



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ECONOMIA.

“ANALISIS Y RESULTADOS DE LA PRIVATIZACION DEL COMPLEJO AGROPECUARIO E INDUSTRIAL DE TIZAYUCA HIDALGO”

TESIS PROFESIONAL

QUE PRESENTA **JUAN MANUEL MARTINEZ SANTILLAN**
PARA OBTENER EL TITULO DE LICENCIADO EN ECONOMIA.

DIRECTOR DE LA TESIS: **MANUEL COELLO CASTILLO**



CIUDAD UNIVERSITARIA, MEXICO D. F. ABRIL DEL 2004.



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.

ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA

DEDICATORIA

CON PROFUNDO AMOR Y RESPETO A
LA MEMORIA DE PETRA, MI MADRE Y A
JOSÉ ROSARIO, MI PADRE, A QUIENES LES
DEBO LA VIDA Y TODO LO QUE SOY. QUE CON
SU ESFUERZO Y APOYO HICIERON POSIBLE
ESTE MOMENTO

Autonzo a la Dirección General de Bibliotecas de la
UNAM a difundir en formato electrónico e impreso el
contenido de mi trabajo recepcional.

NOMBRE: Juan Manuel Martínez
Santillan
FECHA: 27 Abril 2009
FIRMA: [Firma manuscrita]

A GLORIA:
COMPAÑERA DE MIS DÍAS Y DEL
PORVENIR
POR SU PACIENCIA, MOTIVACIÓN
INSISTENCIA, Y COLABORACIÓN PARA
ALCANZAR ESTE ANHELO

A ELIZABETH:
UNA PERSONA MUY ESPECIAL EN MI
VIDA, QUE CON SU SONRISA Y ALEGRIA
ME MOTIVO A SER UNIVERSITARIO

A MIS HIJOS, METZTLI Y JUAN JOSUÉ:
CON CARÍÑO.

A MIS HERMANOS Y DEMÁS FAMILIARES
POR SU APOYO INCONDICIONAL.

A MARÍA DE LA ASUNCIÓN, MI HERMANA Y
A SALVADOR SU ESPOSO.
QUIENES ME BRINDARON SU HOGAR, EL
PAN Y LA SAL DURANTE MIS AÑOS DE
ESTUDIANTE.

A ALEJANDRO, ARTURO Y RODOLFO:
COMPAÑEROS Y AMIGOS EN LA
FACULTAD, CON QUIENES COMPARTI,
SUEÑOS, IDEAS Y ACCIONES POR LOGRAR
UN MUNDO MEJOR.

A LA MEMORIA DE RAMÓN PIMENTEL
AGUILAR,
INTELLECTUAL, CRÍTICO Y LUCHADOR
SOCIAL QUE DESINTEGRAMENTE, EN
AFÁN DE CAMADERIA TRANSCRIBIO Y
DESCIFRO LOS PRIMEROS MANUSCRITOS

AGRADECIMIENTOS

CON AGRADECIMIENTO A MANUEL COELLO CASTILLO POR SU DIRECCIÓN Y ORIENTACIÓN EN EL PRESENTE ESTUDIO.

AL MAESTRO NORMAND EDUARDO ASUAD SANEN, MI AGRADECIMIENTO POR SU ATENTA REVISIÓN Y CORRECCIÓN A LA PRESENTE INVESTIGACIÓN.

A LOS LICENCIADOS EN ECONOMÍA: ALFONSO ANAYA DÍAZ, MANUEL LÓPEZ DE LA PARRA, JOSÉ ANTONIO ROMERO SÁNCHEZ. POR SUS ACUCIOSAS OBSERVACIONES Y SUGERENCIAS A LA PRESENTE TESIS.

A TODOS LOS MAESTROS DE LA FACULTAD DE ECONOMÍA POR SUS ENSEÑANZAS.

A LA ASOCIACIÓN GANADERA LOCAL DE PRODUCTORES DE LECHE DE TIZAYUCA, HGO., EN PARTICULAR AL LICENCIADO GALO GÓMEZ ROMERO POR SU AYUDA Y ORIENTACIÓN EN LA RECOPIACIÓN DEL MATERIAL.

A LA FACULTAD DE ECONOMÍA, A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO, NUESTRA ALMA MATER POR HABERME DADO LAS BASES PARA EL EJERCICIO DE LA PROFESIÓN.

GLOSARIO

A.C.	ASOCIACIÓN CIVIL
AGPLT	ASOCIACIÓN GANADERA LOCAL DE PRODUCTORES DE LECHE DE TIZAYUCA
ANGLAC	ASOCIACIÓN NACIONAL DE GANADEROS LECHEROS, A.C.
BANCOMER	BANCO COMERCIAL
BANAMEX	BANCO NACIONAL MEXICANO
BANRURAL	BANCO NACIONAL DE CRÉDITO RURAL
BNASA	BANCO NACIONAL AGROPECUARIO SOCIEDAD ANÓNIMA
B.M.	BANCO MUNDIAL
B.I.D.	BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO
CABIN	COMISIÓN DE AVALÚOS DE BIENES NACIONALES
CAIT	COMPLEJO AGROPECUARIO INDUSTRIAL DE TIZAYUCA
CAITSA	COMPLEJO AGROPECUARIO INDUSTRIAL DE TIZAYUCA SOCIEDAD ANÓNIMA
CEPAL	COMISIÓN ECONÓMICA PARA LA AMÉRICA LATINA
CETES	CERTIFICADOS DE LA TESORERÍA
CONAFOPALE	COMISIÓN NACIONAL PARA LA PRODUCCIÓN Y EL APROVECHAMIENTO DE LA LECHE
CONASUPO	COMISIÓN NACIONAL DE ABASTO Y CONSUMO POPULAR
D.F.	DISTRITO FEDERAL
E.U.	ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMÉRICA
FIRA	FIDEICOMISO REVOLVENTE AGROPECUARIO
F.M.I.	FONDO MONETARIO INTERNACIONAL

GLOSARIO

FOIR	FIDEICOMISO PARA OBRAS DE INFRAESTRUCTURA RURAL
FOPROBA	FONDO DE PROTECCIÓN BANCARIA
GATT	ACUERDO GENERAL DE ARANCELES AGROPECUARIOS
IED	INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA.
LICONSA	LECHE INDUSTRIALIZADA CONASUPO
MAISA	MANTENIMIENTO AGROPECUARIO INDUSTRIAL S.A.
NAFINSA	NACIONAL FINANCIERA S.A.
ONU	ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS
OMELA, SA	OPERADORA METROPOLITANA DE LÁCTEOS, S.A.
PAC	PROGRAMA DE ALIENTO Y CRECIMIENTO
PAN	PARTIDO ACCIÓN NACIONAL
PEA	POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA
PECE	PACTO DE ESTABILIDAD Y CRECIMIENTO ECONÓMICO
PEMEX	PETRÓLEOS MEXICANOS
PIB	PRODUCTO INTERNO BRUTO
PIRE	PROGRAMA INMEDIATO DE REORDENACIÓN ECONÓMICA
PND	PLAN NACIONAL DE DESARROLLO
PRD	PARTIDO DE LA REVOLUCIÓN DEMOCRÁTICA
PRI	PARTIDO REVOLUCIONARIO INSTITUCIONAL
PRODEL	PROGRAMA DE DESCENTRALIZACIÓN DE EXPLOTACIONES LECHERAS
PRONASOL	PROGRAMA NACIONAL DE SOLIDARIDAD

GLOSARIO

PSE	PACTO DE SOLIDARIDAD ECONÓMICA
S.A.	SOCIEDAD ANÓNIMA
SEPROVETI	SERVICIOS PROFESIONALES VETERINARIOS DE TIZAYUCA
S.H.C.P.	SECRETARIA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO
SSA	SECRETARIA DE SALUBRIDAD Y ASISTENCIA
S.N.C.	SOCIEDAD NACIONAL DE CRÉDITO
S.P.R.	SOCIEDAD DE PRODUCCIÓN RURAL
SUTPRODEL	SINDICATO ÚNICO DE TRABAJADORES DEL PRODEL
TELMEX	TELÉFONOS DE MÉXICO
UHT	LECHE ULTRA-PASTEURIZADA
U.A.CH.	UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHAPINGO
U.A. E. H.	UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO
U.N.A.M.	UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO.

ANÁLISIS Y RESULTADOS DE LA PRIVATIZACIÓN DEL COMPLEJO AGROPECUARIO INDUSTRIAL DE TIZAYUCA, HIDALGO.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

CAPITULO I ANTECEDENTES Y PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

- 1.1 Contexto
- 1.2 La medida de privatización
- 1.3 Pregunta de investigación e hipótesis de trabajo
- 1.4 Marco teórico
 - 1.4.1 Marco histórico
 - 1.4.2 El modelo neoliberal
- 1.5 Metodología
- 1.6 Estructura de la tesis

CAPITULO II EL CONTEXTO ECONÓMICO

- 2.1 La economía mundial.
- 2.2 América Latina
- 2.3 La economía mexicana.
 - 2.3.1 Antecedentes
 - 2.3.2 Caracterización general del periodo 1983-1994
 - 2.3.3 La privatización
- 2.4 El sector lechero
 - 2.4.1 el sistema leche
 - 2.4.2 la política de precios
 - 2.4.3 Inventario de ganado y producción
 - 2.4.4 Demanda e importación
 - 2.4.5 Industrialización de la leche

CAPITULO III ORIGEN Y EVOLUCIÓN DEL CAIT.

- 3.1 Causas y objetivos de la creación del CAIT
- 3.2 Financiamiento del proyecto.
- 3.3 Ocupación de los establos.

CAPITULO IV IMPORTANCIA DEL CAIT.

- 4.1 Participación CAIT en la producción de leche.
- 4.2 Generación de empleos.
- 4.3 Como centro de desarrollo agroindustrial.

CAPITULO V SITUACIÓN ECONÓMICO FINANCIERA DE LAS EMPRESAS ANTES DE SU PRIVATIZACION.

- 5.1 Evolución de la producción.
- 5.2 Uso de la capacidad instalada.
- 5.3 Costo-precio de los bienes servicios.
- 5.4 Inversión.
- 5.5 La situación financiera del Fideicomiso PRODEL

CAPITULO VI EL PROCESO DE PRIVATIZACIÓN DEL CAIT

- 6.1 Medidas preparatorias
- 6.2 Criterios de venta
- 6.3 Valor de las empresas
- 6.4 Mecanismo de venta y oferta ganadora
- 6.5 Esquema de asociación ganaderos-industriales

CAPITULO VII
EVALUACIÓN DE LA PRIVATIZACIÓN

- 7.1 Impacto fiscal
- 7.2 Impacto en la eficiencia productiva de las empresas.
- 7.3 Impacto en el sistema integral de producción del CAIT

CAPITULO VIII
UNA PROPUESTA ALTERNATIVA.

CONCLUSIONES.

ANEXO ESTADÍSTICO

BIBLIOGRAFÍA

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

En México, a partir de 1983, con el ascenso al poder de la tecnocracia neoliberal, cuyo paradigma teórico es que el mercado es el mejor asignador de recursos, y el Estado solo lo distorsiona, se ha llevado a cabo un extenso proceso de privatización de las empresas públicas. Dicho proceso ha sido piedra angular para la redefinición del papel del Estado, buscando con ello redimensionar el sector público para con ello cambiar la estructura económica e insertarla a la economía mundial cada vez más globalizada.

Mediante el proceso de privatización, las administraciones neoliberales han pretendido fortalecer las finanzas públicas, ingresando recursos al Estado por la venta de las empresas y por el ahorro, al eliminar el gasto y el subsidio. Así mismo, se ha pretendido promover la productividad en la economía, y el mejoramiento en el sector público.

Los partidarios del neoliberalismo, han ponderado los beneficios que representa para la economía la privatización de las empresas públicas, sobre todo en lo que respecta a la ganancia fiscal del Estado al vender las empresas, y a la eficiencia económica de las mismas que al ser privatizadas sin el aval del Estado tienen que buscar la eficiencia productiva y la asignación más racional de los recursos productivos, con el propósito de obtener utilidad o enfrentar la quiebra.

Sin embargo, no todos los procesos de privatización han resultado exitosos, con frecuencia ha sido difícil la desincorporación de la empresa pública, y pocos los beneficios fiscales al venderse las empresas a precios menores a su valor de mercado.

El Complejo Agropecuario Industrial de Tizayuca, mejor conocido como CAIT, o cuenca lechera de Tizayuca, fue creado en la década de los setenta, con el propósito original de erradicar los establos insalubres que en esos años pululaban en el Valle de México, particularmente en el D.F., y con ello resolver el problema de salud pública que afectaba seriamente a los habitantes de esta región. Así mismo, desarrollar un sistema integral de producción que posibilitara la elaboración de leche fluida pasteurizada de alta calidad a precios accesibles para la población.

Por las tecnologías empleadas en el sistema integral de producción y por las economías de escala alcanzadas, el CAIT llegó a constituirse en el principal centro de producción de leche con ganado estabulado del país, conformando un polo de desarrollo para el sur del estado de Hidalgo y el Noroeste del estado de México.

Con el argumento de que el CAIT ya había alcanzado los objetivos que le dieron origen, señalando que eran empresas no prioritarias e ineficientes, que se manejaban con un déficit operacional, el cual era cubierto con recursos fiscales, en junio de 1989 el Gobierno Federal determinó la extinción del Fideicomiso PRODEL y la venta de sus empresas. A la fecha, no se ha realizado una evaluación de los resultados de tal medida.

Por lo anterior, la presente tesis, se basa en una investigación histórico-documental sobre los resultados de la aplicación de las políticas del modelo neoliberal mediante la extinción del Fideicomiso PRODEL y en la consecuente privatización de sus empresas en el Complejo Agropecuario Industrial de Tizayuca, Hidalgo; pretende responder a las interrogantes de si la privatización fue exitosa, o, no; así como el impacto que esta tuvo en las empresas privatizadas.

Generalmente, para determinar si la privatización de una empresa pública es exitosa o no, se evalúan: los resultados financieros; la relación costo-precio de los bienes y servicios de las empresas privatizadas, así como el impacto social de la privatización en la industria lechera, los cuales se comparan con los anteriores a la privatización. Como esta información difícilmente la proporcionan los gerentes de las empresas, y los datos que se tenían eran poco confiables, se decidió por otra opción que también es válida; evaluar los resultados de la privatización a partir del análisis y evaluación de los siguientes indicadores: las finanzas públicas, la eficiencia productiva de las empresas y el sistema integral de producción de este centro productivo. Por la misma razón, la investigación abarca el periodo de 1985 a 1994, aunque parece un periodo limitado, es suficiente para determinar el resultado.

CAPITULO I

ANTECEDENTES Y PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 CONTEXTO

1.2 LA MEDIDA DE PRIVATIZACIÓN

1.3 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN E HIPOESIS DE TRABAJO

1.4 MARCO TEÓRICO

1.4.1 Marco histórico

1.4.2 El modelo neoliberal.

1.5 METODOLOGIA

1.6 ESTRUCTURA DE LA TESIS

CAPITULO I

ANTECEDENTES Y PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 CONTEXTO

Con el propósito de solucionar los problemas de salud pública que en la década de los setenta afectaba a la población del Distrito Federal y su zona conurbana, producto de la proliferación de establos clandestinos e insalubres que pululaban en este; y dentro de la lógica de la política económica que el gobierno de esa época aplicaba, acorde a la doctrina del Estado benefactor de invertir creando empresas que abastecieran de productos básicos a la población, el Gobierno Federal en diciembre de 1972 determinó erradicar los establos de esta zona; creando para ello en febrero de 1973 el "FONDO DEL PROGRAMA DE DESCENTRALIZACIÓN DE EXPLOTACIONES LECHERAS DEL DISTRITO FEDERAL", por sus siglas PRODEL, que se encargaría de realizar los estudios pertinentes para erradicar los establos.

El fideicomiso instituido, después de diversos estudios para localizar el lugar más adecuado para construir la cuenca lechera donde serían alojados los establos erradicados, determino construirla en el municipio de Tizayuca, Hidalgo, a escasos 35 kilómetros de la ciudad de México, las razones de ello, al parecer, fue la cercanía al Distrito Federal y a la amplia posibilidad de poner en práctica un proyecto de desarrollo agropecuario e industrial con los campesinos y ejidatarios de la zona. Los objetivos iniciales que se establecieron fueron: a) erradicar los establos que en esos años pululaban en el Distrito Federal y la zona conurbana; b) Abastecer de leche pasteurizada de buena calidad a precios accesibles a la población del Distrito Federal y la zona conurbana.

Enfrentando algunos problemas con los ejidatarios y campesinos de la población de Tizayuca que veían con cierto recelo el proyecto, a mediados de 1975 el Gobierno Federal inicio la construcción del Complejo Agropecuario Industrial de Tizayuca, Hidalgo, mejor conocido como CAIT; El proyecto inicialmente contemplaba la construcción de 146 establos equipados con los servicios técnicos más avanzados de la época, y ocho empresas de apoyo que proporcionarían todos los bienes y servicios que los establos requirieran, (desde los insumos para alimentar el ganado y desalojo del estiércol, hasta asesoría contable y administrativa); se pretendía crear un circuito cerrado de producción que permitiera desarrollar economías de escala y sistemas de producción y administrativos integrales donde confluyeran los diversos sectores productivos. Las empresas de apoyo serían propiedad del Fideicomiso y

serían manejadas por el mismo, en tanto que los establos serían vendidos a los ganaderos erradicados del Distrito Federal y la zona conurbana.

No sin problemas la cuenca lechera de Tizayuca inició operaciones parciales el 15 de junio de 1976 con la puesta en marcha del establo 146; con ello los objetivos tanto del Fideicomiso como del propio CAIT se ampliaron, además de los ya señalados, se establecieron objetivos más ambiciosos; el conformar un sistema integral de producción donde convergieran varios sectores productivos, así como el impulsar un polo de desarrollo agroindustrial en el distrito de riego 088.

El proyecto de reubicar en el municipio de Tizayuca los establos insalubres que pululaban en el DF. , Así como la construcción del complejo y la ocupación de los establos enfrentó una serie de problemas que dificultaron la consolidación de este proyecto; por un lado los establos se resistieron a la reubicación, ya que desconfiaban del proyecto; por otro, la política contraccionista que para contrarrestar la crisis financiera que enfrentó el país a principios de la década de los ochenta que aplicó la recién electa administración Federal de corte neoliberal afectó seriamente el programa de venta y ocupación de los establos, el cual debido a la contracción del crédito y a la política del Gobierno Federal de restringirle recursos al Fideicomiso se vio prácticamente interrumpido entre los años 1982 a 1986, y aunque después de ese periodo se reinició la ocupación, los últimos establos fueron vendidos ya en pleno proceso de privatización de las empresas del PRODEL en el CAIT. Otro punto que afectó la consolidación fue el desvío de recursos por parte de los ganaderos, situación que descapitalizaba constantemente los establos, siendo el Fideicomiso quien otorgaba nuevamente el crédito para rehabilitarlo.

Durante las administraciones neoliberales de Miguel de la Madrid y Carlos Salinas de Gortari (1982-1988 y 1988-1994) en vez de inyectarle mayores recursos a las empresas para consolidar CAIT como lo señalan las especificaciones técnicas, se le restringieron . A partir de 1982 con el ascenso al poder de la tecnocracia neoliberal, el CAIT al igual que la economía en general sufrió la política de restricción de recursos financieros, restricción que en el caso del CAIT propició el deterioro paulatino de las empresas afectando los niveles de producción y productividad, al no realizarse inversiones oportunas en infraestructura, en nuevas tecnologías y en rutas de comercialización, lo que incidió en el déficit operativo con que el FIDEICOMISO se manejó hasta su privatización. Esta restricción de recursos a empresas paraestatales parece obedecer a la lógica del modelo neoliberal de recortarle recursos a las empresas públicas propiciando con ello déficit financieros y deterioro en la planta productiva para exhibirlas ante la opinión pública como ineficientes para justificar su privatización.

Pese a las dificultades que enfrentó desde su proyección, construcción, operación y financiamiento, el CAIT no solamente alcanzó los objetivos iniciales (erradicar los establos insalubres del DF. y área conurbana, y producir leche de la más alta calidad a precios accesibles), también logró la conformación de un sistema integral

de producción donde convergían los más importantes procesos agrícolas, pecuarios, industriales, administrativos y de servicios en la producción de leche con ganado estabulado, convirtiéndose en el principal centro productivo de este tipo en México y Latinoamérica.

Por lo anterior, el CAIT logro constituirse en un polo de desarrollo para el sur del Estado de Hidalgo y el noreste del Estado de México. Sin embargo, el hecho de que no se construyeran todos los establos planeados originalmente, de que no operaran en su totalidad los 126 establos construidos, de que las empresas no operaran al cien por ciento de su capacidad, de que no se invirtiera en la renovación de maquinaria, equipo y nuevas instalaciones, de que se manejara un solo producto (leche pasteurizada), el desvió de recursos, además de otros factores, no permitieron que el CAIT se consolidara, lo que nos sugiere que; aunque los objetivos iniciales se alcanzaron y los de más largo aliento presentan un avance importante, al no estar consolidado el CAIT, estos pudieran revertirse.

1.2 LA MEDIDA DE PRIVATIZACIÓN

En junio de 1989, señalando que las empresas del PRODEL en el CAIT no eran prioritarias, y que este ya había alcanzado los objetivos para los que había sido creado, argumentando que las empresas eran ineficientes que se manejaba con un déficit operacional que eran cubiertos con transferencias fiscales, el Gobierno Federal determino la extinción del FIDEICOMISO y la consecuente privatización de sus empresas que conformaban la cuenca lechera de Tizayuca. El proceso de privatización encontró una serie de dificultades, no pudiéndose concluir en la fecha señalada, siendo hasta julio de 1990 que culmina.

Para llevar a cabo la venta de las empresas, estas se dividieron en dos grupos: las propiamente de apoyo a los establos y la planta pasteurizadora y el centro de distribución. Las empresas fueron vendidas por licitación pública a una oferta conjunta de un grupo de industriales y los propios ganaderos de la cuenca lechera de Tizayuca, pese a que en el contrato de préstamo que el FIDEICOMISO convino con el BID se señala que las empresas serían vendidas a los ganaderos de la cuenca lechera de Tizayuca. El hecho de que dos grupos con diferentes intereses adquirieran las empresas a pesar de haber presentado una sola oferta, puso en riesgo el sistema integral de producción con que la cuenca fue concebido.

La extinción del FIDEICOMISO PRODEL y el proceso de privatización de sus empresas en el CAIT siguió los mismos pasos y procedimientos que se siguieron en la mayoría de las empresas públicas que se han privatizado, subyació el principio neoliberal de que la privatización es una medida necesaria para reestructurar la economía e impulsar la actividad económica de acuerdo a los lineamientos del mercado, lo que se traduciría en un incremento en los niveles de eficiencia de la producción por un lado, y por otro en el fortalecimiento de las finanzas del Estado; en ese sentido el Gobierno Federal considero que la privatización de las empresas

del Fideicomiso fortalecería las finanzas del Estado ya que por un lado dejaría de erogar recursos fiscales en forma de subsidio, y por otro obtendría recursos por la venta.

1.3 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN E HIPÓTESIS DE TRABAJO

A la fecha, no se ha analizado ni evaluado el resultado de la aplicación de las medidas de corte neoliberal implementadas en el CAIT ni el impacto que ha tenido la extinción del Fideicomiso PRODEL y la consecuente privatización de sus empresas en este complejo, de ahí que en el presente trabajo se pretenda conocer cuales han sido los efectos de la privatización de las empresas del fideicomiso PRODEL en el complejo agropecuario industrial de Tizayuca a cuatro años de haber sido privatizadas, y analizar en que medida las propuestas neoliberales permiten alcanzar los objetivos que este modelo pretende, identificando los beneficios y los costos de dichas medidas. De acuerdo con lo anterior, el problema de investigación en la presente investigación histórica-documental es: Identificar los impactos económicos de la extinción del Fideicomiso PRODEL y la consecuente privatización de sus empresas en el CAIT, para lo cual se plantea la siguiente pregunta:

¿Cuál fue el resultado de las políticas neoliberales aplicadas en el CAIT mediante la extinción del Fideicomiso PRODEL y la consecuente privatización de sus empresas en este centro productivo?

De lo anterior se derivan las siguientes interrogantes específicas:

1.-¿Cuál ha sido el impacto de la privatización de las empresas del Fideicomiso PRODEL en el CAIT, en las finanzas públicas del Estado?

2.-¿Cuál ha sido el impacto de la privatización de las empresas del Fideicomiso PRODEL en el CAIT, en la eficiencia productiva de las empresas una vez privatizada?

3.-¿Cuál ha sido el impacto de la privatización de las empresas del Fideicomiso PRODEL en el CAIT, en el sistema integral de producción del CAIT?

La respuesta tentativa que como hipótesis general de trabajo se pretende investigar, es la siguiente:

Las políticas neoliberales aplicadas en el CAIT mediante la extinción del Fideicomiso PRODEL y la privatización de sus empresas en este centro productivo, no fueron exitosas.

De la anterior Hipótesis se derivan las siguientes hipótesis específicas; La extinción del Fideicomiso PRODEL tuvo un impacto negativo en:

- a) Las Finanzas públicas
- b) En la eficiencia productiva de las empresas.
- c) En el sistema integral de producción del CAIT.

1.4 MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

1.4.1 Marco histórico

La extinción del FIDEICOMISO PRODEL y el proceso de privatización de sus empresas en el CAIT, se fundamentó en los principios teóricos del neoliberalismo y en los supuestos beneficios económicos que arrojaría la puesta en marcha de esta política económica.

La instrumentación de esta política se justificó en la crítica al Estado Benefactor, principalmente en el cuestionamiento del papel del Estado en la economía, en lo particular a su calidad de promotor del proceso de acumulación del capital, proponiendo a cambio la reivindicación del libre mercado para elevar la eficiencia económica por medio de las fuerzas del mismo.

La crisis estructural de la economía de mediados de los de los setentas se manifestó mediante los fenómenos de: recesión económica, pérdida masiva de empleo, crisis fiscal del Estado y un aumento sin precedente de la deuda pública y de la inflación, agravando la situación fiscal de la mayoría de los países. La inoperancia de las medidas de política públicas de corte keynesiano para resolver la crisis evidenció el agotamiento del modelo de desarrollo basado esta doctrina, propiciando la debacle del keynesianismo. Ante ello el Estado Benefactor recibió severas críticas, replanteándose los postulados de la teoría económica keynesiana y la función del Estado como agente económico. Las principales críticas fueron desde la ortodoxia neoliberal, dándose así una dura batalla teórica que finalmente se definió a favor de esta última.

Después de la segunda guerra mundial, la mayoría de los países del mundo capitalista implementaron la doctrina del Estado de Bienestar, la cual se sustenta en el *Report Beveridge* (1942) y en la política económica Keynesiana¹, el propósito de esta era: por un lado; a través de la intervención del Estado, atenuar los efectos de la depresión actuando sobre la demanda, reavivando el consumo y regulando el

¹ Picó, Josep. "Teorías sobre el Estado de Bienestar". Editorial Siglo XXI

mercado; Por otro lado, afrontar las circunstancias devastadoras de la guerra y la desigualdad social.

Esta doctrina considera que el Estado es capaz de conducir el desarrollo económico a través de las políticas públicas de mayor gasto social y de su intervención en la regulación del mercado, ello a fin de propiciar el bienestar social; en este sentido se considera que la empresa paraestatal es un excelente instrumento de política económica para impulsar el desarrollo económico. Con diferentes matices, esta doctrina se aplicó tanto en países capitalista desarrollados como subdesarrollados, lográndose un desarrollo económico considerable hasta la década de los setenta en que el capitalismo enfrentó una severa crisis estructural.

Una vez que la discusión teórica se resolvió a favor de la ortodoxia neoliberal, se implementó la reforma económica de mercado mediante la aplicación de medidas de shock, en este sentido se restringieron los medios de circulación, mediante la contención fiscal y el encarecimiento del crédito, la privatización de las empresas públicas y la desregulación de la economía vendría poco después. Se partió del supuesto de que la eliminación de las restricciones institucionales, sobre todo el desmantelamiento del Estado Benefactor y su intervención en la economía garantizan el libre juego de las fuerzas del mercado, lo cual garantizaría los óptimos de eficiencia del modelo.

Sin embargo no fue así, las reformas no fueron suficientes, en la medida que avanzaba las privatizaciones y la desregulación de la economía, se hizo evidente que la eliminación de las trabas al libre juego de las fuerzas del mercado no bastaban, que además de ello había que conformar un nuevo sistema institucional que permitiera la sustentabilidad de las fuerzas del mercado, paradójicamente para ello como señala José L. Ayala "la reducción del Estado requiere de la intervención del Estado mismo".²

Las medidas de corte neoliberal monetarista aplicadas para reformar la economía de un intervencionismo estatal hacia un economía de libre mercado, no es una doctrina homogénea, se sustentan teóricamente en la fusión de la escuela neoclásica, particularmente la llamada contrarrevolución monetarista de la Universidad de Chicago y la escuela Austriaca.

La escuela de Chicago, reivindica las teorías favorables al libre mercado; Friedman el principal crítico del Estado Benefactor, criticó la gestión keynesiana de la demanda, señalando que esta genera inflación, ya que esta siempre es un fenómeno monetario, por lo que las acciones de gobierno tendientes a reducir el desempleo a la larga serán contraproducentes porque el incremento de la oferta monetaria crearía inflación neutralizando los efectos esperados en el empleo.

² Ayala, José L. Op. Cit.

En lo referente al Estado y al mercado, Friedman, indica " en el mercado el intercambio permite que personas dispersas por todo el mundo cooperen entre si, aun cuando solo tengan en mente sus propios intereses particulares... este sistema funciona tan bien y es tan eficaz que la mayor parte del tiempo ni si quiera tenemos conciencia de su existencia".³ En ese sentido considera que los precios transmiten información correcta a los individuos, por lo que el Estado al interferir en los precios, los distorsiona impidiendo que los individuos reaccionen libremente frente a la información. Esta visión de la teoría neoclásica esta basada en el paradigma del equilibrio general y de la capacidad autorreguladora del sistema económico por medio del mercado, que ya Smith había planteado en la mano invisible y que Walras retomó a principios del siglo veinte demostrando matemáticamente que el equilibrio general es susceptible de alcanzarse.

Por otra parte, la escuela austriaca con Hayek como el principal representante señala que; dada la complejidad de la economía moderna los costos para centralizar la información son prohibitivos por lo que el Estado fracasaría en tal empresa. Luego entonces, para ello habría que recurrir al " orden espontáneo del mercado" ya que este es superior a al Estado para concentrar la información; para Hayek en una economía de mercado el conocimiento esta disperso, es fragmentario y descentralizado; entonces la función central del mercado será el de recolectar la información dispersa mediante la coordinación de las actividades de los diferentes agentes, ninguno de los cuales puede aportar el conocimiento conjunto en el cual esta inmerso. La suma de informaciones cristalizadas en los precios es producto de la competencia, o, por lo menos de la facilidad de acceso al mercado para cualquiera que disponga de un dato útil. La competencia funciona como un proceso de descubrimiento. Como vemos para Hayek el mercado es una institución, más específicamente un proceso de descubrimiento y no un modelo abstracto; en ese sentido Hayek considera que la tarea de centralizar la información por medio del Estado sería un fracaso.⁴

En cuanto a las funciones del Estado, Hayek considera que este debe de tener tres funciones básicas: el mantenimiento de la ley; la defensa de los enemigos exteriores; así como garantizar un cierto numero de servicios que por distintas razones no pueden ser abastecidos por el mercado de forma adecuada.⁵ Con ello esta diciendo que la intervención del Estado en la economía es una catalixia que provoca un desorden que no puede ser en ninguna circunstancia justo. Hayek señala que al haber una intervención, los mandatos específicos no tienden hacia la formación de un orden espontáneo, sino que apuntan a resultados concretos; se trata siempre de provocar un resultado particular diferente del que se hubiera producido si el mecanismo de mercado se hubiera abandonado a sí mismo y hubiera seguido sus principios esenciales. En ese sentido Hayek considera que la intervención es siempre una acción injusta en la que el individuo se encuentra

³ R. Friedman "Capitalismo en Libertad" Pág. 30. citado por Rivera R. Op. Cit. Pág. 108

⁴ Rivera Ríos, Miguel Ángel Op. Cit. y Héctor Guillén "La Contrarrevolución Neoliberal en México", Ed. Era 2000

⁵ F.A. Hayek. Citado por Héctor Guillén Romo. Op.Cit. Pág. 30

limitado por un objetivo que ni siquiera es suyo. La intervención por tanto crea privilegios ya que asegura algunas ventajas en detrimento de otros, por tanto no puede ser justificada.⁶

La conjugación de estas dos escuelas dio origen a la nueva ortodoxia neoliberal, la cual tomando como base las expectativas racionales, el equilibrio general walrasiano y el marginalismo, actualizó el modelo de mercado perfectamente competitivo orientado al equilibrio con lo cual las empresas e individuos hacen uso eficiente de los recursos. Este modelo considera que el sistema de precios transmite toda la información necesaria para que los agentes económicos tomen las decisiones que los conducirá al bienestar; en este sentido la intervención del estado en la economía es considerada como un factor endógeno al sistema que lo distorsiona.

1.4.2 El modelo neoliberal

El modelo neoliberal se fundamenta en el paradigma de que el sistema económico tiende hacia el equilibrio general y de que por medio del mercado tiene capacidad autorreguladora. En ese sentido, la crítica al Estado Benefactor se fundamenta principalmente en el cuestionamiento del papel del Estado en la economía, particularmente a su calidad de promotor del proceso de acumulación de capital, proponiendo a cambio la reivindicación del libre mercado para elevar la eficiencia económica por medio de las fuerzas del mismo.

Como se observa, para la ortodoxia neoliberal el mercado es el mejor asignador de recursos al proporcionar a través del sistema de precios la información necesaria para alcanzar el equilibrio general. Sin embargo, Stiglitz señala, que esta visión es incorrecta, ya que no capta adecuadamente la forma en que opera la economía moderna y no tiene en cuenta la existencia de fallas de información y las imposibilidades de que el mercado cubra todas las transacciones. En este sentido y de acuerdo a lo señalado por Stiglitz el paradigma neoclásico a través de su incorrecta caracterización del mercado proporciona una falsa creencia en la capacidad de este para asignar efectivamente los recursos; dicha capacidad es limitada, porque o no existe información perfecta o su costo de adquisición es exorbitante, por lo que en sentido estricto no existe una toma racional de decisiones económicas.⁷

Con la aplicación de las medidas de shock implementadas, se buscaba dismantelar el Estado Benefactor y su intervención en la economía, se consideró que al eliminar las restricciones institucionales, el libre juego de las fuerzas del mercado garantizaría los óptimos de eficiencia del modelo. Sin embargo no fue así, las reformas no fueron suficientes; en la medida en que avanzaban las privatizaciones y

⁶ *Ibíd.*

⁷ Stiglitz 1994. citado por M. Ángel Rivera Ríos en *Op. Cit.* Pág. 108

la desregulación de la economía, se hizo evidente que la eliminación de las trabas al libre juego de las fuerzas del mercado eran insuficientes, que además de ello había que conformar un nuevo sistema institucional que permitiera la sustentabilidad de las fuerzas del mercado. Paradójicamente, la reducción del Estado requiere de la intervención del Estado mismo, como lo señala José L. Ayala⁸

Al considerarse que el estallido de la crisis de la deuda de principios de los ochenta era por falta de liquidez, se empezaron a aplicar medidas de estabilización de corto plazo, con el objetivo de corregir las cuentas exteriores. Posteriormente, ante la recurrencia de las crisis de pagos de las economías endeudadas, se considero que estas crisis eran de solvencia y que se tendría que recurrir a un ajuste estructural de la economía. En ese sentido, los organismos financieros internacionales (el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional) señalaron que para solucionar la crisis de la deuda, los países endeudados tenían que reestructurar sus economías, para ello tendrían que aplicar una serie de medidas para lograr ese cambio estructural. Dichas medidas están contempladas en lo que se ha dado en llamar el Consenso de Washington.

El llamado Consenso de Washington, es el acuerdo establecido entre los políticos del Congreso Estadounidense, de la Casa Blanca y los tecnócratas de las instituciones financieras internacionales, con respecto a las medidas de política económica que los países endeudados deben de seguir a fin de que estos puedan llevar a cabo las reformas estructurales de sus economías y puedan –dicen– insertarse con éxito en la economía mundial. Estas medidas son: disciplina fiscal, prioridad en el gasto público, reforma fiscal, liberalización financiera, inversión extranjera directa, derecho de propiedad, desregulación de la economía y privatización. Brevemente señalaremos cada una de ellas:

DISCIPLINA FISCAL.- Se considera, que cuando los déficit fiscales son grandes y sostenidos, constituyen una fuente primaria de dislocamiento macroeconómico que alimenta la inflación, los déficit de pagos externos y la fuga de capitales.

PRIORIDAD EN EL GASTO PUBLICO.- Se considera, que para reducir el déficit presupuestal es necesario reducir los gastos públicos, antes que aumentar los impuestos, sobre todo a través de la disminución o eliminación de los subsidios, tanto a los consumidores como a los productores, aunque a estos últimos se les considera con menor severidad.

REFORMA FISCAL.- Se afirma que un sistema fiscal eficaz es aquel que; considera una amplia base de contribuyentes, reglas suficientemente claras y porcentajes moderados de impuestos marginales.

⁸ Ayala, José L. Op. Cit. Pág. 89

LIBERALIZACIÓN FINANCIERA.- Se considera que es importante para el ajuste estructural, pero acompañada del reforzamiento de una supervisión prudente.

TIPO DE CAMBIO.- Al considerarse que el crecimiento de las exportaciones es el único camino para que los países de América Latina salgan de la crisis, el tipo de cambio es fundamental, este debe de ser competitivo, unificado, más que un sistema de cambios múltiple.

LIBERALIZACIÓN DEL COMERCIO.- Se manifiesta por una total apertura del comercio de los países de América Latina; en ese sentido el sistema de permisos previos es un obstáculo que debe ser remplazado por los derechos de aduana.

INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA.- Según el consenso no se debe de rechazar, el capital, ni los avances científicos y tecnológicos. El que los países reciban capital extranjero es consecuencia de la apertura económica.

DERECHOS DE PROPIEDAD.- Estos son considerados fundamentales para el funcionamiento del sistema capitalista.

DESREGULACIÓN.- se refiere a eliminar las reglas que inhiben al sistema de precios, para que sea el mercado el que determine los mismos.

PRIVATIZACIÓN.- El consenso de Washington desde 1985 con la promulgación del Plan Baker presiono a los países en desarrollo para que estos privatizaran sus empresas estatales. El argumento era que la propiedad privada tiene una conducta más eficaz y que tiene mayores rendimientos que la empresa pública, así mismo sostienen que la venta de paraestales aligera las finanzas públicas, en dos sentidos; con los recursos que se obtienen por la venta y por la eliminación de subsidios que ya no tendrán que otorgarse.

Estos diez puntos que el Consenso de Washington considera como condición *sin ecuanon* para llevar a cabo la Reforma estructural de los países en desarrollo que estaban endeudados, se derivan del supuesto teórico del paradigma neoliberal monetarista, basado en el equilibrio general de Walras y de que el sistema económico tiene capacidad de autorregulación por medio del libre mercado. Este modelo considera que el sistema de precios proporciona toda la información necesaria para que los agentes económicos tomen las decisiones que conduzcan a maximizar su bienestar, el Estado es un factor exógeno al sistema que lo distorsiona; en este sentido la privatización y la desregulación son fundamentales para redefinir su papel en la economía.

Como se advierte el paradigma neoliberal a través del Consenso de Washington considera que la función del Estado en su nueva redefinición debe de ser : promover, vigilar y coordinar la actividad económica, pero no ser un agente económico en si, debe de establecer las condiciones necesarias que hagan viable que opere en plenitud el mercado, con estabilidad financiera básica, lo que permitirá

que inversión privada se canalice a las diversas actividades económicas para propiciar el desarrollo económico. Así la privatización y la desregulación económica son considerados ejes fundamentales para redefinir la función del Estado en la economía e impulsar el cambio estructural de las mismas para insertarse con éxito en la economía mundial cada vez más globalizada.

El argumento de la teoría neoliberal para llevar a cabo la privatización tiene dos fundamentos; el componente microeconómico y el componente macroeconómico; para el primero se considera que al privatizarse la empresa pública aumentara la eficiencia económica de la misma. Se parte del supuesto de que la empresa privada opera más eficientemente que la empresa estatal debido a los siguientes factores: los costos de producción en el sector público tienden a ser más altos que en el privado; los sueldos y salarios de los gerentes de las empresas públicas son más altos que los de las empresas privadas; los aumentos son absorbidos vía fiscal o financiamiento; la calidad de los bienes y servicios del sector público están más influidos por el cumplimiento de las metas de producción o cuantitativas y no por los estándares de calidad que los consumidores demandan de las empresas privadas; innovación y flexibilidad, el ritmo para incorporar innovaciones y nuevos métodos de procesos productivos y productos y su colocación en el mercado es más lento en el sector público que en el privado; en el sector público intervienen factores extraeconómicos y objetivos diversos y polivalentes para la toma de decisiones, el control y evaluación de esas decisiones es muy difícil de vigilar por el mismo gobierno o por las organizaciones sociales; en cuanto a las condiciones generales, el sector público es menos cuidadoso que el privado en la conservación de equipos, mantenimiento permanente del servicio y del control riguroso de costos.⁹

Aunque lo señalado, es cierto para algunas empresas públicas, ninguno de los anteriores criterios puede generalizarse hasta el grado de ser una razón contundente en contra de la empresa pública. José L. Ayala¹⁰, señala que no se ha probado que pueda eliminarse como opción una reforma interna del Estado Empresario que no implique operaciones de cirugía mayor y desmantelamiento a ultranza del mismo.¹¹ Además el argumento choca con la experiencia de los llamados tigres asiáticos, en donde la intervención del Estado en la economía a través de la empresa pública fue un factor que propició el desarrollo económico.

En lo que se refiere al componente macroeconómico, se considera que la privatización es un medio para reducir los déficit públicos y lograr el equilibrio de las finanzas públicas. Este componente tiene dos vertientes; por un lado, mediante la supresión de las transferencias de fondos del Estado en empresas presuntamente ineficientes; por el otro, el Estado obtiene recursos por la venta de las empresas y por los impuestos que estas empresas reportan al fisco. Este argumento es

⁹ BANCO MUNDIAL. 1988, citado por Ayala, José L. Op. Cit. Pág. 186.

¹⁰ Ayala, José L. Op. Cit. Pág. 187.

¹¹ *Ibíd.* Pág. 183.

sumamente débil y limitado, en primer lugar, los ingresos por la venta han sido mínimos y muchas veces el mismo estado ha financiado la compra de las empresas; segundo, en cuanto al pago de impuestos de las empresas privatizadas, esto se da si las empresas se mantienen en el mercado; por último, este mecanismo no puede suplir a la reforma fiscal, ya sea por la vía de los ingresos y/o la disminución del gasto.

Con esta visión del Consenso de Washington acerca del papel del Estado en la economía, la privatización fue concebida como un enfoque que permite no solo la reducción o la eliminación de algunas funciones del sector público *per se*, si no que, busca que otro agente las realice más eficientemente, ese agente es el mercado. Sin embargo, este enfoque como lo menciona José L. Ayala tiene dos deficiencias básicas: una, necesita de un tratamiento casuístico para instrumentar las medidas prácticas que se adapten eficientemente a cada caso y circunstancia; dos es notable en esta perspectiva, la ausencia de un efectivo esquema de evaluación macroeconómica.¹²

Para Stiglitz, el argumento teórico de los neoliberales para justificar la privatización es muy pobre, ya que las evidencias para apoyar la tesis de la ineficiencia de las empresas públicas se dificultaron en vista de las experiencias en Asia Oriental en donde las empresas públicas han jugado un papel determinante en el milagro económico de los países de esa región.¹³

Por otra parte, la teoría neoliberal considera que para que una privatización sea exitosa debe de ir acompañada de una adecuada política de regulación o desregulación que tienda a evitar el monopolio, de no ser así, la transferencia de monopolios públicos a privados lo único que harían sería transferir las rentas monopólicas al sector privado. Sin embargo, la existencia de una regulación adecuada exige la existencia de instituciones y mecanismos de vigilancia adecuada.

1.5 METODOLOGÍA

Con el propósito de darle respuesta al problema de investigación planteado y comprobar nuestra hipótesis de trabajo, la presente investigación histórico-documental contempla los siguientes pasos metodológicos:

1.- Describir el contexto económico mundial y nacional, así como las políticas públicas en la que se inscribe la privatización.

¹² *Ibíd.* Pág. 183

¹³ Stiglitz 1994, citado por Miguel A. Rivera. Op. Cit. Pág. 113

2.- Analizar la información recabada sobre las causas, el origen y los objetivos de la creación del CAIT, ordenándola cronológicamente a fin de ubicar si en el momento de la privatización se habían alcanzado los objetivos para los que había sido creado.

3.- Discutir la importancia del CAIT como el principal centro productor de leche del país con ganado estabulado, para ello se destaca la participación del CAIT en la producción de leche tanto en el ámbito nacional, estatal y regional; así como su importancia como centro de desarrollo regional agroindustrial en la región y generador de empleos.

4.- Analizar la situación económico-financiera de las empresas del Fideicomiso durante el periodo 1985-1989, antes de la privatización. El análisis se realiza a través de la revisión del comportamiento de los siguientes rubros: la producción, el uso de la capacidad instalada, las inversiones, la relación costo-precio de los bienes y servicios y de los estados financieros.

Para realizar el análisis se revisó la estructura de costos y de precios de los bienes y servicios del PRODEL, así como el estado de origen y aplicación de los recursos y los estados de ingresos y egresos, enfatizando las pérdidas y ganancias.

5.- Caracterizar el proceso de privatización de las empresas del Fideicomiso PRODEL en el CAIT, y ordenar los eventos cronológicamente, desde los estudios preliminares, pasando por el decreto de liquidación, hasta la venta propiamente dicha.

6.- Analizar el impacto de la privatización mediante los siguientes indicadores: las finanzas públicas, en la eficiencia productiva de las empresas privatizadas y en el sistema integral de producción. Para determinar el impacto de la privatización en las finanzas del Estado, se analiza el precio de venta frente a los subsidios que recibían las empresas, mostrando que los ingresos del Estado por la venta de las empresas fue mínimo con respecto a haber realizado la inversión y continuar con la operación de las empresa. Así mismo, para determinar si la eliminación de subsidios compensa la pérdida de la venta por debajo de su valor, se realiza un análisis entre el precio de venta y el valor en libros y los subsidios, de tal forma que se obtiene un ahorro en los subsidios, que comparados con la pérdida fiscal arroja un resultado final, que será positivo para el Estado si el ahorro en subsidios es mayor que la pérdida fiscal.

Por lo que el resultado financiero se analiza comparándolo con el costo de oportunidad de ese monto, a fin de comparar su resultado con el resultado financiero de la privatización.

Cabe aclarar que el valor de los subsidios que el gobierno hubiera tenido que erogar en los diferentes escenarios de tiempo se calculó sobre la base de las tasas de descuento del 5, 10 y 15 %.

Para determinar el comportamiento de la eficiencia productiva de las empresas una vez privatizadas se realizó mediante un análisis ex ante y ex post de cada una de las empresas aplicando la siguiente metodología.

Se tomó la evolución de la producción de cada una de las plantas; construyéndose una banda partir del promedio de producción de los últimos cinco años antes de su privatización, sumando y restando la desviación estándar de dicho promedio, el cual se comparo con el promedio de producción del periodo 1990-1994, ya cuando las empresas estaban privatizadas.

Este procedimiento nos llevó a una aproximación con respecto al comportamiento de la eficiencia productiva de las empresas a partir del proceso de privatización; en este sentido si el promedio de producción del periodo 1990-1994 es superior a la banda construida, se puede concluir que la privatización logro incrementar los parámetros de eficiencia, y por tanto fue un proceso exitoso, obviamente no lo sería en caso contrario.

Para determinar el impacto de la privatización sobre el sistema integral de producción, se utilizó como criterio la integración del sistema de producción. En ese sentido, se llevó a cabo un análisis comparativo de los niveles de integración y de operación del sistema de producción antes y después de la privatización.

1.6 ESTRUCTURA DE LA TESIS

El presente trabajo es una investigación histórico-documental, que pretende evaluar los costos y los beneficios económicos de la aplicación del modelo neoliberal en extinción del Fideicomiso PRODEL y la consecuente privatización de sus empresas que conformaban el CAIT; para ello se realizó un análisis ex ante y ex post sobre la eficiencia productiva de las empresas privatizadas a fin de determinar si esta aumento o disminuyo después la privatización; así mismo se evalúa el impacto fiscal que tuvo la venta de las empresas. Por otra parte se evalúa el impacto de la privatización en el sistema integral de producción con que funcionaba el CAIT a fin de determinar si este tiene viabilidad, en ese sentido la obra se estructura de la siguiente manera:

En el capítulo I, se establecen los lineamientos generales de la investigación, así como la estructuración de la misma.

En el capítulo II, se describe la situación económica internacional, nacional y de la industria lechera en particular durante el periodo 1985-1994, con el propósito de contextualizar el proceso de privatización y el comportamiento de las empresas una vez privatizadas.

En el Capítulo III, se describe el origen y evolución del CAIT, estableciéndose los objetivos para los que fue creado y los que se trazaron una vez puesto en marcha el proyecto; las fuentes de financiamiento del proyecto, el proceso de ocupación de los establos de 1973 a 1990, lo que nos permitirá establecer si al momento de la privatización se habían alcanzado los objetivos establecidos.

En el capítulo IV, se destaca la importancia del CAIT como el principal centro productor del país con ganado estabulado, el cual por las tecnologías empleadas en el sistema de producción y por las economías de escala alcanzadas antes de la privatización, llegó a constituirse en un polo de desarrollo para el sur del estado de Hidalgo y del noreste del estado de México.

En el capítulo V, se analiza la situación económica-financiera de las empresas del CAIT antes de su privatización de 1985-1989, considerando tres rubros básicos, el comportamiento de la producción, el uso de la capacidad instalada y la relación costo-precio de los bienes y servicios que estas empresas ofrecían, lo cual permitirá por un lado determinar si estas se manejaban con un déficit operativo como lo señaló el gobierno, y en ese sentido identificar los factores que configuraban ese déficit.

En el Capítulo VI, se analiza el proceso de privatización, destacándose las principales medidas de política económica aplicadas, así como la situación económico financiera de los establos de los ganaderos, los cuales de acuerdo al contrato de conformación de fideicomiso PRODEL deberían de haber adquirido la totalidad de las empresas a la liquidación del mismo. Estos elementos son claves para determinar la razón del porque los ganaderos no adquirieron la totalidad de las empresas y que factores económico-políticos incidieron en la definición de la oferta ganadora. Así mismo se pretende demostrar que por la forma en que se dio la privatización y por el esquema de funcionamiento establecido después de la privatización fue que se rompió el sistema integral de funcionamiento del CAIT.

Capítulo VII, En este capítulo se pretende demostrar a través de la evaluación del impacto fiscal y de la eficacia productiva de las empresas y del sistema integral de producción que la privatización del CAIT, no fue del todo exitosa. Los ingresos fiscales fueron mínimos al venderse las empresas por debajo de su precio mínimo de referencia y la eliminación de los subsidios no compensó la pérdida. En tanto que la eficiencia productiva de las empresas disminuyó después de la privatización.

En el apartado VIII se presenta una propuesta alternativa que permitiría la continuidad del Complejo Agropecuario de Tizayuca que muestra síntomas de resquebrajamiento.

Finalmente, en el apartado sobre las conclusiones se señala si los objetivos propuestos en esta investigación se alcanzaron y el grado de comprobación de las hipótesis planteadas.

CAPITULO II

EL CONTEXTO ECONÓMICO

2.1 LA ECONOMÍA MUNDIAL

2.2 AMÉRICA LATINA

2.3 LA ECONOMÍA MEXICANA

2.3.1 Antecedentes

2.3.2 Caracterización general del periodo 1984-1994

2.3.3 La privatización

2.4 EL SECTOR LECHERO

2.4.1 El sistema leche

2.4.2 La política de precios

2.4.3 Inventario de ganado y producción

2.4.4 Demanda e importación

2.4.5 Industrialización de la leche

CAPITULO II

EL CONTEXTO ECONOMICO

En este capítulo se describe la situación económica Internacional y Nacional; en particular, de la Industria Lechera Nacional, a fin de contextualizar el marco histórico económico en el cual se da el proceso de extinción del Fideicomiso PRODEL y la consecuente venta de las empresas del CAIT.

2.1 LA ECONOMÍA MUNDIAL

En la década de los setentas la economía mundial entra en severa crisis; crisis que al parecer es resultado del agotamiento del modelo económico implementado en la posguerra, modelo que se basaba en la política Keynesiana del Estado Benefactor. Esta crisis del Keynesianismo de carácter estructural, repercutió de diversas maneras en todos los países y regiones: En los países desarrollados se presentó un cambio en el orden económico internacional, por un lado Estados Unidos perdió su hegemonía como potencia Económica Mundial ante las economías ascendentes de Alemania y Japón. Así mismo, en todos los países desarrollados en lo general; se redujeron los niveles de vida de la mayoría de la población, particularmente los mas desfavorecidos y se vieron emerger círculos de pobreza y marginación.

En los países en desarrollo, la crisis tuvo en general efectos devastadores aunque desiguales, solo algunos casos muy particulares no presentaron efectos negativos; tal sería el caso de los llamados "Cuatro Tigres Asiáticos" formados por Taiwán, Singapur, Corea del Sur, Hong Kong, que lograron consolidar en esta década un sector manufacturero con un sesgo exportador que les permitió insertarse desde un principio a ese mercado internacional; o el caso de Arabia Saudita y los países del Golfo Pérsico que aprovechando que el precio del petróleo, a diferencia de los demás productos básicos, no se cayó en el mercado internacional, si no por el contrario presentó una tendencia a lo largo de ésta década a aumentar muy por encima de los 7.8 dólares por barril que costaba en 1973, lograron convertirse en potencias financieras intermedias y llevar a cabo procesos de reconversión industrial oportunos para reinsertarse en el mercado internacional.

Salvo estas excepciones, la crisis causó, decíamos efectos desbastadores sobre todo en aquellos países donde se conjugaron por un lado los efectos de deterioro de los términos de intercambio, el sobre-endeudamiento externo y la necesidad de pagar las importaciones petroleras a precios prohibitivos; esta crisis sin embargo estalló abiertamente hasta principios de la década de los ochentas sobre todo por el endurecimiento de los mercados financieros, que recayó en una crisis de pagos de los países deudores y colapsando el mercado financiero internacional. El pago de la deuda representó para los países deudores una enorme carga, ya que gran parte de sus excedentes económicos fueron canalizados para cubrir el servicio de la deuda. Además el Fondo Monetario Internacional (FMI.) les impuso dolorosos ajustes financieros y macroeconómicos, mismos que les fueron supervisados por este mismo organismo; estos ajustes y medidas macroeconómicas redujeron drásticamente el ingreso y el empleo nacional, el consumo, el gasto público y la inversión interna, lo que repercutió desde luego en los niveles de vida de la mayoría de la población.

El agotamiento del modelo de desarrollo capitalista, de la posguerra basado en las políticas Keynesianas del Estado Benefactor, significó también un agotamiento y el abandono de estas políticas económicas, lo que propició la reestructuración de un nuevo modelo de desarrollo basado en políticas económicas neoliberales, que conjugan los postulados de la economía liberal clásica con políticas económicas de corte monetarista. Así pues vemos que a finales de la década de los setentas, las políticas neoliberales monetaristas empiezan a desplazar a las políticas keynesianas en los países capitalistas desarrollados; primero fue Inglaterra, para luego extenderse a los demás países desarrollados, hasta llegar a los países atrasados. Se convierte así en prioridad el combate a la inflación a través de la reducción del gasto público en obras de beneficio social y restricciones en la demanda mediante la contención salarial. De este modo la política económica del Estado Benefactor de regulación del mercado y del intervencionismo estatal va siendo abandonada para dar paso a la desregularización de la economía y el retiro del Estado como agente económico activo y el mercado como el asignador de los recursos. En este sentido la política económica de la privatización de la empresa pública se convierte en la piedra angular para dismantelar el estado benefactor e implementar la economía de mercado.

En la década de los ochenta la economía mundial experimentó grandes transformaciones tendientes a superar los desequilibrios y estrangulamientos de las crisis; se aceleraron la transnacionalización de los flujos de capital, los cuales reorientaron el destino y funcionamiento del sistema financiero internacional y del comercio mundial; llevándose a cabo una nueva revolución tecnológica incorporándose nuevas formas de organización administrativa.

El desarrollo de la revolución científico técnica modificó no solo los procesos productivos sino también el desarrollo social del mismo; Japón, Alemania Federal y Francia realizaron intensos procesos de reestructuración industrial; ajustes y liquidaciones y fusiones de empresas, sobre todo en las ramas y sectores más

afectadas por la obsolescencia. Simultáneamente y como parte del mismo proceso, se aceleraron las adquisiciones, absorciones y fusiones de grandes corporaciones; así como la quiebra de diversos bancos norteamericanos.

Las diversas transformaciones que ocurrieron en la década de los ochenta y principios de los noventa, manifestaron el reacomodo en gran escala por parte de los países desarrollados, en la búsqueda de nuevos mecanismos de control y espacios de financiamiento e inversión. En tal sentido las relaciones internacionales se modificaron; se conformó un nuevo y mucho más complicado desenvolvimiento de la economía internacional que afectó sobre todo a los países en desarrollo.

Hay dos fenómenos mundiales a considerar que se desarrollaban en este período de fundamental importancia y que repercutieron de manera extraordinaria, en el mundo, no solo en el aspecto económico, sino que afectó también en el aspecto político y social, dichos fenómenos son: el derrumbe del llamado socialismo real y la consecuente reabsorción de estas economías estatistas por el mundo capitalista, y el fenómeno de globalización:

El derrumbe del bloque Socialista cambió el cuadro político no solo de Europa, sino mundial; por un lado dio fin al período conocido como guerra fría al darse el triunfo de la ideología de economía de mercado sobre la economía estatista, desapareciendo en ese sentido el orden bipolar de la posguerra, lo que permitió la puesta en marcha de un proceso de desarrollo capitalista en prácticamente todos los países del otrora llamado Bloque Oriental. La desaparición del bloque socialista incidió consecuentemente en el desarrollo del capitalismo mundial, sobre todo en el aspecto de que unificó el mercado mundial en torno al capitalismo.

Por otro lado el fenómeno de globalización mundial que no es otra cosa, sino el resultado final de la internacionalización de la producción y la transacción entre países. Este fenómeno inicia su desarrollo en los Estados Unidos de Norteamérica después de la segunda guerra mundial y se extiende posteriormente a todo el mundo.

La globalización conjuga una serie de elementos sumamente intrincados y complejos que abarcan todas las esferas de actividad del ser humano y que varían, desde el altísimo nivel alcanzado por el comercio internacional con relación a la producción mundial y el nuevo papel que desempeña la empresa multinacional a la producción y el comercio mundial, hasta la unificación de los mercados financieros nacionales e internacionales, etc. Este fenómeno trajo como consecuencia que el mercado nacional como núcleo central del intercambio se debilitara y en su lugar el mercado mundial adquiriera una nueva dimensión, las empresas transnacionales ampliaran sus alianzas estratégicas y los Estados Nacionales tendieran a conformar bloques económicos.

La globalización, sin embargo a generado una serie de situaciones aparentemente contradictorias; por un lado se promueve la globalización del mercado y la economía

y por otro la separación de micro Estados como es el caso de Europa Oriental, o bien la conformación de bloques regionales como el Pacto Andino, etc.

En este contexto de ruptura del anterior orden mundial, las economías desarrolladas tienden a una integración mundial en torno a tres bloques económicos liderados por; Japón en Asia, Alemania en Europa, y los Estados Unidos de Norteamérica en América:

En el primer caso; aunque los países Asiáticos en general presentan tasas de crecimiento positivos durante el período, hay una serie de problemas muy específicos que tendrían que superarse para la integración de un bloque económico.

En primer lugar, Asia del Este mantiene una relación comercial muy pronunciada con Norteamérica, y un muy limitado comercio interasiático, porque es una zona básicamente productora y no consumidora. Es decir Asia mantiene una interdependencia enorme con Norteamérica y difícilmente podría impulsar un comercio regional.

Un segundo problema es que la conformación de un bloque económico implica necesariamente llevar a cabo una serie de reformas estructurales en los países Asiáticos del Este, en donde uno de ellos sea el líder como país consumidor, Japón sería el país indicado, pero no dio el paso en ese sentido. Por lo que entonces tal bloque parece difícil de conformarse. En todo caso no hablamos de un bloque propiamente dicho, sino más bien la integración de los países del área mediante la transferencia de tecnológica industrial procedente de Japón que se extiende a los demás países de influencia con miras de conquistar tanto el mercado Europeo como el Norteamericano. Es decir sería la integración de un bloque productor.

La Comunidad Europea. La conformación de este bloque tiene sus orígenes a principios de los años cincuenta con la fundación en 1952 de la comunidad europea del carbón y el acero, integrada por Bélgica, Francia, Italia, Alemania Occidental, Luxemburgo y Holanda. El fin específico de comunidad fue resolver la problemática derivada de la posguerra de la reconstrucción de la industria del carbón y del acero. A partir de 1967 se inicia la integración de todos los países europeos de occidente de un solo núcleo llamado Comunidad Europea. Inglaterra que se había mostrado reticente a participar, se integra a la comunidad hasta 1973, junto con Irlanda y Dinamarca. A partir de esa fecha y hasta 1985 el proceso de conformación de la comunidad europea fue lento, pero en este año se firma el SEP (Acta Única Europea) el cual integra, tanto a la comunidad economía Europea y como a la comunidad Europea de Energía Atómica. Este acuerdo acelerara el proceso de integración del mercado y favorece el desarrollo de la cooperación política. En 1991 se lleva a cabo la reunión de Maastrich en donde se establece un calendario de acción para desplazarse a una unión económica y monetaria. En 1999 se crea una sola moneda.

En la integración Europea, Alemania ha jugado un papel primordial, ha sido el motor que ha impulsado el desarrollo comercial de Europa, para 1990 ocupaba una

posición jerárquica en las economías más desarrolladas compartiendo el segundo lugar junto con Japón y desplazando a Gran Bretaña y a Francia. También el mercado común Europeo fue decisivo para la productividad alemana, pues le permitió beneficiarse de un mercado más amplio. Alemania ha promovido un mercado Europeo que elimine aduanas y todo proceso restrictivo del libre movimiento de bienes y servicios, con lo cual Alemania canalizó su actividad económica hacia el propio mercado europeo.

En 1989 el balance comercial de Alemania Occidental en la comunidad europea era mayor que con el resto del mundo de 94,008 millones de Marcos Alemanes contra 39,881, y la inversión alemana en la comunidad europea para el mismo año ascendía a 705 billones de marcos contra 519 millones de marcos que la comunidad europea invirtió en Alemania¹.

Sin embargo a principio de la década de los noventa Alemania se enfrentó al reto de ser el motor de cambio no solamente de Europa Occidental, sino también de Europa Oriental, una vez que el bloque del Este Europeo se derrumbó y aunque esto representó un retroceso de Alemania en su presencia Europea sigue siendo el motor de desarrollo Europeo. No obstante se tuvieron que tomar ciertas medidas proteccionistas en Europa, consistentes en cuotas y tarifas hacia productos provenientes de otras áreas económicas.

Durante gran parte de la década de los ochenta, la capacidad exportadora de los Estados Unidos de Norteamérica se contrajo, recuperándose de 1987 a 1992 y debido básicamente a la consecuencia de la representación en términos reales del dólar con respecto a la tasa de cambio ponderada llevada a cabo con sus principales socios comerciales Japón y China.

Ante esta caída de las exportaciones estadounidenses que significó la pérdida de la hegemonía como la principal economía del mundo, la administración de Clinton diseñó una estrategia para recuperar ese liderazgo; dicha estrategia contempló tres ejes principales. 1) reestructurar el sector exportador reduciendo las barreras domésticas a las exportaciones y mejorando los programas de promoción de exportaciones; 2) establecer negociaciones bilaterales con el propósito de incrementar las exportaciones a Japón, China y México; 3) entablar negociaciones multilaterales que reduzcan las barreras comerciales tradicionales a las exportaciones estadounidenses.

Dentro de este marco se suscribe la negociación trilateral que los gobiernos de los Estados Unidos de Norteamérica, Canadá y México llevaron a cabo en el Tratado de Libre Comercio, cuyo objetivo fundamental es la conformación de un bloque comercial inter regional entre estos países que pudiera extenderse hacia otros países de América del Sur, o incluso a la zona del Pacífico. Se perseguía con la

¹ Citado por Obregón Díaz, Carlos en "El Capitalismo Hacia el Tercer Milenio" editado por Editorial Nueva Imagen 1997 Pág. 283

conformación de dicho bloque que aumentara la influencia de los Estados Unidos de Norteamérica en el área. Sin embargo la conformación de dicho bloque ha sido muy complicada sobre todo por la disparidad en los niveles económicos alcanzados por los países que lo conforman, particularmente de México; su extensión hacia el Cono Sur Americano parece aun más complicada.

Pese a las dificultades que presenta la conformación de los bloques económicos estos tienden a darse, como se ha señalado en Europa liderados por Alemania, en Asia por Japón y en América por los Estados Unidos de Norteamérica, sin embargo dichos bloques no tienden a ser cerrados en si mismos, sino más bien bloques que tienden a ser abiertos, con negociaciones entre países de bloques diferentes a través de tratados o de negociaciones abiertas.

Por otro lado, y para el caso específico de América y particularmente de México es importante destacar las enormes posibilidades de desarrollo comercial que se esta dando entre los países de lo que se conoce como la cuenca del Pacífico, en donde Estados Unidos a realizado acuerdos comerciales más eficientes con Japón y China y donde México tiene una gran oportunidad y ante una integración más cerrada de Europa se conforme un Bloque económico que abarque toda la zona del Pacífico.

2.2. AMERICA LATINA.

Como respuesta a la crisis general del capitalismo de los años treinta, los países Latinoamericanos iniciaron en esos años un proceso de industrialización basado en el modelo de sustitución de importaciones. El modelo le permitió a Latinoamérica lograr altas tasas de crecimiento por 50 años, y ajustarse exitosamente a la gran recesión de los treinta y a la Segunda Guerra Mundial. Durante los veinte años que va de 1930 a 1950 el crecimiento anual del producto per cápita se mantuvo elevado, incluso por encima de países desarrollados como Estados Unidos de Norteamérica y el Reino Unido (ver cuadro 1), manteniéndose elevado aún de 1950 a 1980. (cuadro 2) El modelo como se observa fue exitoso, particularmente en estimular la importación de bienes de consumo. Sin embargo el modelo mostró sus limitaciones a mediados de los años setenta, pese a ello es hasta inicios de los ochenta que se manifiesta abiertamente su ineficiencia entrando la economía latinoamericana en una severa crisis.

La crisis Latinoamericana de los años ochenta se debió a la conjunción de una serie de factores, entre los que destacan: 1) el agotamiento del modelo de sustitución de importaciones, en particular en cuanto a bienes de capital 2) un ajuste ineficiente al primer choque petrolero de 1973, pues el ajuste se lleva a cabo a través de decrecientes niveles de endeudamiento 3) impactos exógenos en el sector externo a finales de los setenta y principios de los ochenta, consecuencia del incremento en los precios del petróleo; El incremento en las tasas de interés internacional y el deterioro

de los términos de intercambio en general. 4) Políticas de ajuste macroeconómicas erróneas (sobre todo al inicio de la crisis. 5) Fuga de capitales.

Los gobiernos Latinoamericanos en su afán de profundizar el modelo de sustitución de importaciones, realizaron cuantiosas inversiones en el rubro de bienes de capital, lo que provocó un desequilibrio en las finanzas públicas, sin embargo en la mayoría de los casos estas inversiones fracasaron, debido principalmente a que el mercado interno no era suficientemente amplio para permitir la sustitución de importaciones de bienes de capital, como lo fue para la de bienes de consumo. Esta situación planteaba un dilema para el desarrollo de la economía latinoamericana, por un lado la industria de bienes de capital requería de un mercado más amplio para su desarrollo; y por el otro las exportaciones estaban limitadas por el sesgo proteccionista del modelo.

El ajuste que hicieron los gobiernos latinoamericanos al choque petrolero de 1973 se basó básicamente a un creciente endeudamiento externo; esto no solo provocó que subiera el nivel de endeudamiento, también elevó drásticamente el servicio de la deuda respecto a su capacidad de pago mediante la exportación de bienes y servicios; el cuadro 3 nos muestra este efecto; a inicios de los años setenta la deuda latinoamericana como porcentaje del Producto Nacional Bruto era de 10.1%, mientras que para 1979 subió a 18.6% mientras que el servicio de la deuda como porcentaje de la exportación de bienes y servicios subió de un 14.7% para 1970 a 30.1% para 1979. Esto puso a Latinoamérica en una situación sumamente difícil para enfrentar los nuevos impactos exógenos en el sector externo.

Ante la segunda crisis petrolera de 1979, influenciados por la política de Volcker se implementó una política contraccionista reduciendo la oferta monetaria y dejando que el nivel de las tasas de interés se determinara libremente por medio del mercado; la tasa prime real subió de 2.2% en 1974 a un promedio de 6.8 entre 1981 y 1984, los efectos para América latina fueron devastadores; los términos de intercambio del petróleo y de otros bienes se deterioraron, la demanda de exportaciones bajó y el servicio de la deuda se elevó con suma rapidez, salvo México y Venezuela y poco menos Perú, pudieron beneficiarse, por el incremento de los precios del petróleo, los demás países Latinoamericanos sufrieron un impacto recesivo violento.

Las economías latinoamericanas entraron en diferentes condiciones a los impactos exógenos de 1979 a 1982 y sus gobiernos respondieron de diversas maneras. Brasil por ejemplo había financiado la crisis de los setenta con endeudamiento y ante los impactos exógenos del ochenta y dos continuó endeudándose; sin embargo, ante las restricciones financieras impuestas por el exterior, que las tasas de interés internacionales permanecieron altas por años y que los bancos renovaron préstamos a plazos más cortos, elevando con ello el servicio de la deuda y como además se restringió el monto del préstamo, Brasil se vio obligado a recurrir a la devaluación y a restringir la oferta monetaria y fiscal; los efectos fueron una profunda recesión.

Mientras que México, que también había estado financiando su déficit comercial con crédito externo, ante el descubrimiento de nuevos yacimientos de petróleo, los gobernantes decidieron que era una buena oportunidad para modernizar al país ya que se incrementaron los ingresos provenientes del exterior por exportaciones petroleras, ante esto se contrató mayor deuda externa. Sin embargo ante la caída internacional de los precios del petróleo en 1981 se generó una fuga de capitales masiva y como no se redujo el ritmo de crecimiento, el déficit comercial se aceleró entre 1980 y 1981; ante el total agotamiento de las reservas, México terminó devaluando; lo que induce a la crisis latinoamericana de deuda externa y políticas recesionistas.

En ese contexto para enfrentar la crisis de los ochenta, América Latina inicia un proceso de cambio estructural de su economía; abandonando el modelo de sustitución de importaciones como esquema básico de desarrollo, abriendo su economía al mercado exterior. En varios países se inicia una política agresiva de privatizaciones del Sector Público, se diseñaron programas antiinflacionarios y se promovió la inversión extranjera.

El resultado de esas políticas de corte neoliberal significó para América Latina años de estancamiento, inestabilidad y profundización de la crisis social y económica de tal magnitud que el CEPAL llegó a considerar que los ochenta fue una década perdida; el PIB de la región disminuyó drásticamente, para 1983 solo fue de 0.7% muy inferior al 5.3% de 1980 e igual al nivel de 1981 a 1988. La inflación alcanzo características de estanflación, incluso algunos países como Argentina, Brasil, Bolivia y Perú sufrieron hiperinflación, la inflación promedio del área fue de 70.4% en el período de 1980 a 1990. (ver cuadros 4 y 5)

Este fenómeno inflacionario redujo severamente el poder de compra de la población que aunado a la política de reducción de gasto público, (particularmente en educación y salud) disminuyeron los niveles de vida de la población, lo que se reflejó en la disminución de los salarios reales; según cifras de la CEPAL en muchos países del área (Argentina, Brasil, Chile, Ecuador, México, Perú y Venezuela) los salarios están muy por de bajo de los niveles de inicios de la década².

A fines de los ochenta y principio de los noventa las economías latinoamericanas mostraban cambios en la estructura económica; se abandonaba el modelo de sustitución de importación como esquema básico de desarrollo y se adoptaba un modelo de desarrollo más orientada hacia el sector exportador.

El ritmo de las privatizaciones se incrementó, privatizándose incluso a empresas petroleras; paralelo a ello, se emprendió el saneamiento de las finanzas públicas;

² Centro de la Formación y Estudios Nacionales, La Economía Mexicana en cifras. 1982 1988. Análisis anual 1989 Pág. 12.

para 1992 la mayoría de los países habían corregido ubicándose dentro de los rangos aceptables: Chile pasó de 5.6% en 1980 a 2.1% en 1993, México de -3.1 a 0.7%, Brasil de -2.6 a -1% Argentina de 5.3% en 1980 a -1.3% en el mismo período.

En general se puede decir que las economías Latinoamericanas a principios de los noventa, tenían una situación mejor que diez años antes; la política comercial ya era más abierta, las tasas de interés eran más bajas, el petróleo era más barato, los términos de intercambio habían mejorado, el servicio de la deuda sobre exportaciones de bienes y servicios era menor, los flujos de capital eran mayores.

Las economías eran más privatizadas y desregulada (ver cuadro 5) de tal manera que según el informe de las Naciones Unidas, varios países de América Latina ya habían recuperado parte del terreno perdido en el decenio de 1980, aunque reconoce en el mismo informe que esta recuperación no permitió resarcir los niveles de vida de la mayoría de la población particularmente en lo que se refiere a los sistemas de educación y salud, y que la desigualdad social parecían ser las peores de la región³.

Pese a todo lo anterior América Latina entró nuevamente en crisis en 1994-1995. En 1994 se deterioraron tanto el escenario económico internacional como el panorama político interno de México:

La Reserva Federal de los Estados Unidos, incrementó constantemente la tasa de corto plazo en dólares, de modo que a finales del año la tasa real casi alcanzó el 3% de un 0% a inicios del año, lo que ocasionó que los flujos netos a los países en desarrollo disminuyeran de 172.9 billones de dólares en 1993 a 151.6 en 1994. Ante este primer aumento de la tasa de interés estadounidense, los mercados internacionales reaccionaron violentamente; en particular el mercado de bonos se colapso ante las expectativas de incrementos subsecuentes en la tasa de interés en el corto plazo. Como consecuencia durante 1994 los inversionistas sufrieron grandes pérdidas. El colapso del mercado de bonos debilitó el rendimiento del mercado de acciones y provocó una contracción importante de los fondos de inversión destinado a inversiones de alto riesgo; en este contexto internacional se generó la crisis mexicana y latinoamericana de mediados de 1994.

La crisis latinoamericana de los noventa que se inició en México y se extendió al resto de la región en un efecto que se le conoce como "efecto tequila", tiene que ver básicamente con el bajo nivel de ahorro interno, en alto nivel de endeudamiento y la sobrevaluación del tipo de cambio de este país⁴. Su generalización en Latinoamérica tiene que ver en que en el ámbito internacional hay un retiro masivo de inversión de

³ Naciones Unidas. "Estudio Económico Mundial 1993 Cap. 1 Pág. 5. Digesto de lectoras del cuarto semestre del Sector Público y Sector Externo de la Academia de Investigación y Análisis Económico de la Facultad de Economía de la U.N.A.M. 1996.

⁴ Aquí solamente señalamos los factores que incidieron en la crisis, mismos que se profundizaran en el apartado 1.3 sobre la situación en México.

las economías emergentes, la similitud de condiciones económicas de Argentina con México, y el aviso del Presidente Brasileño de retrasar el proceso de privatización, con lo cual se contrae la inversión.

En cuanto a la inserción de América Latina a la economía Mundial, se observa (ver cuadro 6) que el grado de integración intra regional de Latinoamérica fue constante entre 1970 y 1990 al pasar de 19.7% en 1972 a 22.0% en 1990, pero este grado de integración es sumamente bajo, lo cual la hacia en esos años una de las regiones menos integradas en cuanto a comercio se refiere. Esta falta de integración comercial se debe fundamentalmente a los diferentes niveles de desarrollo de las economías y a las distancias geográficas de algunos países de la región. En el mismo cuadro se observa que el mayor porcentaje de comercio de Latinoamérica en 1990 era con la zona del Pacífico 56.9% y para 1995 subió a 76.3%⁵, lo que indica que la integración más fuerte de Latinoamérica es con esta zona y que a la falta de integración regional la inserción de América latina en la economía mundial esta vinculada más con la dinámica de la integración de la Zona del Pacífico que con la conformación de un bloque Latinoamericano.

2.3. LA ECONOMIA MEXICANA

2.3.1 ANTECEDENTES

El modelo de sustitución de importaciones que el gobierno mexicano implementó desde los años treinta, y que le permitió tener tasas de crecimiento positivas del producto interno bruto durante casi cincuenta años, empezó a mostrar deficiencias a principios de los años setenta, entrando en una severa crisis a mediados de esta década. Esta crisis evidenciaba el agotamiento del modelo de sustitución de importaciones como modelo de desarrollo.

El modelo de sustitución de importaciones se basó en la presencia de un Estado fuerte e interventor en la economía, intervención que se efectuó básicamente con dos instrumentos de política económica que eran complementarios; el gasto público deficitario y la producción de bienes y servicios por empresas para-estatales para apoyar a los empresarios nacionales; el primero de ellos estuvo financiado principalmente con crédito externo lo que a la postre llevo al Estado a una crisis fiscal crónica y a su estrangulamiento financiero y al sobreendeudamiento externo; la deuda externa pasó de unos seis mil millones de dólares en 1970 a 80 mil millones de dólares en 1982. En lo que respecta a la participación del Estado en la producción, no solo se crearon empresas productoras con participación estatal, para impulsar la producción si no que incluso en la década de los setenta con el propósito de combatir el desempleo el Estado llegó al absurdo de adquirir empresas privadas en peligro de quiebra, empresas que nada tenía que ver con el apoyo a la

⁵ Carlos Obregón Díaz. Op. Cit. Pág. 394.

producción; como equipos de fútbol, restaurantes, hoteles, etcéteras. Es decir sobredimensiono sus funciones.

El agotamiento del modelo de sustitución de importaciones se evidenció por la incapacidad del aparato productivo nacional para satisfacer la demanda interna, señalándose además su ineficiencia. En este sentido y con el doble propósito de mejorar el abastecimiento del mercado nacional y el de obligar a los productores nacionales a ser más eficaz través de la competencia con el exterior; en 1976 se dio la apertura al sector externo, tal apertura propició un aumento masivo de las importaciones que llevó a que a fines de los setenta y principios de los ochentas la Economía Mexicana presentara déficit en su sector externo. Dicho déficit fue financiado básicamente con flujos del exterior que provenían; por un lado del crédito externo y por otro de divisas provenientes de los precios ventajosos del petróleo

En este sentido el grupo gobernante estaba convencido de que era la oportunidad para modernizar a México, y confiados en un precio internacional del petróleo que favorecía a México contrató más crédito externo para financiar el crecimiento, entre tanto el tipo de cambio se mantuvo sobre valuado.

En 1982 los términos de intercambio se deterioraron (se cayeron los precios internacionales del petróleo), la tasa de interés se incremento y los créditos externos se suspendieron. Ante este panorama y un peso sobrevaluado, se propicio una salida masiva de divisas, originada por el pago de intereses de la deuda, amortizaciones y sobretodo por la fuga de capitales que agotarían las reservas monetarias de México, con lo cual se termina devaluando. No obstante se entró en una severa crisis financiera, que reflejó la enorme crisis por la que atravesaba el aparato productivo Nacional.

Ante el estallido de la crisis, el grupo de los tecnócratas⁶ recuperó la hegemonía dentro de la burocracia, y a fines de 1982 con De la Madrid a la cabeza, proponen una estrategia de corte Neoliberal con medidas a corto y mediano plazo que permitiera no solamente sortear la crisis, si no insertar la economía nacional a la Economía Mundial, para ello proponen. tres líneas de acción básicas:

1)El saneamiento de las finanzas públicas, a través de un ajuste fiscal basado en una disminución drástica de los gastos e inversiones del Estado. Se consideraba que el desequilibrio en las finanzas públicas era una de las principales fuentes de desbalance de la economía y causa de la inflación

2) El redimensionamiento del Sector Público, que también permite un saneamiento de las finanzas públicas, pero básicamente esta encaminado a reducir el papel del Estado en la economía.

⁶ Rivera Ríos, Miguel Ángel. "El Nuevo Capitalismo Mexicano" Ed. ERA México 1992 Pág. 116 los denomina eficientistas

3) Mediante la apertura comercial se pretendió insertar la economía mexicana a la economía Mundial. Por ello se da énfasis a la reducción arancelaria y a la reducción de los permisos previos de importación.

Este conjunto de medidas de corto y mediano plazo, puestos en marcha en la administración de Miguel de la Madrid, profundizados y acelerados en la Administración de Salinas de Gortari, implicaron una ruptura con el modelo del Estado interventor; y tenían como objetivo fundamental modernizar el sistema económico para adecuarlo a las exigencias del Sistema capitalista Mundial a través de la apertura del Sector Externo.

2.3.2 CARACTERIZACION GENERAL DEL PERIODO 1983-1994

Este período se subdivide en varios: el primero de ellos que va de 1983 a 1985, en donde se intentó sanear la economía, abatiendo la inflación y manteniendo un déficit fiscal controlado. Entre 1986-1988 se caracteriza por una profunda crisis y recesión económica con un costo social muy alto. Finalmente el tercer período que comprende de 1989 a 1994 y que se caracteriza por la profundización de las medidas de corte neoliberal

El primer período; en diciembre de 1982 en medio de la crisis asume el poder del Estado y retoman la hegemonía dentro de la burocracia el grupo de los tecnócratas o eficientistas con Miguel de la Madrid a la cabeza, el mencionado grupo comparte las ideas económicas de la Escuela Neoclásica, que considera que el déficit público es el principal agente distorsionador de la economía por lo que la eliminación del déficit fiscal o su drástica reducción contribuyen a que desaparezca el exceso de demanda que repercute reduciendo la oferta monetaria y con ello abatir la inflación, de ahí que ante un déficit fiscal del 17% del PIB y ante una tasa de inflación del 98.8% que se presentó en 1982 la administración de Miguel de la Madrid, proponga, para resolver la crisis un programa inmediato de reordenación económica (PIRE); que después se integraría al llamado Plan Nacional de Desarrollo (PND), y con el cual se pretendía hacer crecer a la economía y propiciar su inserción al mercado mundial

Las medidas contempladas en el programa que se denominó "Plan de Choque Ortodoxo" fueron supervisadas por el FMI y consistió en las siguientes medidas: a) Sanear las finanzas públicas a través de un ajuste fiscal reduciendo drásticamente los gastos de inversión del Estado. b) Redimensionar el Sector Público (que también permite el saneamiento de las finanzas públicas pero que estaba básicamente encaminado a reducir el papel del Estado en la Economía); c) Liberación de los precios del sector privado; d) indexación de los precios de los bienes y servicios del sector público a la inflación o al tipo de cambio; e) y la contención salarial por debajo de la inflación. El resultado de esta política de ajuste del Plan de Choque fue la depresión de la economía en 1983; el PIB disminuyó en un 5.3%, el PIB por

habitante también disminuyó en relación con 1982, la tasa de inflación fue del 80.8%, el desempleo abierto fue superior al 13.0 %, la deuda externa creció alrededor de noventa mil millones de dólares, los salarios se mantuvieron deprimidos. No obstante lo anterior a finales del año la economía empezó a mostrar signos de recuperación, recuperación que se consolidaría en 1984.

Durante el año de 1984 diversas opiniones por parte del gobierno aseguraban que si bien la crisis no estaba resuelta, si estaba controlada; señalando además que el camino adoptado era el correcto y el único posible; los indicadores económicos parecían confirmarlo: el PIB tuvo una tasa de crecimiento de 3.5 % respecto a 1983, la inflación se redujo de un 80.8 % en 1983 a 60.0 %, así mismo, se registro un superávit en la balanza comercial de 24 mil millones de dólares derivados de una mayor apertura comercial.

No obstante lo anterior. El crecimiento de la economía analizada por sectores presenta graves diferencias; Mientras que los servicios básicos como electricidad creció a 7.0 %, el sector agropecuario creció a solo 2.3 %. Lo que demuestra que pese a que la economía durante este año mostró un repunte importante, no se resolvieron de fondo las causas de la crisis, muy por el contrario estas persistieron, para en 1985 se presentaron de nueva cuenta.

A principio de 1985: la balanza comercial se deterioró, se detuvo la acumulación de las reservas internacionales y la inflación que se creía controlada se reactivó, lo que provoco la desconfianza y generó un fuerte proceso especulativo, a mediados del año, el superávit comercial se había esfumado y el déficit fiscal estaba descontrolado.

El gobierno equivocadamente consideró que la crisis, era una crisis de caja, es decir de insuficiencia de liquidez y sobreendeudamiento. Aplico para ello una política económica basada en incentivos fiscales a la inversión y una elevada subvaluación del tipo de cambio.

Con las medidas anteriores en lugar de resolver la crisis de la economía, esta se encontró en una posición vulnerable que aunado los sismos de septiembre de 1985 y posteriormente a la caída de los precios internacionales del petróleo (los cuales disminuyeron de 26 dólares por barril en los últimos meses de 1985, a 12 dólares por barril en los primeros meses de 1986) sumieron a la economía mexicana en una profunda recesión.

A mediados de 1985 el gobierno se dio cuenta de lo erróneo de sus políticas, corrigiendo las mismas; ahora elevo los precios de los bienes y servicios que proporcionaba el gobierno y que había mantenido rezagados, por otra parte recorto el gasto público y aplico un ajuste devaluación compensador, además de ello y con el propósito de detener la especulación y la fuga de capitales se racionaliza el crédito y se elevaron las tasas de interés, esta última medida provocó un crecimiento desmesurado de la crisis fiscal, ya que con ello el gobierno se vio obligado a pagar

un costo mayor por el crédito obtenido en el mercado doméstico generando una cuantiosa deuda pública interna perdiéndose la oportunidad de tener finanzas públicas sanas.

Por otro lado el incremento de la tasa de interés propició el nacimiento de un mercado paralelo de dinero y capitales. Aparecieron las casas de bolsa en manos de los exbanqueros que actuaron como intermediarios o bien como compradores directos de los valores emitidos por el gobierno, con lo que la crisis se profundizó aun más. En junio de 1986, la crisis toca fondo cuando los precios internacionales del petróleo disminuyeron a cerca de 12 dólares por barril, teniendo un elevado costo social particularmente en lo que se refiere a salarios y empleos; los salarios mínimos sufrieron una severa caída, en tanto que los despidos de personal se multiplicaron; se estima que entre las empresas de productos eléctricos y metálicos el empleo se contrajo entre 32 y 28 por ciento.⁷

Ante la profundización de la crisis, la respuesta del gobierno federal fue modificar la estrategia económica a través del Programa de Aliento y Crecimiento (PAC), en el cual se reafirma la necesidad de continuar con los ajustes, al mismo tiempo que se negocia con la Banca Internacional obteniéndose mayores créditos. Aumentando con ello la deuda externa a más de 100 mil millones de Dólares; también se obtuvo una leve reducción de los costos financieros al cambiarse de la tasa "PRIME" a la "LIBOR" obteniéndose una reducción en la tasa efectiva a 8.7 %.

Por otra parte, entre 1985 y 1986 se abandonó definitivamente el modelo proteccionista. Se avanzó a una mayor liberalización de la política de comercio exterior firmándose el protocolo de adhesión al GATT y desmantelando el requisito de permiso previo de importación que había estado vigente hasta 1985, reduciendo con ello los aranceles. Con estas medidas el gobierno definió con toda claridad su inclinación a una apertura comercial de la economía que le permitiera obtener los recursos necesarios para cubrir el déficit en la balanza de pagos.

En tanto lo anterior, la deuda interna continuó incrementándose debido a que los requerimientos del sector público aumentaron con respecto a 1985 financiándose con recursos internos a través de la colocación de títulos de deuda.

Para 1987 el gobierno esperaba una recuperación moderada y duradera basándose en tres factores: por un lado se contaba con crédito externo; por otro, los precios internacionales del petróleo se habían recuperado y un tercero las exportaciones mostraban un crecimiento importante.

En abril de este mismo año el gobierno buscó estabilizar los precios poniendo en marcha un plan antiinflacionario, que se basó en la disminución paulatina del ritmo del deslizamiento cambiario, con lo cual se pretendía que al ceder el ritmo

⁷ Rivera Ríos, Miguel Ángel Op. Cit., Pág. 116

inflacionario también se reduciría el costo porcentual promedio y con ello el servicio de la deuda interna.

El plan antiinflacionario fracasó debido a que fundamentalmente solo contemplaba una causa de la misma, pero no sus causas fundamentales que se encontraban en la esfera de la producción y no únicamente en la circulación como lo considero el gobierno: El déficit fiscal del Estado aun no estaba resuelto, lo que lo ponía en una posición vulnerable; debido a que la reestructuración productiva no había avanzado lo suficiente como para permitir abatir la inflación vía costos; con lo cual las causas aun se mantenían vivas.

Por otro lado, la bolsa de valores jugó un papel muy importante en la crisis financiera de 1987; la confirmación de la candidatura a la Presidencia de la República de Carlos Salinas de Gortari, propició una gran euforia en la bolsa inyectándose mayor liquidez al mercado, lo que ejerció presión sobre la inflación. El hundimiento mundial de la bolsa afectó seriamente a la bolsa mexicana de valores. Ante ello los principales accionistas de la bolsa vendieron sus acciones buscándose protegerse lo que propiciando una mayor caída. El capital dinerario se reorientó al mercado de divisas, que aunado a la demanda de dólares que numerosas empresas solicitaban para hacer frente a sus adeudos con la banca internacional propiciaron una disminución de las reservas del Banco de México, obligando al gobierno a una macro devaluación, con lo cual el plan antiinflacionario fracasó.

Durante 1987 la inflación se había convertido en un flagelo social, que afectaba principalmente a las clases sociales más pobres. El aumento desmedido de los precios trajo un deterioro en los salarios difícil de revertirlo en el corto plazo e incluso en el largo plazo. Por otra parte la inflación presionaba al gobierno a elevar la tasa de interés con lo que aumentaba el servicio de la deuda interna. Por lo anterior y por lo impopular que convierte a los gobiernos, se hacía impostergable que el gobierno mexicano abatiera la inflación.

De esta manera a fines de 1987 con el propósito de resolver el fenómeno inflacionario que permitiera a su vez resolver la problemática global de la reestructuración, el gobierno de Miguel de la Madrid llevó a cabo un pacto, que estaba inspirado en el plan antiinflacionario aplicado por Israel entre 1985 y 1987 y que le permitiera reducir su inflación de manera importante. El pacto mexicano fue un "pacto social" entre el gobierno, los sindicatos y el sector privado en donde se establece el acuerdo de que se apliquen controles de precios y salarios ajustando previamente a la alza los precios de los bienes considerados claves.

El plan antiinflacionario contemplaba tres etapas: en la primera que permaneció hasta febrero de 1988, con el propósito de eliminar los rezagos se ajustaron a la alza los precios de los bienes y servicios del Sector Público y los de los bienes de la canasta básica; la segunda etapa pretendía abatir la inflación propiamente hasta que se estabilizara en 2 % mensual; y la tercera en la que se pretendía reducir la inflación a un 1 % mensual y mantenerla en ese nivel a largo plazo.

El plan Antiinflacionario arrojó resultados positivos; de mayo de 1988 a diciembre de 1989 el índice nacional de precios al consumidor rebasó pocas veces el 2 % mensual. Sin embargo es indudable que el control de la inflación y la inflación misma fue a costa de un gran sacrificio social particularmente de los asalariados, de la masa de subempleados de la ciudad y de los campesinos minifundistas.

Otra de las medidas que el gobierno de Miguel de la Madrid aplicó desde 1983 con el propósito de modernizar el país fue la apertura comercial; en un principio esta encontró cierta resistencia tanto en los empresarios nacionalistas como en los propios grupos de gobierno. Sin embargo partir de 1987 el gobierno aplicó una serie de medidas con el propósito de acelerar la apertura comercial; Se eliminó la tasa arancelaria de 40, 30, y 25 %, se redujo la tasa máxima de 40 %, se eliminó la tasa general del 5 % del impuesto al comercio exterior, se eliminó también el requisito de permiso previo en la mayoría de las fracciones arancelarias llegando a quedar desde principios de 1988 que el 80 % de las importaciones se podían realizar libremente, solo quedaron sujetos al requisito de permiso previo los productos petroleros y agrícolas y algunos otros de donde las industrias estaban más atrasadas. Esta apertura comercial convirtió a México en una de las economías más abiertas del mundo.

En síntesis se puede señalar que el sexenio de Miguel de la Madrid estuvo marcado por una economía en permanente recesión, en donde; la inflación, la pérdida de empleos y el deterioro del salario, el desequilibrio comercial y el déficit de las finanzas públicas fue la constante.

El 6 de julio de 1988 se realizaron elecciones federales para la elección de diputados federales, senadores y presidente de la República. Esta elección estuvo marcada por una serie de irregularidades durante todo el proceso; la misma noche del 6 de julio al entonces Secretario de Estado Manuel Bartlett se le cayó el sistema electrónico de cómputo; una exigua mayoría priista en el nuevo congreso y cuando apenas se conocían los resultados de un poco más de la mitad de las casillas electorales declaró electo presidente de la República a Carlos Salinas de Gortari. Con todo en la memoria colectiva de la sociedad quedó claro que el ganador de las elecciones de presidente de la República fue Cuauhtémoc Cárdenas Solórzano y que se había perpetrado uno de los más grandes fraudes de la historia de México.

Con un panorama político en contra; derivado del desgaste de la función errónea del gobierno que le precedió y de una elección fraudulenta, con el propósito de revertirlo Carlos Salinas de Gortari, planteó formalmente una estrategia de su gobierno que se basó en tres grandes acuerdos:

- 1) Ampliar la vida democrática. Aquí la estrategia consistía en construir un esquema de alianzas con los grupos políticos y económicos que le eran más afines, entre ellos el PAN. Se pretendía crear una política electoral con un esquema de alternancia bipartidista que permitiera darle continuidad al

proyecto económico neoliberal. En este sentido el PAN era el mejor aliado, obviamente la oposición de izquierda estaba marginada.

Por su parte las fuerzas políticas de izquierda y los nacionalistas que habían lanzado a Cuauhtémoc Cárdenas a la presidencia de la República en 1988 se aglutinaron en el Partido de la Revolución Democrática, formado en mayo de 1989, abriendo con ello una nueva opción electoral de centroizquierda y rompiendo el esquema bipartidista diseñado desde el gobierno.

- 2) Un segundo punto fue; "El Acuerdo Para El Mejoramiento Productivo". Este acuerdo se concretizó en el programa nacional de solidaridad mejor conocido como PRONASOL, que se constituyó en el eje de la política social del gobierno salinista y cuyo objetivo principal era constituir una base social de apoyo a las políticas neoliberales, sobre todo entre los campesinos y subempleados de la ciudad.
- 3) En lo económico se estableció el Acuerdo Para Recuperar El Crecimiento Económico. Este acuerdo se plasmó en el Pacto para la Estabilidad y el Crecimiento económico (PECE) puesto en marcha en noviembre de 1988 y que ya es el programa económico de Salinas. Dicho acuerdo fue en realidad la continuidad de la política económica aplicada durante el sexenio de Miguel de la Madrid, pero profundizada aun más; esto es lógico si se considera que Salinas durante el sexenio de De La Madrid fue el Secretario de la entonces Secretaría de Programación y Presupuesto y tuvo el papel principal en el diseño del PSE (Pacto de Solidaridad Económica) vigente de diciembre de 1987 a noviembre de 1988.

Los pactos, tanto PSE como el PECE en el papel fueron firmados por los tres sectores; El gobierno, el capital y los trabajadores, en la realidad y en la práctica fue como lo señala Miguel Ángel Rivera Ríos " un pacto entre dos partes; el gobierno y los grandes grupos monopólicos financieros nacionales."⁸ La firma de este pacto hizo posible que el bloque dominante se cohesionara y pudiera aplicar la política de ajuste de corte neoliberal arrastrando subordinadamente a los demás sectores sociales, particularmente el de los trabajadores.

Es importante señalar que tanto el PSE como el PECE son en esencia programas antiinflacionarios que pretendían reducir la inflación a partir de la instrumentación de una política de estabilización, apoyada en varios ejes; 1) en una política cambiaria nominal, 2) en la apertura comercial, 3) en la disminución de los aranceles, y 4) la desindexación de los precios del sector público, del sector agrícola y de los salarios.

Para financiar las políticas anteriormente señaladas, el gobierno recurrió a varias medidas: por un lado; aumentó la tasa de interés, con esta medida privilegio a la fracción financiera del bloque dominante y con ello propicio una enorme

⁸ *Ibid.* Pág. 123

transferencia de recursos públicos al sector privado a través del servicio de la deuda interna. Por otro, con el propósito de resolver el déficit público llevo a cabo la venta de las grandes empresas públicas y de sus activos y renegocio la deuda externa. Además de ello, en el marco de la apertura comercial firmo un tratado de libre comercio con Estados Unidos y Canadá, con lo cual se pretendió una mayor entrada de capitales e incrementar la reserva internacional para mantener una política cambiaria antiinflacionaria.

En 1989 con el propósito de atacar la inflación el gobierno aplico un deslizamiento cambiario de un peso diario, a partir de julio de ese mismo año las tasas de interés internas presentaron un alivio. Para mayo de 1990 el deslizamiento cambiario se redujo a 80 centavos diarios y para noviembre de ese año a 40 centavos. Esta reducción en el ritmo del deslizamiento cambiario fue respaldada por un aumento de las reservas en poder del Banco Central debido básicamente al incremento de los ingresos petroleros y a los ingresos por la venta de las empresas públicas.

El ajuste fiscal fue una parte central de la política económica de la administración de Salinas de Gortari, para alcanzarlo consideró como condición indispensable y prioritaria el saneamiento de las finanzas públicas. Como dentro de la lógica del neoliberalismo se considera que el déficit público es la fuente primaria de las distorsiones macroeconómicas, el gobierno decidió aplicar una disciplina férrea en el gasto público programable, además de incrementos sistemáticos de precios y tarifas de bienes y servicios públicos, así como el aumento en la recaudación fiscal derivado de la reforma fiscal aplicada en 1990. Sin embargo el principal elemento que el gobierno empleó para alcanzar el saneamiento de las finanzas públicas fue la venta de las empresas paraestatales,⁹ lo que contribuyo a mantener la estabilización nominal del tipo de cambio y disminuir la tasa de interés y así reducir la carga tanto del monto como del servicio de la deuda pública interna; con ello también se logró la disminución de las presiones que esta y la tasa de interés ejercían sobre las finanzas públicas, que afectaban la oferta monetaria y los precios.

Si bien es cierto que para fines de 1992 la política económica aplicada por el gobierno de Salinas había arrojado ciertos resultados exitosos, ya que había generado para ese año un contexto económico con poca inflación y condiciones de confianza para la estabilización monetaria y el saneamiento de las finanzas públicas; persistieron una serie de problemas y contradicciones tanto en el aparato productivo como en el sector externo: el superávit fiscal se alcanzó a costa de sacrificar: los activos nacionales, la inversión pública y el proceso de modernización de la planta productiva; lo que genero mayores presiones sobre el sector externo ya que al presentar rezagos tecnológicos y productivos el sector externo no encontró condiciones para competir en el exterior. Por otro lado las expectativas de que fluyera la inversión extranjera directa (IED) tampoco se dieron, por el contrario los niveles de inversión fueron menores de lo esperado: para 1990 se estimó una

⁹ Se calcula que desde 1989 hasta 1992 el gobierno recibió 21,500 millones de dólares por la venta de las empresas paraestatales.

inversión cercana a los 3 mil millones de dólares, sin embargo solo ingresaron alrededor de 1120 millones de dólares. Y aunque la inversión extranjera se incremento en años posteriores, en su mayoría se canalizo a la esfera financiera y no a la productiva.

Pese al poco éxito de la política económica salinista se persistió en su aplicación e incluso se profundizo aun más; sin embargo, la situación económica no mejoro sustancialmente.

En 1992 el déficit en cuenta corriente fue muy elevado. (-6.9 % como porcentaje del PIB) Debido a los bajos ingresos de la población el nivel de ahorro domestico también es bajo, por lo que la administración salinista para financiar el déficit, recurre al endeudamiento externo en exceso, lo que elevo el servicio de la deuda como proporción de las exportaciones de bienes y servicios que alcanzó en 1993 el 44.4 % lo que ocasionó que la economía del país se viera sumamente presionada y dependiente del crédito externo.

En 1993 el escenario económico internacional parecía promisorio; la tasa de interés en dólares en los Estados Unidos en términos reales era de cero, debido a lo cual los inversionistas estadounidenses desplazaron sus capitales a mercados derivativos; bonos de corto plazo, acciones en mercados emergentes, deuda latinoamericana y diversos instrumentos de renta fija, algunos denominados en pesos y otros denominados o indexados en dólares. En México, para fines de 1993 la tenencia por extranjeros de diversos instrumentos financieros incluyendo el mercado accionario llegó a ser de cerca de 90 billones de dólares.

Sin embargo el escenario económico internacional se deterioró en 1994; Ante las expectativas de un incremento de la inflación en los Estados Unidos, la Reserva Federal de este país incremento continuamente la tasa de corto plazo en dólares alcanzando para fines de ese mismo a una tasa de del 3 %, como consecuencia disminuyó los flujos financieros a México poniendo en peligro la economía por su dependencia del crédito externo.

Para evitar la salida de capitales y sostener el tipo de cambio, el Banco Central de México emitió instrumentos de renta fija denominados en pesos pero indexados al dólar; de este modo los TESOBONOS en circulación subieron de alrededor de 1.5 billones de dólares en 1993 a cerca de 23.5 billones de dólares para fines de 1994. Así mismo la tenencia de TESOBONOS en el total de los instrumentos financieros del mercado del dinero paso de ser de 4 % en diciembre de 1993 a 74.5 % en diciembre de 1994. Este cambio de cartera de CETES a otros instrumentos de pesos indexados al dólar ciertamente detuvo la salida de capitales, pero solo de manera temporal. La indexación de los instrumentos financieros de pesos a dólares trajo como consecuencia una pseudodeuda externa que complico aun más la dependencia del externo de la economía nacional y su sobre apalancamiento.

Por otro lado, siendo 1994 un año electoral, el escenario político interno tampoco es nada favorable para la administración salinista; en enero de este año se destapa el movimiento armado en Chiapas, en marzo el candidato presidencial del PRI es asesinado brutalmente, en septiembre el secretario general de ese partido y presumible coordinador de diputados en el congreso también es asesinado de manera artera. Pese a esta situación política tan complicada el candidato sustituto del PRI a la presidencia Ernesto Zedillo ganó la elección con cerca de 17 millones de votos. Sin embargo había incertidumbre sobre la política económica del nuevo gobierno y se consideró que el tipo de cambio estaba sobrevaluado.

En diciembre de 1994 ya con Zedillo al frente de la administración, la economía mexicana entró en una severa crisis derivada de lo que se llamó " el error de diciembre ". Aunque en realidad ya estaban dadas las condiciones para el estallido de la crisis; el evento aislado que la detona es la presentación de un plan económico en el que se propone mayor endeudamiento para lograr el crecimiento económico. Al mismo tiempo se asevera que se defenderá el tipo de cambio a través de tasas de interés elevadas.

El plan es juzgado como poco realista por las condiciones antes dichas y se inicia una especulación en contra del peso. La respuesta inicial del gobierno es ampliar la banda de flotación del peso que los mercados la interpretan como una devaluación y una violación al pacto económico celebrado entre gobierno, empresarios y trabajadores y que regulaba la banda de deslizamiento entre el peso y el dólar. La apertura de la banda de 15 % es considerada ampliamente insuficiente y se inicia la desbandada de inversionistas convencidos de que México requiere un ajuste estructural en su política de ahorro doméstico, que el tipo de cambio estaba sobrevaluado, que las exportaciones eran insuficientes y que la situación política continuaba desequilibrada.

Dada las condiciones estructurales de la economía mexicana; Tanto el ambiente internacional de inversión, como la situación política y a pesar del tratado de libre comercio, resultó muy difícil seguir financiando el déficit en cuenta corriente que enfrentaba la economía mexicana en diciembre de 1994 e inicios de 1995 que posibilitara un periodo de crecimiento con estabilidad. Muy por el contrario la economía entró en una crisis bastante profunda.

En síntesis, podemos señalar que el agotamiento del modelo de desarrollo capitalista de la posguerra que se basaba en las políticas Keynesianas del Estado benefactor y que propicia una crisis mundial del capitalismo en los años setentas, repercuten en México en el agotamiento del modelo de sustitución de importaciones, el cual le permitió a la economía mexicana tener tasas de crecimiento positivas durante casi cincuenta años, agotamiento que hunde en una severa crisis al aparato productivo nacional, y que se evidencia en 1982 con el estallido de una severa crisis financiera en el país; ante ello, el grupo de los tecnócratas que asume la dirección del gobierno en 1982, se propone reestructurar la economía nacional

basados en un proyecto económico que se sustenta en las políticas económicas neoclásicas de corte neoliberal monetaristas que predominan en el mundo.

El proyecto económico neoliberal aplicado en México desde 1982 con la administración de Miguel de la Madrid, profundizado y reforzado con Carlos Salinas a partir de 1988 y continuado con Ernesto Zedillo, estuvieron basados en tres ejes fundamentales: 1) el saneamiento de las finanzas públicas, a través de un ajuste fiscal, basado en una disminución drástica de los gastos e inversión del Estado; 2) el redimensionamiento del Sector Público, en donde la privatización fue piedra angular para ello; y 3) la apertura comercial. Estas medidas que fueron puestas en marcha por Miguel de la Madrid, profundizadas y aceleradas en la administración de Salinas de Gortari y continuadas con Ernesto Zedillo, tenían como objetivo fundamental eliminar el papel del Estado en la economía y vincular a la economía nacional con la economía mundial a través del sector externo

Estas políticas de corte neoliberal que promovieron una fuerte disminución de la participación del Estado en la economía y privilegiaron una mayor ingerencia del mercado en la regulación y reestructuración de la economía, no corrigieron los desequilibrios internos y externos. Y aunque modificó el funcionamiento de la economía dando paso al mayor predominio de los sectores hegemónicos sobre todo financieros y grandes exportadores que son los que determinaron los rumbos y características de la economía; no creo, las bases materiales, ni los equilibrios productivos de la balanza comercial necesarios para alcanzar el crecimiento estable y sostenido de la economía, por el contrario profundizó los desequilibrios macroeconómicos y propició una mayor vulnerabilidad de la economía hacia el exterior, al depender del flujo de capitales del exterior, tanto de crédito externo, como de la inversión especulativa; como lo demostró la crisis de 1994.

2.3.3 LA POLÍTICA DE PRIVATIZACION

La política de privatización de la empresa pública por los gobiernos fue y ha sido muy extendido en las últimas décadas, se han argumentado diversas causas para ello; que la empresa pública es ineficiente, que se maneja con un excesivo burocratismo, el pretender establecer una administración más "eficiente", darle una mayor participación al mercado en sustitución del Estado, las restricciones presupuestarias por la crisis fiscal de los setentas. En fin, una serie de causas se han argumentado, sin embargo parece ser que la privatización no tiene causa única, si no que más bien la combinación de ellas la explicarían.

Pero es indudable que la privatización ha sido una política aplicada por los gobiernos neoliberales para llevar a cabo la reestructuración de la economía en donde el Estado tiene un nuevo papel; dejar de ser el Estado Benefactor y regulador de la economía, que determinaba los rumbos y destinos del mercado, para convertirse en un Estado que solamente coadyuva a los mecanismos de este. Es decir ahora el Estado esta subordinado al mercado.

Mediante el mecanismo de la privatización las administraciones neoliberales han redimensionado el sector público convirtiéndolo en la piedra angular de su política económica para llevar a cabo el cambio estructural de la economía. Para llevar a cabo la desincorporación de las empresas paraestatales se han aplicado diversas formas, algunas muy sui generis: se ha dado la fusión entre una empresa pública y una privada; o la simple venta de los activos de las empresas o bien la transferencia del gobierno federal al gobierno estatal y la simple liquidación. Miguel Ángel Rivera nos señala, que en el caso de las transferencias se han usado varias modalidades; la venta de acciones en condiciones mayoritarias como en Inglaterra, o la participación de nuevos socios privados en condiciones puramente minoritaria como en España.¹⁰ Como sea que sea el mecanismo o la modalidad, el propósito es darle una mayor participación en la economía al capital privado.

La situación económica de los ochenta favoreció la privatización; el propicio clima financiero, el inusitado crecimiento de la bolsa de valores, aunado al aumento de la liquidez de las grandes corporaciones, permitieron que la privatización tuviera éxito tanto en los países industrializados, como en los países en desarrollo. Sin embargo con todo y las enormes expectativas, la privatización no fue sistemática, solo en Francia e Inglaterra se emprendió de esta manera, en el resto de los países industrializados se emprendieron acciones importantes pero limitadas. Con todo, las privatizaciones a ultranza originaron monopolios o bien el fracaso de la misma, de ahí que para evitarlo, contrario a lo que proponen los privatizadores, los gobiernos tuvieran que aumentar la regulación estatal controlando los mercados.

Lo que demuestra que la privatización acompañada de una desregulación del mercado en el cual esa empresa se desempeña no siempre es exitosa como lo sostienen varios autores, muy por el contrario, en muchos casos el Estado debe seguir regulando la actividad económica de ese mercado a fin de que la privatización sea exitosa o de lo contrario será un fracaso y el Estado tendrá que retomar nuevamente la empresa privatizada. Tal es el caso de varios ingenios en particular y de la industria azucarera en general en el caso de México. Lo que se explica por la evidencia de que el privatizar no significa en sí mismo eficiencia y competitividad. Es decir, que la empresa privada no es tan eficiente ni tan competitiva. Lo que nos ha mostrado las experiencias privatizadoras en el mundo y en México ha sido que ni el mercado, ni el Estado por sí solo son capaces de resolver los problemas económicos que aquejan tanto a los países industrializados, como en proceso de industrialización.

En el caso de México, la privatización de la empresa Pública se inicia a partir de 1983 con la administración de Miguel de la Madrid. Es empleada como un mecanismo para dismantelar el Estado Benefactor y reestructurar la economía hacia el mercado, obedeciendo a la lógica del desarrollo capitalista mundial, por un lado; y

¹⁰ *Ibíd.* Pág. 75

por otro, sanear las finanzas públicas a partir de la disminución del gasto y la captación de ingresos por la venta de los activos de la empresa pública.

Aunque el siguiente dato se ha mencionado con anterioridad es pertinente señalarlo: durante esa administración el número de entidades paraestatales se redujo de 1115 en 1982 a 657 en 1988, de estas entidades, las de participación minoritaria que en 1982 eran 75, fueron liquidadas en su totalidad en 1986. las de participación estatal mayoritaria se redujeron de 757 en 1982 a 98 en 1988. los fideicomisos por su parte, pasaron de 223 a 77 entre 1982-1988.¹¹ (ver cuadro 7 Y 8)

En esta primera etapa, se pretendió vender a las empresas estatales creadas en los años setentas. El proceso sin embargo fue lento y débil y no impactó de manera importante en la mejoría de las finanzas públicas como se pretendía, debido fundamentalmente a que en lo general fueron empresas pequeñas que tenían poco impacto en la estructura del erario público y por tanto los ingresos que se obtuvieron por su venta fueron muy reducidos. (Poco más de un billón de pesos de esos años) Sin embargo se sentaron las bases para profundizar y acelerar el proceso en el siguiente sexenio.

En la administración de Salinas de Gortari (1988-1994), el proceso de privatización se aceleró y profundizó. Durante esta segunda etapa, bajo el argumento esgrimido por el Estado de que habían dejado de ser "prioritarias" se privatizaron y se liquidaron empresas y fideicomisos donde el Estado no solamente tenía participación mayoritaria, sino incluso empresas consideradas como estratégicas y con un peso específico muy importante en el erario público. Entre las empresas que se privatizaron en este sexenio figuran; TELMEX, MEXICANA DE AVIACIÓN, MINERA CANANEA, ALTOS HORNOS DE MÉXICO, SICARTSA. Etc. (entre estas, en junio de 1990 se liquidó el fideicomiso PRODEL y se vendieron las empresas que lo conformaban)

De lo anterior, llama la atención la venta de las empresas siderúrgicas, por el hecho de ser una de las áreas más productivas y rentables para el Estado. Se argumentó, sin embargo para su venta que al haber nuevos sustitutos para el acero y que para modernizar la planta se tendrían que realizar fuertes inversiones, inversiones que el Estado liberaría para gasto social. En ese sentido se señaló que la rama dejaba de ser "prioritaria".¹² Con ello se abrió un espacio muy importante para el capital privado.

De acuerdo al cuaderno de Información básica sobre los procesos de privatización de la S.H.C.P. de diciembre de 1988 a diciembre de 1993 se desincorporaron 399 entidades paraestatales de la siguiente manera: 139 de ellas se liquidaron, 48 se extinguieron, 17 se fusionaron, 159 se vendieron y 25 dejaron de ser entidades paraestatales; con lo cual quedaron 258 entidades, de las cuales 48 estaban en

¹¹ Salinas de Gortari, Carlos. Segundo Informe de Gobierno y S.H.C.P. Información Básica de los Procesos de Privatización de Entidades Paraestatales. 1994

¹² Salinas de Gortari, Carlos. Op. Cit. Pág. 159.

proceso de desincorporación y solo 210 quedaron vigentes, 70 de las cuales eran empresas. (Ver cuadro 9. Es decir, de 754 empresas que el Estado tenía o en las cuales tenía participación en 1982, para 1993 solo tenía 70, la mayoría de las cuales serían privatizadas en el sexenio de Ernesto Zedillo.

Si bien los recursos obtenidos por la privatización de las empresas paraestatales en la administración de, de la Madrid fueron magros (un poco más de un billón de pesos viejos) y no incidieron sustancialmente en la mejoría de las finanzas públicas debido a que el proceso fue lento y débil y solo se vendieron empresas pequeñas y con poco valor; a partir de 1989 ya con Salinas en la administración, como ya se ha señalado el proceso privatizador fue más profundo. Al privatizarse empresas de mayor tamaño y peso en la estructura del erario público, los recursos obtenidos se incrementaron sustancialmente: de 1989 a 1993 los ingresos totales por concepto de venta de empresas paraestatales ascendieron a 63,450.6 millones de nuevos pesos, o bien 63.4 billones de pesos de antes de renovarse; de estos, 38.9 billones de pesos correspondieron a la privatización de la Banca y 17.5 billones de pesos por la venta de TELMEX, que hasta ese momento habían sido las privatizaciones más importante. El 96.99 % de estas empresas fueron adquiridas por el sector privado, el restante 3.01 % las adquirió el sector social.¹³

Originalmente el gobierno de Salinas señaló que los recursos obtenidos por la venta de las empresas paraestatales se canalizarían a gasto social a través del PRONASOL. Sin embargo en diciembre de 1990 con esos recursos, especialmente con los de la venta de TELMEX, el gobierno constituyó un "fondo de contingencia" para enfrentar la eventualidad de un derrumbe del precio internacional del petróleo, o bien para el saneamiento de la deuda pública vía su amortización. Finalmente los recursos se canalizaron para ajustar la deuda Pública, de los casi 71 mil millones de nuevos pesos que se acumularon por las ventas de paraestatales hasta 1993, el 88 %, 63 mil millones de nuevos pesos se canalizaron a este rubro (cuadro 9), dejando el resto para futuras amortizaciones, convirtiéndose de esta manera como lo señala Arturo Huerta en: "El principal factor de saneamiento de las finanzas públicas que mostró la economía en 1992 y parte central de la política económica neoliberal salinista".¹⁴ Lo que aunado a la entrada de capitales permitió el equilibrio del sector externo, reducir la inflación; y alcanzar el pequeño crecimiento que la economía mostró en ese mismo año.

En síntesis, podemos decir que redimensionamiento del sector público a partir de la privatización de las empresas públicas ha sido la piedra angular de la política económica de los gobiernos neoliberales para llevar a cabo el cambio estructural de la economía y adecuarlo a la dinámica capitalista mundial.

¹³ S.H.C.P. Información Básica. Op. Cit. Pág. 89

¹⁴ Huerta González, Arturo. "La Política de Estabilización Económica en México". Ed. DIANA, México 1994
2ª impresión Pág. 28

2.4 EL SECTOR LECHERO

En México el sector lechero contempla tanto a los sectores productores de leche propiamente dicho, como a los sectores que la industrializan; es decir, es una de las industrias más interrelacionadas entre los sectores primarios y secundarios. Cuando nos referimos al sector lechero, mejor conocido como "Sistema Leche", se debe de considerar la inclusión de la producción de leche fresca, la industrialización y diversificación de la producción, así como la comercialización; lo que conlleva a la vinculación a lo interno del propio sector agropecuario, y a vincularlo con los sectores industrial y el de servicios. En este sentido, en este apartado analizaremos la situación económica y financiera de este sector a fin de ubicar el contexto en el cual se desenvolvía el PRODEL y las empresas que lo conformaban.

Durante la década los setenta y principios de los ochenta los excedentes en la producción de leche de los principales países productores, llevaron a un exceso de la oferta mundial y a un precio internacional bajo por la leche en polvo, que significó un atractivo para los países pobres. Para fines de los ochenta y principios de los noventa, la situación internacional de la producción lechera tuvo un cambio significativo. Con la intención de revertir esta situación, y propiciar un incremento del precio internacional de la leche en polvo aprovechando la enorme demanda mundial en el consumo de leche, en los países productores y exportadores de este lácteo, los gobiernos aplicaron programas de reducción y estabilización de la producción lechera, llegando al extremo de subvencionar o compensar a sus productores por cada cabeza de ganado lechero que se sacrificaba. Por lo que efectivamente a principios de los noventa ante la reducción de los excedentes de leche en polvo, el precio internacional se incremento afectando el consumo de los países que como México habían optado por dejar de producir y adquirir leche en el entonces favorable mercado internacional.

2.4.1 POLITICA DE PRECIOS

El sistema leche de México está caracterizado durante el período de estudio por una política de control de precios de este producto. Esta política gubernamental de protección al consumidor, en especial de los obreros y de las clases medias, dio lugar a una caída en la rentabilidad de la rama y a una aguda descapitalización de miles de productores lecheros, sobre todo de aquellos que producían bajo condiciones de estabulación, que a la postre los obligo a retirarse de la actividad, al tener que vender la leche por debajo de su costo de producción. Esta circunstancia los llevo a sacrificar animales todavía en etapa productiva; es el caso de la ganadería especializada. En el caso de la ganadería de doble propósito parte del hato fue canalizado a la producción de carne, al encontrar este mercado más rentable; otra parte del hato se mantuvo en la producción de leche, pero esta fue canalizada al consumo de leche bronca o bien hacia derivados lácteos.

Durante la década de los ochenta, hasta 1988; con el propósito de mantener contraído el precio interno de la leche y evitar repercusiones en la inflación el gobierno federal optó por la política de mantener un precio controlado de este producto. Sin embargo esta política trajo como consecuencia a una caída en las utilidades de los productores. Así tenemos que a precios de 1980, el precio al productor se reduce de 7.37 pesos por litro de leche en 1980 a 4.10 pesos en 1988.¹⁵ (ver cuadro 10)

Esta política de control de precios de la leche propició un rezago de las utilidades en todos los niveles del sector, que afectó principalmente a los productores de leche de bovino provocando la descapitalización de este subsector¹⁶. Sobre la base de movilizaciones y declaraciones lograron que el gobierno federal reconociera esta situación de descapitalización de la rama y la urgente necesidad de restablecer los niveles de rentabilidad que estimularan la inversión y reactivara la actividad; Forzado por esas movilizaciones y protestas de los productores de leche, el gobierno federal en 1989 corrigió a medias su política de control de precios en esta rama y propone a través del "Programa de Transición Hacia la Autosuficiencia Lechera" desregular el precio de la leche de manera paulatina y homologarlo a los precios internacionales.¹⁷ En realidad se estaba preparando al sector para la competencia con los productores extranjeros, particularmente con los norteamericanos, competencia que se daría con clara desventaja de los productores nacionales en el marco del tratado de libre comercio signado por los gobiernos de México, Estados Unidos y Canadá en 1994, ya que los productores de estos países contaban con el apoyo de sus gobiernos a través subsidios, en tanto que al productor nacional se le retiraban tales apoyos.

Aunque con este programa de autosuficiencia lechera de alinear los precios internos a los precios internacionales las condiciones de los productores mejoraron, no propicio el repunte esperado del sector ni que las inversiones fluyeran como se esperaba. Esto se debió fundamentalmente a que por un lado; si bien se inicio con la alineación de los precios internos de la leche al precio internacional, se continuo con el control de precios aunque a otro nivel, por otro lado, los costos de producción se incrementaron sensiblemente, sobre todo la alimentación para ganado, siendo que este rubro constituye el principal componente de los costos de producción, su evolución refleja una alta vulnerabilidad de la producción de leche en relación con este rubro de costos e indica el margen de utilidad de los productores. Tenemos

¹⁵ SARH "Análisis de costos, Precios y Utilidades Para leche de Bovinos". Mayo de 1989

¹⁶ Según estimaciones de la Comisión Nacional Para el Fomento de la Producción y el Aprovechamiento de la Leche, el margen de utilidad sobre el precio de venta de un litro de leche en diciembre de 1988 es: para el productor 1.82 %, para el pasteurizador del -4.57% y para el detallista de 2.13 %, lo que pareciera contradecir lo señalado. Es así porque en el estudio que se presenta se esta tomando como referencia la leche fría, no se toma en cuenta que las pasteurizadoras rehidrataban y envasaban leche en polvo importada, con lo que el margen de utilidades de estas plantas se incrementa considerablemente.

¹⁷ S.H.C.P. "Análisis de Costos. Precios Utilidades Para La Leche de Bovino y Propuesta de Ajuste y Alineamiento de Precios Para la Leche". Mimeo.

entonces que para fines de 1988 y principios de 1989 los costos de producción fueron mayores incluso que el precio de leche,¹⁸ propiciando un retiro masivo de productores ya que y un desvío de la producción leche de los establos y ranchos hacia la comercialización de leche bronca, cuyo precio, calidad y condiciones sanitarias no se controlan. El nuevo incremento otorgado en 1989 mejoró esta situación pero no la soluciono, se siguió comercializando leche bronca y derivados sin ningún control de precio ni sanitario, el sector se siguió considerando de alto riesgo y de muy poca rentabilidad.

2.4.2 INVENTARIO DE GANADO Y PRODUCCIÓN

Durante la década de los ochenta la ganadería productora de leche atravesó por una aguda crisis que estuvo a punto de desaparecerla, incluso hoy a pesar de haberse recuperado sigue siendo un sector muy golpeado.

Esta crisis se manifestó por medio de la disminución del hato nacional, tanto de ganado especializado como no especializado. De manera global los inventarios de ganado disminuyeron de manera significativa a partir de 1980. Tan solo entre 1980 y 1983 el hato disminuyó en poco más de 400 mil cabezas de ganado y pese a que entre 1983 y 1986 el hato presenta un incremento debido al impulso del "PROGRAMA DE PRODUCCION, ABASTO Y CONTROL DE LECHE DE VACA 1983-1986", aplicado por el gobierno federal, no se logro mantener un crecimiento constante, reduciéndose drásticamente a 4 928 millones cabezas en 1987, para 1988 el hato se reduce aun más llegando a 4 800 millones de cabezas. En términos porcentuales, durante este período el inventario se redujo en un 13.5 %. (Ver cuadro 11) Aunque a partir de 1989 la tendencia se revertió,, para 1991 el inventario nacional aun no había alcanza los niveles de 1980.

La reducción del hato nacional trajo aparejada una disminución en la producción de leche, la cual presenta una tasa de crecimiento promedio anual entre 1980 y 1988 de -1.3 %, situación que contrasta con la década anterior. Para 1988 en relación con 1980 la producción se reduce en 17% al pasar de 6,741 millones de litros a 5,832 millones de litros en cada año respectivo. La tasa de crecimiento promedio de la producción para estos años fue negativa - 2.10. No obstante que al igual que la recuperación del inventario del ganado, la producción repunta a partir de 1989, para 1990 la producción aun no alcanza el nivel de 1980, por lo que para el periodo 1980-1990 la tasa de crecimiento promedio de este rubro fue negativa - 0.7. Debido al resultado de la aplicación de programas de aumento de la producción de leche por parte del Ejecutivo Federal hasta 1993 la producción alcanzó la cifra de 8,118 millones de litros, cifra significativamente superior a la de 1980. (ver cuadro 12)

¹⁸ Ibíd. Pág.17

En cuanto al tipo de explotación¹⁹, tenemos que: el ganado especializado resultó el más afectado tanto en el inventario de ganado como en la producción de leche, presentando una constante disminución tanto de uno como de otro; así tenemos que para el periodo 1980 – 1988 el inventario de ganado registra una tasa promedio de crecimiento de –3.38 % mientras que la producción de leche presenta una tasa de – 3.09 % para el mismo periodo, no obstante que los rendimientos por unidad presentan un ligero incremento. Por otro lado la ganadería no especializada muestra para el mismo periodo una tasa promedio de – 1.25 % en el inventario de ganado y – 0.93 % para la producción de leche. (Ver cuadro 12)

De lo anterior se deduce que existe una estrecha relación entre el inventario del ganado y la producción, sobre todo en el ganado especializado, el cual muestra una mayor vulnerabilidad a los vaivenes de la economía; como son los incrementos de los insumos y piezas de repuesto y recambio, las cuales en su mayoría son de importación, además de canalizar su producción a un mercado específico que no siempre le ofrece expectativas redituables. No así la ganadería no especializada la cual esta compuesta por ganado de doble propósito (carne y leche) y ganadería familiar; este tipo de ganadería tiene una estrecha vinculación con el sector de los insumos, ya que la mayoría de los mismos los producen ellos mismos; además que su producción se comercializa básicamente en sectores muy aislado por lo que es una economía prácticamente de subsistencia y su incidencia en la producción nacional es mínima. Por lo que respecta a la ganadería de doble propósito, al tener la alternativa de dedicar el hato a lo más rentable en el mercado, si hay expectativas

¹⁹ En general existen dos tipos de explotación del ganado lechero, por un lado tenemos al ganado especializado, el que a su vez se subdivide en estabulado y de pradera; por otro, al ganado no especializado que también a su vez se divide en; ganado de doble propósito (para carne y leche) y ganadería familiar o de traspatio. El primer tipo de explotación de ganado, es decir el especializado en aquel cuyo ganado se dedica exclusivamente a la producción de leche o carne, (para el caso que nos ocupa será producción de leche). El segundo tipo de explotación, o sea el ganado no especializado, se dedica a la actividad productiva que en ese momento se considere sea más rentable o más propicia, sobre todo la ganadería propósito que dependiendo de la rentabilidad del mercado se dedicara el ganado a producir leche o bien se sacrificara el ganado para comercializarlo como carne.

favorables para la leche reflejaran una participación importante en la producción nacional. Así mismo, de acuerdo al cuadro 11 se observa que las explotaciones no especializadas tienen un mayor peso específico en el volumen de producción de leche, para 1989 este tipo de explotaciones con el 15 % del hato nacional aporta el 54 % de la producción nacional de leche.

Es indudable que existe una estrecha relación entre el precio de la leche y los niveles de producción; tenemos que precisamente en los años en que se presenta un incremento en los precios reales de la leche para el productor los niveles de producción repunta, particularmente como vimos en el cuadro 4 la producción de doble propósito. Para ser más concretos; a partir de 1988 en que el precio de leche inicia un proceso de desregularización y se dan incrementos en los precios de la leche que benefician directamente al productor, la producción también se incrementa. Sin embargo, esta situación tendría un cambio dramático al abrirse las fronteras a la competencia por efecto del tratado de libre comercio, y aunque se siguieron dando aumentos paulatinos en el precio de leche para los productores hasta llegar a su liberación en 1998 la producción nacional no ha repuntado de manera importante.

2.4.3 DEMANDA E IMPORTACIÓN

La disminución del hato lechero y la consecuente caída de la producción de leche en la década de los ochenta propician un déficit de este producto, dándose escenarios de desbastó en el mercado nacional y un incremento de la demanda a principios de los noventa. Este desfase entre la oferta y la demanda del lácteo obedeció más al estancamiento de la producción que al dinamismo de la demanda, el gobierno erróneamente trató de corregirlo con el incremento de las importaciones; El propósito era cubrir el déficit aprovechando que por esos años en el mercado mundial de la leche había un excedente que ofrecía un precio internacional de la leche en polvo sumamente atractivo, inferior a los precios internos; de esta manera las importaciones que en los años setenta se habían mantenido reducidas se incrementaron de manera importante durante la década de los ochentas; así tenemos que entre 1981 y 1990 se importó un promedio anual de 160,000 toneladas de leche, siendo 1990 el año que más leche se importó, 287,842 toneladas para ese año. (ver cuadro 13)

El crecimiento de las importaciones de leche en polvo aparejada con el descenso de la producción nacional, llevaron a que las importaciones tuvieran una mayor participación en la oferta total; para 1980 la compra de leche en polvo representaba el 24 % del consumo nacional aparente de leche, pero al descender la producción nacional, como ya se señaló, las importaciones llegaron a representar para 1988 el 27.6 % del consumo de este producto. Para finales de los ochentas y principios de los noventa la producción continúa disminuyendo, en tanto que las importaciones

siguen aumentando: de esta manera tenemos que para 1990 las importaciones de leche en polvo cubren ya el 57.0 % del mercado nacional. (Ver mismo cuadro)

Esta política errónea del gobierno de cubrir el déficit de la demanda del consumo de leche con importaciones de leche en polvo llevó México a la condición no muy grata de ser el principal país importador de leche en polvo del mundo. Además de propiciar que la producción interna entrara en un círculo perverso ya que al importar leche los hatos lecheros disminuían, al grado de que la Confederación Nacional Ganadera llegó a sostener que por cada kilo de leche en polvo que ingresaba al país, significaba el sacrificio de una cabeza de ganado. Parece ser exagerado, pero indudablemente que la importación de leche en polvo repercutió de manera negativa en los hatos disminuyéndolos y consecuentemente afectando la producción; y aunque para los años subsecuentes a 1990 pese a que disminuyeron las importaciones de leche en polvo al incrementarse los precios internacionales de este lácteo, y a que se aumento la producción interna debido a que el gobierno concedió a los productores un precio más alto por su producto, el país continuo estando entre los principales países importadores, situación que se acentuó con la apertura indiscriminada de este sector en el tratado de libre comercio.

El esquema de precios controlados de la leche aplicado por el Gobierno Federal, era una política de subsidios a la población en general, que afectaba sin embargo a los productores de leche pasteurizada, pero sobre todo a los productores primarios, ya que mermaba la capacidad de crecimiento del sector dada la poca rentabilidad del mismo. En este sentido si se analiza el consumo de leche por deciles de distribución de ingresos, se tiene que la política de control de precios beneficiaba principalmente a la clase media. Esto es que son los deciles de más altos ingresos los que consumían en 1990 la mayor parte de leche y de los productos lácteos, siendo los deciles inferiores (de I a III) los estratos de población con menores ingresos y con consumos muy pequeños de estos productos. (Cuadro 14) lo que confirma que quienes resultaban más beneficiados eran estratos de población de clase media. Sobre todo si se considera que los sectores de menores ingresos eran atendidos mediante el Programa de Abasto Social de Liconsa que mantenía para esos años un esquema de venta a granel a precios subsidiados a través de una red de 1540 lecherías ubicadas principalmente en zonas urbanas. Así, para 1989 el suministro de Liconsa era de 3.5 millones de litros de leche diarios lo que representaba aproximadamente el 17 % del consumo nacional aparente y se destinaba a familias de hasta dos veces el salario mínimo.²⁰

2.4.4. INDUSTRIALIZACION DE LA LECHE

Como se señalo al principio de este apartado, el sistema leche contempla tanto la producción de leche fresca como la industrialización de la misma; la industrialización es uno de los eslabones más importantes de la cadena productiva de este sector ya

²⁰ Los datos aquí señalados fueron obtenidos del estudio de la CONAFOPALE ya referido.

que aquí se agrega valor a la producción de leche fresca la que de venderse así al mercado genera poca utilidad a los productores; por lo que es muy importante que los productores propiamente dicho busquen una mayor rentabilidad con la industrialización de la leche fresca; en este sentido la industrialización de la leche contempla tanto la pasteurización de la leche así como la industrialización de derivados lácteos, la que a su vez engloba a las empresas, así como a la industria de quesos, cremas, mantequillas, yogurt, helados, dulces, etc. Es decir al estar íntimamente relacionado el sistema lechero nacional, al sucederse un fenómeno económico en cualquiera de estos niveles afecta a todos el sistema lechero, aunque no en la misma magnitud.

En el sentido anterior, la crisis de rentabilidad por la atravesó el sistema lechero en los años ochenta y principios de los noventa también tuvo sus efectos a escala industrial, aunque no en la misma proporción. Se estima que esta crisis ocasionó una reducción en el número de plantas pasteurizadoras en operación, las cuales en su mayoría se utilizaron apenas por encima del 50% de su capacidad instalada. Según informe de la CONAFOPALE. (Comisión Nacional para el Fomento de la Producción y aprovechamiento de la leche) De manera similar la industria de derivados lácteos presentó serios problemas para sobrevivir, pese a ser la rama más rentable del sector.

De acuerdo a este informe la contracción de la producción de leche y los problemas de rentabilidad causaron una reducción en el número de Plantas Pasteurizadoras, de 110 en 1982 a 50 en 1988, la capacidad instalada total de estas Plantas ascendía para ese año a 6.7 millones de litros diarios, el promedio de la capacidad instalada por planta era de 159.7 millones de litros diarios, sin embargo debido a la situación tan crítica para 1988 la capacidad utilizada fue de apenas 3.75 millones de litros diarios, es decir se uso apenas por encima del 50 % de su capacidad.

Adicionalmente se señala en el estudio que para 1988 existían cerca de 2800 establecimientos dedicados a la producción de derivados lácteos, de los cuales la gran mayoría eran unidades informales de producción, en tanto que 2550 unidades de producción son dedicadas a la producción de: quesos, cremas y mantequilla; este dato es sumamente revelador, ya que nos indica que una gran cantidad de pequeños productores de leche fresca ante la ante la poca utilidad de la misma, la canalizaron a la producción de estos derivados para obtener una mayor utilidad, no obstante no contar con las mínimas condiciones de higiene y calidad de estos productos.²¹ (cuadro 15)

Cabe aquí hacer notar que si bien la industria de derivados lácteos enfrente serios problemas de rentabilidad al igual que todo el sector, el efecto no fue tan desbastador como en los productores primarios, sobre todo las grandes empresas que aprovecharon la apertura del mercado exterior e importaron una gran cantidad de leche en polvo y sueros para la elaboración de derivados, además de que estos

²¹ CONAFOPALE Op. Cit. Pág. 15

no contaban con precios controlados como lo estaba la leche pasteurizada. Sin duda los más golpeados fueron los productores de leche fresca, que no contaron con posibilidades de diversificar su producción y cuyos hatos en el mejor de los casos disminuyeron, cuando no desaparecieron en su totalidad.

Este decrecimiento de la producción lechera nacional y la canalización de los productores a la industria de derivados propició una disminución del consumo total y per cápita de leche, el cual de acuerdo al mismo informe de la CONAFOPALE pasó de 127 litros / año por habitante en 1980 a 93 litros/ año en 1988, ya que el crecimiento demográfico para esos años fue de 2.4 % de tasa media. Si el consumo lo analizamos por sectores de población, tendremos que fueron los obreros y los campesinos los más afectados.

CAPITULO I I I

ORIGEN Y EVOLUCIÓN DEL CAIT

3.1 CAUSAS Y OBJETIVOS DE LA CREACIÓN DEL CAIT

3.2 FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO

3.3 PROGRAMA DE OCUPACIÓN DE LOS ESTABLOS

CAPITULO I I I

ORIGEN Y EVOLUCIÓN DEL COMPLEJO AGROPECUARIO INDUSTRIAL DE TIZAYUCA

En este capítulo se señalan las causas que dieron origen a la constitución del Fideicomiso PRODEL y a la consecuente construcción del Complejo Agropecuario Industrial de Tizayuca, mejor conocido como (CAIT), así mismo se establecen los objetivos para los que fue creado, así como las fuentes y formas de financiamiento del proyecto, el proceso de ocupación de los establos y la puesta en marcha del complejo. El análisis de los anteriores rubros nos permitirá determinar si al momento de la privatización del CAIT, este había alcanzado los objetivos para los que fue creado.

En este sentido, sostenemos y pretendemos demostrar que al momento de privatizarse el CAIT este aun no había alcanzado los objetivos para los que fue creado y que la privatización se debió más a la política neoliberal privatizadora de la empresa pública de los gobiernos de Miguel de la Madrid y Carlos Salinas de Gortari, que a lo señalado como causa de su privatización; Frustrándose con ello la consolidación del proyecto de desarrollo agroindustrial de la región.

3.1 CAUSAS Y OBJETIVOS DE LA CREACIÓN DEL CAIT

En la década de los setenta a lo largo y ancho de la mancha urbana del área metropolitana de la ciudad de México proliferaban dispersos establos clandestinos e insalubres, ocasionando con ello serios problemas al gobierno federal: su funcionamiento irregular causaba serios problemas de salud pública, ya que al consumirse leche contaminada debido al mal manejo del estiércol y a la existencia de una fauna nociva se transmitían enfermedades a la población, lo que se agravaba aun más por la dispersión de los establos, lo que dificultaba que las autoridades respectivas prestaran los servicios sanitarios, ello propiciaba el abuso de los establos y boteros, los cuales adulteraban la leche de la manera más simple agregándole agua. Un precio de leche sin control, era otro de los problemas a los que se enfrentaban las autoridades, la proliferación de los establos de manera clandestina imposibilitaba fijar un precio uniforme y controlado de la leche, sobre todo la que se expendía a pie de establos de casa en casa por medio de los boteros.

En el "Prospecto descriptivo del PRODEL" se señala que el "Censo Agrícola, Ganadero, Ejidal y de Población de 1970" le permitió a la entonces Secretaría de Salubridad y Asistencia detectar en el Distrito Federal y el Valle de México la existencia de 918 establos productores de leche, con una población estimada de 40,000 cabezas de ganado, pero que constituían apenas el 5% del total de ganado, y que aportaban apenas el 20 % del consumo total.¹

¹ PRODEL "PROSPECTO DESCRIPTIVO". 1990 y "CONTRATO DE CONFORMACIÓN DEL FIDEICOMISO PRODEL". 7 de febrero de 1973 Pág. 25 (fotocopias)

Ante esta situación y con el propósito de del gobierno federal de resolver esta problemática, a iniciativa de la SSA se determino en 1971 " erradicar los establos que pululaban en el Distrito Federal y Área conurbana"². Determinándose el 21 de diciembre de 1972 la formación de un fideicomiso, cuyo objetivo sería realizar los estudios respectivos para la creación de un complejo agropecuario que albergara el ganado erradicado, y que permitiera la producción de leche pasteurizada para los consumidores del Valle de México.³

De acuerdo a lo señalado en los documentos referidos, el 7 de febrero DE 1973 se formo el fideicomiso que realizaría los estudios correspondientes para erradicar los establos; se le denomino "FONDO DEL PROGRAMA DE DESCENTRALIZACIÓN DE LAS EXPLOTACIONES LECHERAS DEL DISTRITO FEDERAL", mejor conocido como PRODEL, mismo que se integro por la Secretaria de Hacienda y Crédito Público que fungió como fideicomitente, el fiduciario fue el Banco Nacional Agropecuario, S.A. (BNASA), quedando inscrito en el registro de contratos de la SHCP con el numero 1663, y en el de Administración Pública Federal Paraestatal con el numero 06625, instituyéndose en el Banco Nacional de Crédito Rural.⁴

El fideicomiso estaba constituido por un comité técnico; el cual se integraba por propietarios y suplentes de la: SHCP, de la Presidencia de la República, de la SSA, de la Secretaria de Agricultura, de BANRURAL y del Departamentos del Distrito Federal; se eligió como presidente al representante de la SHCP⁵. El comité técnico una vez conformado designo como primer Delegado Fiduciario al Lic. Luis Vicente Echeverría Zuno quien estaría el frente del Fideicomiso hasta el 29 de agosto de 1986.⁶

La finalidad principal del fideicomiso PRODEL sería la de realizar y apoyar los estudios de planificación y programación de todas las actividades encaminadas a la reubicación de establos del DF. y del Valle de México, así como apoyar a las instituciones de crédito que se interesaran en el proyecto. El capital inicial del fideicomiso fue de \$957,275.00 (novecientos cincuenta siete mil doscientos setenta y cinco pesos de los años setenta) que fueron aportados por la SHCP.⁷

Con base en los estudios realizados y quizás inspirados en las granjas colectivas de los entonces países socialistas, el fideicomiso PRODEL llego a la conclusión de que la mejor opción era la construcción de una cuenca lechera, que funcionara de manera integral, en la que el establo sería la unidad productora principal, apoyada por empresas que le suministrarían los insumos y realizarían la industrialización y la venta de su producto, la

² Ibid. Pág. 25

³ Oficio No. 305-42242 de la SARH al Banco Nacional Agropecuario. (documento contenido en "PRODEL Prospecto Descriptivo) op.cit. Pág. 35

⁴ PRODEL "CONTRATO DE CONFORMACIÓN DEL FIDEICOMISO PRODEL" 7 de febrero de 1973 Pág. 2 (fotocopias)

⁵ Ibid. Pág. 4. Posteriormente en 1980, mediante el cuarto convenio modificatorio se incluyen en el comité técnico a representantes del gobierno del Estado de Hidalgo y de Nacional Financiera. 4º CONVENIO MODIFICATORIO. CLAUSULA PRIMERA.17 de noviembre de 1980 Pág. 1 (fotocopia)

⁶ PRODEL. "Boletín informativo", numero especial 1986. Pág. 3

⁷ Ibid. Pág. 3

leche, a un mercado específico, (el Distrito Federal y el Valle de México) a precios accesibles para la población.

En un inicio se contemplaba que el capital privado participara en el financiamiento del proyecto, sin embargo, al decir de las autoridades del fideicomiso: ⁸ "Los inversionistas privados no mostraron ningún interés por considerar que la tasa de retorno del capital era muy lenta y la rentabilidad del proyecto muy baja". Ante esta situación el Comité Técnico del Fideicomiso PRODEL determinó que el proyecto fuera realizado por el propio fideicomiso, y una vez puesta a funcionar la cuenca lechera el fideicomiso administrara todas las empresas de apoyo a excepción de los establos, los cuales serían manejados de manera particular por los ganaderos erradicados del D.F. Pero serían apoyados por el fideicomiso en todos los aspectos; desde la asesoría técnica para instrumentar nuevos métodos de ordeña, hasta apoyos y asesoría financiera, así como asesoría en el mejoramiento genético de los hatos.⁹

Es claro que en la concepción integral del funcionamiento de la Cuenca Lechera, así como en la administración de todas las empresas, incluyendo la vinculación de los establos, correspondían a la filosofía de la política económica del sector político que en ese momento gobernaba el país, el cual le daba al Estado un papel primordial como agente impulsor del desarrollo económico del país. En este sentido, la empresa paraestatal es considerada como el principal instrumento de la política económica del Estado benefactor.

Según el prospecto descriptivo del PRODEL ya citado, como parte de los estudios de localización para la construcción de la cuenca lechera se analizaron 98 localidades en 16 distritos de riego, así como también a 8 entidades federativas, determinándose finalmente que sería en el municipio de Tizayuca del Estado de Hidalgo, donde se construiría el proyecto más ambicioso en su tipo. Dicho proyecto contemplaba la construcción de 146 establos mismos que contarían con todos los servicios técnicos más avanzados de la época, así como las empresas de apoyo a los mismos, las cuales suministrarían los insumos necesarios para la producción de leche de alta calidad; todo en un área relativamente pequeña de 220 hectáreas y muy cerca del Distrito Federal.

Aunque en los documentos consultados no se señalan concretamente las razones para construir la cuenca lechera en el municipio de Tizayuca, al parecer se debió fundamentalmente a la cercanía de este municipio con el Distrito Federal, su mercado potencial; así como a los centros de producción y distribución de forrajes. También a la amplia posibilidad de poner en práctica un proyecto de desarrollo agropecuario e industrial con los campesinos y ejidatarios de la zona y que consistía en la aplicación de estiércol de vaca como fertilizante natural en los suelos sumamente pobres, en ese sentido se constituyo como objetivo impulsar un polo de desarrollo en uno de los estados más pobres del país.¹⁰

⁸ PRODEL "PROSPECTO DESCRIPTIVO" 1990 Pág. 29

⁹ Para ello fue necesario modificar el contrato de Conformación del Fideicomiso, estableciéndose un segundo y un tercer contrato modificatorio con fechas de 25 de marzo de 1975 y 16 de julio de 1976. *Ibid.* Pág. 30

¹⁰ El municipio de Tizayuca se encuentra ubicado al sur del Estado de Hidalgo, en el Valle de México a 52 Kilómetros del Distrito Federal por la carretera Federal N° 85 y a 18 kilómetros del Distrito de Riego N° 88. (este Distrito de Riego comprende los municipios de Santa María Chiconautla y Zumpango en el Estado de México; Progreso, Tlaxcoapan e Ixmiquilpan en el Valle del Mezquital, en el Estado de Hidalgo. Monografía Estatal. SEP. CNLTG.1995

De esta manera a fines de 1975 se inicio la construcción de la cuenca lechera de Tizayuca Hidalgo denominada "COMPLEJO AGROPECUARIO INDUSTRIAL DE TIZAYUCA" mejor conocido por sus siglas CAIT. Este complejo inicio operaciones el 15 de Junio de 1976 con la puesta en marcha del establo 145, el primer ganadero en trasladarse al CAIT y operar dicho establo fue el señor Ramón Cedillo Santana.¹¹

El proyecto sin embargo no fue bien aceptado en el municipio, sobre todo por la forma en la que se instauró; como nos lo refirió el comisario ejidal del ejido de Huitzila del pueblo de Huitzila del Municipio de Tizayuca, Miguel Arrieta; "ya que las tierras en que se construyó el complejo fueron expropiadas a propietarios particulares, los cuales incluso demandaron al fideicomiso; la demanda fue ganada por este, lo que causo temor entre la población, sobre todo a nosotros los ejidatarios a los y pequeños propietarios nos dio temor de que también a nosotros nos fueran expropiadas nuestras tierras." Por esa razón los ejidatarios, los pequeños y medianos propietarios e incluso los grandes vieron con recelo el proyecto, sobre todo una vez que entro en operaciones pues solamente un grupo de ejidatarios de la zona fueron incorporados al proyecto, dejando fuera a los ganaderos productores de leche de la zona.

Además de ver con recelo el proyecto, los ejidatarios y pequeños propietarios, también lo veía con cierta envidia, según nos refiere el ya mencionado comisario ejidal "al ver como a los ganaderos del CAIT se les otorgaban toda clase de apoyos tanto técnicos como financieros, en tanto que a ellos se les daban muy pocos apoyos, que no eran suficientes para hacer producir la tierra." Ante esto los ejidatarios y pequeños propietarios realizaron movilizaciones, llegando incluso a bloquear los caminos y los accesos a los lugares de almacenamiento del estiércol por parte de los ejidatarios, con el propósito de presionar a las autoridades para obtener "ellos también beneficios". Mismos que lograron, como fue el terraceo de caminos y la fertilización de sus tierras con estiércol de manera gratuita.

Es importante mencionar que los ejidatarios que fueron incorporados al proyecto fueron los del ejido Xaltocan el cual es uno de los principales productores de maíz ensilado del Distrito 88, por lo que su participación en el proyecto fue muy importante ya que se aseguraba con ello el suministro de este insumo.

Como ya sé indico anteriormente, en un inicio los objetivos del PRODEL consistían en erradicar los establos insalubres del D.F. y producir leche de alta calidad a un precio accesible para la población de esta área. Sin embargo con la puesta en marcha del proyecto y ante la problemática suscitada, los objetivos tanto del fideicomiso como del propio CAIT se ampliaron, ya no solamente se pretendía alcanzar los objetivos ya señalados, si no que ahora se establecieron también como objetivos; el conformar un sistema de producción integral donde convergieran varios sectores productivos; así como el impulsar un polo de desarrollo agroindustrial en el distrito de riego 88; según lo señalan los documentos consultados, este objetivo se convertirá como lo veremos más adelante en el objetivo principal del proyecto; pero otro objetivo que no se establece en los documentos, pero que esta implícito es el que se deriva de producir leche de la más alta calidad a un precio subsidiado; el CAIT con su producto funciona como regulador del precio de la leche no solo en el centro si no incluso en todo el país, ya que el gobierno de

¹¹ Asociación Ganadera de Tizayuca. Circular de Aniversario. 15 de Julio de 1992.

Luis Echeverría pretendía demostrar a los productores de leche del país que si era posible producir leche de alta calidad a un bajo precio. Esto en respuesta a las presiones de los productores para que se incrementara el precio de la leche, presiones que el gobierno pudo manejar en parte por el producto de esta empresa paraestatal. Por otro lado, también se estableció como objetivo, vinculado con la facultad de medicina veterinaria de la UNAM el constituir en la cuenca lechera un centro de investigación y desarrollo de producción de leche de bovinos. Objetivos que como veremos solamente se alcanzaron de manera parcial.

3.2 FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO

Según lo señalan los documentos consultados el financiamiento del proyecto estuvo a cargo en sus inicios por parte del gobierno federal e instituciones crediticias nacionales, sobre todo en lo concerniente al financiamiento para la elaboración del proyecto y el estudio de la localización, para ello se contó con una aportación inicial de \$ 957,275 por parte de la SHCP. Para la construcción de la cuenca lechera se busco el financiamiento del exterior.

Buscando llevar a cabo el proyecto en las condiciones más favorables el fideicomiso en 1974 mediante NAFINSA presento al Banco Interamericano de Desarrollo (BID) una solicitud de crédito, que fue aceptada hasta el 20 de mayo de 1976 poco menos de dos meses antes de que ingresara el primer ganadero al CAIT. Esto nos hace pensar que el crédito otorgado por el BID fue utilizado en el subprograma de crédito a los ganaderos, crédito que se utilizaría en la construcción de los establos y en su equipamiento.

En el contrato de préstamo entre el BID Y NAFINSA,¹² se establece que ambas partes están de acuerdo en que la ejecución del programa y la utilización de los recursos del financiamiento serán llevada a cabo por el Banco Nacional de Crédito Rural C.A. (BANRURAL) en su carácter de Fideicomiso PRODEL. Así mismo se señala que el programa tiene un costo de 89'6000,000.00. (ochenta y nueve millones, seiscientos mil dólares de los Estados Unidos de Norte América) De los cuales el 50 % o sea 44'800.000.00 (cuarenta y cuatro millones ochocientos mil dólares de EU.) fueron aportados por el BID, el resto sería aportado por instituciones locales. (Ver cuadro 16)

En cuanto a la amortización del crédito y el pago de los intereses, las condiciones del contrato fueron sumamente favorables para el fideicomiso; se estableció a un periodo de cuatro años de gracia, a partir de los cuales se tendría un plazo de 14 años para amortizar el crédito. La amortización fue mediante 28 cuotas semestrales, iniciando a partir de noviembre de 1980; en tanto los intereses se pagaron sobre saldos deudores a una tasa de 8 % anual también en pagos semestrales a partir de noviembre de 1976; ambos pagos se tendrían que pagar en dólares de EU.¹³

En lo que respecta a la aplicación de los recursos, el programa contemplo dos subprogramas; uno de inversiones directas en creación de infraestructura, y otro de créditos a ganaderos: el subprograma de inversiones directas comprendió como metas

¹² CONTRATO DE PRESTAMO ENTRE AL BID Y NAFINSA (Programa de Cuencas Lecheras), Pagina 1. Capítulo 2º, Sección 2.01. México, 20 de mayo de 1976 (26 páginas, fotocopias)

¹³ *Ibid.* Pág.2

del programa de infraestructura, la construcción y equipamiento de; una planta pasteurizadora, y un centro de distribución, planta de alimentos balanceados, planta procesadora de estiércol, centro de cría y tres establos promocionales.

Por lo que toca al subprograma de crédito a los ganaderos, se preveía el otorgamiento de créditos refaccionarios para el financiamiento y la construcción de los establos, adquisición de ganado, equipos de ordeña, tanques de enfriamiento y demás, así como créditos de avío para la operación de cada uno de los establos.¹⁴

Si para el fideicomiso la forma de pago fue benévola, para el ganadero lo fue aun más; de acuerdo al contrato el plazo para pagar el crédito refaccionario se le concedió al ganadero un plazo de hasta 18 años, con 8 años de gracia para pagar el refaccionario, en tanto que el de avío se le concedió un plazo de hasta 3 años.¹⁵

Del análisis de la estructura del costo del programa en el cuadro 17,¹⁶ se observa que casi el 50 % del costo se invirtió en la construcción y equipamiento de los establos, así como en la adquisición de ganado productor de leche, que en su mayoría fue adquirido en los Estados Unidos de América, mientras que la construcción de las empresas de apoyo únicamente ocupa el 17.7 % del total.

Así mismo, la aplicación del crédito otorgado por el BID en su mayoría, el 46.6 % fue aplicado en inversiones directas, por un 3.4 % de inversiones indirectas. En lo que se refiere, estas se aplicaron fundamentalmente para el equipamiento tanto de los establos como de las empresas de apoyo; sin embargo, la adquisición de ganado absorbió el 40 % del crédito.

Por lo que toca a la supervisión del programa, el contrato establece mecanismos de inspección por parte del Banco Interamericano, en la sección 6.02 del contrato del apartado B se señala: " El prestatario (PRODEL), a través del Banrural deberá permitir que los funcionarios, ingenieros y demás expertos que envíe el Banco (el BID), inspecciones en cualquier momento, a ejecución del programa, así como los equipos y materiales y revisen registros y documentos que se estimen indispensable conocer para la buena marcha del programa."¹⁷

A pesar de que como se observa, se establecieron mecanismos de control sumamente rígidos por parte del BID para el seguimiento del programa; al decir de las propias autoridades del fideicomiso no fueron del todo eficaces, el mismo PRODEL señala que los ganaderos desviaron recursos que les fueron otorgados para la adquisición de ganado a la compra de propiedades fuera del CAIT¹⁸. Este desvío de recursos al parecer fue una de las causas por las cuales el programa en sus inicios no se consolidara y presentara la descapitalización de los establos por falta de la reposición oportuna de los hatos lecheros que el PRODEL señala en el PROSPECTO DESCRIPTIVO.¹⁹

¹⁴ Ibid. Pág.21

¹⁵ Ibid. Pág. 22

¹⁶ Ver anexo estadístico. Cuadro 17

¹⁷ CONTRATO DE PRESTAMO. Op. Cit. Pág. 16

¹⁸ PRODEL. DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN SOCIOECONÓMICA DE LOS GANADEROS DEL CAIT. 1988, PAG.5

¹⁹ PRODEL. PROSPECTO DESCRIPTIVO. 1990 Pág. 52

3.3 PROGRAMA DE OCUPACIÓN DE LOS ESTABLOS

La ocupación de los establos y la puesta en marcha del CAIT, como ya se señaló líneas arriba, inicio operaciones el 16 de julio de 1976, esta puesta en marcha fue de manera parcial, se empezó con las operaciones sin la conclusión de la construcción de todas las plantas de apoyo; la planta pasteurizadora comenzó operaciones hasta 1977, en tanto que la procesadora de estiércol lo hizo hasta 1978.

No obstante el enorme apoyo que el Fideicomiso PRODEL otorgo a los ganaderos para trasladarse al CAIT, y a la enorme campaña publicitaria que desarrollo, la ocupación de los establos no fue como se tenía programada, más bien fue de manera paulatina. Como ya se indico el primer ganadero en ingresar al complejo fue el señor Ramón Cedillo Santana, con la puesta en marcha del establo 145 y 146, y según se observa en el cuadro 18 del anexo, durante el periodo de 1976-1978 ingresaron al CAIT 71 ganaderos, con la puesta en marcha del mismo numero de establos, lo que representó el 71 % de los 126 establos construidos. En el periodo 1979-1988 ingresaron 35 ganaderos, un 28 %, ocupándose 106 establos, el 84 %. Sin embargo, para los años siguientes hasta 1988 solamente ingresaron 13 ganaderos, e incluso los últimos 7 establos fueron vendidos ya en pleno proceso de venta de los activos de PRODEL y no precisamente a ganaderos.

Varios factores intervinieron para que el programa de ocupación de los establos no se realizara como se tenía previsto: Uno de ellos aunque a nuestro parecer no es el más importante, se debió al hecho de que los ganaderos asentados en el Distrito Federal y el Valle de México, no estaban muy seguros de que el proyecto funcionara, según comentarios que ellos mismos nos hicieron en visitas a sus establos, no recibieron el proyecto con entusiasmo; quizás la forma individual en que manejaban sus establos propicio el individualismo y la desconfianza, lo que no les permitía concebir que un proyecto que colectivizaba la producción fuera posible. Con el propósito de impedir su traslado al CAIT, realizaron movilizaciones en el D.F. incluso se ampararon ante esta disposición. Pese a lo anterior, la mayoría de los ganaderos aceptaron finalmente, no sin antes haber obtenido del PRODEL la concesión de que cuando el gobierno terminará de pagar el crédito del BID les fuera vendido a ellos el CAIT, acuerdo que se estableció en el contrato con el BID.²⁰

Por otro lado, la crisis financiera de 1982 que golpeo severamente a la economía mexicana y particularmente al sector lechero parece ser el factor primordial de la contracción de la ocupación de los establos. La participación del sector lechero en el crédito pecuario disminuyó significativamente, no obstante los programas de canalización de recursos por medio del FOPROBA y de FIRA contemplados en el "PROGRAMA ESPECIFICO DE PRODUCCIÓN, ABASTO Y CONTROL DE LECHE DE VACA", la participación pasó de 0.9 % en 1980 a un 1.1 % en 1988.²¹ (ver cuadro 19)

²⁰ CONTRATO DE PRESTAMO op.cit. Pág. 17 y comentarios de los propios ganaderos

²¹ SARH. "PROGRAMA DE ABASTO Y PRODUCCIÓN DE LECHE DE BOVINOS 1990-1994". 1990 Pág.

Igualmente en un estudio realizado por el Departamento de Economía Agrícola de la Universidad de Chapingo, se señala que los recursos del FIRA canalizados a la rama productora de leche descendieron de un 37.5 % en 1978 a un 12 % en 1988.²²

Esta crisis de la economía mexicana que pretendió ser resuelta por Miguel de la Madrid, en parte por una política de ajuste contrayendo los créditos la economía en general y del sector lechero en particular, también repercutieron en la Cuenca lechera de Tizayuca, el cuadro 20 del anexo nos muestra con mayor claridad esta situación: Durante el periodo de 1976-1985 fue el Fideicomiso PRODEL quien otorgó los créditos, ciento once créditos por un monto de \$802.6 millones de pesos, los cuales fueron aplicados a la adquisición de los terrenos para construir el complejo, construcción de los establos, adquisición de maquinaria y equipo y el ganado para poblar los establos. Estos créditos corresponden a los ciento once establos que se ocuparon durante esos años. Pero a partir de 1985 los créditos para adquisición de establos y ganado proporcionados por el Fideicomiso se suspendieron. Ante el retiro de Fideicomiso, los ganaderos contrataron crédito con la banca comercial, concretamente con BANCA CONFIA, contando con el Fideicomiso como mediador y retenedor de las amortizaciones; así entre 1984 a 1986 los ganaderos contrataron 105 créditos por un monto de \$1, 183.6 millones de pesos.

Ahora bien los 105 créditos que BANCA CONFIA otorgo entre los años de 1984 y 1986 (de acuerdo a lo indicado por PRODEL)²³ fueron créditos refaccionarios que no se aplicaron a la adquisición de más establos por parte de los ganaderos, si no a rescatar de la quiebra a 105 de los 111 establos que ya se habían vendido y que por la crisis y el desvío de recursos estaban en bancarrota y ponían en peligro el programa. Estos recursos se canalizaron a la adquisición de ganado sobre todo de importación para repoblar los hatos, así como a rehabilitar los establos para mantenerlos en operación; es decir no se canalizo a acumular capital, sino únicamente para mantener en operación los establos y el programa.

Como se observa la contracción de créditos afecto al programa de ocupación de los establos, no obstante que los créditos para la adquisición de los mismos, así como los refaccionarios y de avío estaban considerados en el programa desde un principio. Al parecer, ante la bancarrota de los establos que ya se habían vendido, el PRODEL utilizo esos recursos para rescatarlos y rescatar con ello el proyecto, buscando otras opciones para financiar la venta de los establos restantes, sin resultados positivos, es así que entre 1983 y 1984 solamente fue vendido un solo establo. Según documento del PRODEL citado arriba.

La contracción del crédito continuo durante 1986, en este año mediante un cofinanciamiento entre PRODEL, FIRA, Y BANCA CONFIA S.N.C. solo dos nuevos establos iniciaron operaciones. En dicho programa, el PRODEL otorgo créditos por las instalaciones y construcción de los establos, a una tasa preferencial del 44 %, más 7 puntos de costo porcentual promedio que emitió el Banco de México. En tanto el FIRA Y BANCA CONFIA, otorgarían el financiamiento para la rehabilitación de los establos,

²² U.A.CH. Departamento de Economía Agrícola. "BONANZA Y CRISIS DE LA GANADERÍA NACIONAL..

1988 Pág.242

²³ PRODEL. DIAGNOSTICO Op. Cit. Pág.26

adquisición de ganado y equipo nuevo, a la misma tasa preferencial que el PRODEL descontando los recursos con el FOPROBA. El esquema parecía atractivo, sin embargo ese mismo año por disposición del Banco de México, el FOPROBA desapareció y con ello la tasa preferencial y las expectativas de venta de los establos se vinieron abajo.

Pese a lo anterior, y a los constantes incrementos en el monto de las inversiones, así como de las tasas de interés aplicadas al sector agropecuario, el PRODEL continuó buscando esquemas de financiamiento que le permitiera vender los establos restantes; así conjuntamente con BANRURAL desarrolló una nueva modalidad denominada refinanciamiento automático, la que consistía en adecuar la capacidad de pago a la inflación que se registrara. Esta modalidad permitía que el costo financiero durante el horizonte del proyecto se mantuviera sin alteraciones, contemplando el refinanciamiento automático de los intereses. En este esquema el productor aportaría un 22 % de la inversión total y contrataría una inversión por el 78 % restante; la aportación del ganadero sería para adquirir el establo en las condiciones en que se encontrara y el porcentaje restante para su habilitación y funcionamiento. El fideicomiso por su parte, vendería los establos a los productores que fueran seleccionados conjuntamente con el FIRA y el BID, que serían las instituciones crediticias que apoyarían este esquema; el PRODEL sería el retenedor de las amortizaciones y las entregaría a las instituciones crediticias.

Bajo el esquema señalado, fueron vendidos entre 1988 y 1990 los últimos 7 establos del CAIT, tres de los cuales se vendieron en pleno proceso de extinción del Fideicomiso. Al extinguirse el FIDEICOMISO, CAITSA que fue la empresa que los ganaderos conformaron para adquirir algunos activos del CAIT quedó como retenedor de las amortizaciones, con la obligación de entregarlas a las instituciones que otorgaron el crédito.²⁴

De esta manera el proyecto de construir el CAIT se materializó constituyendo un sistema integral de producción, asentado en un área de 220 hectáreas en la población de Tizayuca, Hgo. En el que se producían y se abastecían los insumos necesarios para la producción de leche pasteurizada y se prestaban todos los servicios inherentes a la producción de leche cruda de vaca, producción que llevaban a cabo los ganaderos. El sistema de producción integral también facilita la recolección del lácteo y prestación de los servicios de asistencia técnica, médico-veterinaria y de mantenimiento para hacer posible toda la cadena productiva.

Al CAIT lo constituían ocho entidades de producción: la Planta Pasteurizadora, El Centro de distribución, Centro de Recría, Planta de Alimentos Balanceados, Central de Forrajes, Planta Procesadora de Estiércol, Planta deshidratadora de Alfalfa y el Centro de Servicios Administrativos, que operaban de manera integrada con los establos propiedad de los ganaderos formando un circuito cerrado. Estas entidades se pretendía proporcionaran todos los insumos y servicios que los establos demandaran, así mismo adquiriría de ellos sus productos.

Es indudable que el proyecto de erradicar los establos insalubres del D. F. y reubicarlos en el Municipio de Tizayuca, así como la construcción del complejo, enfrentó una serie de

²⁴ PRODEL "AUTOEVALUACIÓN 1982-1988" noviembre 1988 Pág.47-55

dificultades; desde la resistencia de los estableros para trasladarse a Tizayuca, hasta la grave crisis económica que enfrentó el país en la década de los ochenta, crisis que como se observa, afectó seriamente el programa del fideicomiso, sobre todo en lo referente a la venta y ocupación de los establos. Sin embargo el desvío de recursos por parte de los ganaderos, para canalizarlos a la compra de otros bienes fuera del CAIT la restricción de recursos por parte del Gobierno Federal, fueron factores que no permitieron que EL FIDEICOMISO se consolidara e impidieron que el CAIT alcanzara en su totalidad los objetivos para los que fue creado.

Lo analizado en este capítulo, nos muestra que en el momento de privatizarse el CAIT éste aun no alcanzaba los objetivos para los que fue creado, que la crisis financiera de la economía mexicana de la década de los ochenta y el desvío de recursos por parte de los ganaderos fueron los factores principales que afectaron el programa, y no permitieron que se alcanzara los objetivos programados. En este sentido, es pertinente señalar que no se construyeron la totalidad de establos que estaban considerados en el proyecto original; se construyeron 126 de los 146 que estaban proyectados; la venta de los mismos fue sumamente difícil lográndose la venta de los últimos ya en pleno proceso de extinción del fideicomiso. Tampoco fueron reubicados en su totalidad todos los ganaderos del Valle de México, algunos solicitaron el amparo de la Justicia Federal contra la orden de la autoridad que les ordenaba la reubicación en el CAIT, mismo que les fue concedido por la Suprema Corte de Justicia de la Nación, motivo por el cual aun se encuentran funcionando algunos establos en el Distrito Federal y el valle de México, y algunos otros siguieron operando en la clandestinidad.

No obstante los problemas de financiamiento del Programa, del desvío de recursos, de la resistencia de los ganaderos para reubicarse, del boicot de los ejidatarios y pequeños productores de la zona y de las limitantes del mercado por la elaboración de un solo producto, que además tenía un precio controlado, el Fideicomiso y el propio CAIT funcionaron exitosamente hasta su privatización.

CAPITULO I V

LA IMPORTANCIA DEL COMPLEJO AGROPECUARIO INDUSTRIAL DE TIZAYUCA

4.1 EN LA PRODUCCIÓN DE LECHE CON GANADO ESTABULADO

4.2 EN LA GENERACIÓN DE EMPLEOS

4.3 COMO CENTRO DE DESARROLLO AGROINDUSRIAL

CAPITULO I V

LA IMPORTANCIA DEL COMPLEJO AGROPECUARIO INDUSTRIAL DE TIZAYUCA

En este capítulo se pretende demostrar la importancia del CAIT como el principal centro productor de leche del país con ganado estabulado, el cual por las tecnologías que se emplearon en el sistema de producción y por las economías de escala alcanzadas antes de ser privatizado llegó a constituirse en un polo de desarrollo para el sur del estado de Hidalgo y el noreste del estado de México. En este sentido destacaremos la participación del CAIT en la producción de leche a nivel: nacional, estatal y regional; Así como su importancia como centro de desarrollo agroindustrial en la región y como generador de empleos en la misma.

4.1. LA IMPORTANCIA DEL CAIT EN LA PRODUCCIÓN DE LECHE CON GANADO ESTABULADO.

Como ya se señaló en México el sistema leche contempla tres formas de explotación del ganado: ganado especializado (que puede ser estabulado o en pastizales), de doble propósito (el ganado se dedica a carne o leche según la rentabilidad del mercado) ganadería de traspatio o familiar (una familia tiene entre 2 a 10 vacas y las alimenta generalmente de los residuos de las cosechas); en este sentido existe una estrecha relación entre el número de cabezas de ganado o inventario y el volumen de producción, sobre todo cuando es ganado no especializado, pero, esta relación también se da con el ganado especializado aunque no en la misma proporción.

En el CAIT se explota ganado especializado; es decir, ganado que se dedica exclusivamente a la producción de leche en condiciones de estabulación, y con un sistema de alimentación basado en alimento balanceado producidos en su propia planta de alimentos y forrajes de la región; esto es sumamente importante porque el departamento de medicina veterinaria del complejo realizaba estudios bromatológicos sobre la alimentación del ganado para determinar las dietas más adecuadas para lograr el máximo rendimiento del ganado.

En 1990 se alojaban en los 120 establos del CAIT 21,345 cabezas de ganado, se encontraba por encima de su media histórica de 21,000 cabezas; si lo comparamos con el total nacional, tenemos que para ese año represento el 2.5 %,

una participación pequeña sin duda; pero si lo comparamos con la población total de ganado del estado de Hidalgo, tendremos que para ese mismo año tuvo una participación del 12.7 %, lo que ya es una participación importante, y si lo comparamos con la región es de casi el 90 % del total, situación que resalta su importancia regional. (ver cuadro 21 y 22)

Decíamos líneas arriba, que existe una estrecha relación entre el número de cabezas de ganado y el volumen de producción y que esto es igualmente cierto para ganado especializado y no especializado; En el CAIT se cumple cabalmente esta afirmación; Para 1985 antes de ser privatizado el complejo produjo un total de 110 millones de litros, con lo que para ese año participo con el 2.78 % de la producción nacional; Con el 62.5% de la producción total del estado de Hidalgo y casi el 90 % de la de su distrito. (Cuadro 22) Una vez privatizado, la participación del CAIT disminuyó al igual que en la población total nacional de cabezas de ganado; Para 1993 la participación del CAIT en la producción nacional fue mínima, apenas el 2%, poco mayor al 1.7% histórico que se ha registrado; pero en el ámbito estatal representó el 42.2% de la producción total y el 75.8% en el distrito de desarrollo 88 al que pertenece (ver mismo cuadro); como se observa la participación del complejo ha disminuido sensiblemente; Esta tendencia a disminuir no obedece a una caída en la producción de leche del CAIT, ya que esta no solo se mantuvo, sino incluso aumento, pasando de 110.000 litros en 1985 a 120,000 en 1993; obedece más bien al aumento de la producción total de leche, tanto a nivel nacional como a nivel estatal.

Como se puede observar en el cuadro 22; a partir de 1987 la producción estatal se incrementó sostenidamente hasta casi duplicar la producción en 1992, este aumento de la producción, se debe al aumento del número de cabezas de ganado, que para 1992 llegó a ser de 200 mil cabezas en el estado por las 153,000 cabezas que se tenían en 1990. (ver cuadro 23) Esta situación confirma la afirmación de que existe una estrecha relación entre el número de cabezas de ganado y el volumen de producción. Pese a esta reducción de la participación del CAIT, en el ámbito estatal y regional siguió siendo importante.

En 1990 en el CAIT se encontraba concentrado el 2.5% del ganado nacional especializado en producción de leche en condiciones de estabulación, parece poco, pero si se considera el área total en el que esta concentrado las 21,000 cabezas de ganado; 10 hectáreas, resulta sumamente significativa.

Hay un punto sumamente importante que nos demuestra la importancia del CAIT en el ámbito nacional como centro productor de leche con ganado especializado, en el cuadro 23 el indicador de rendimientos por unidad productora que se mide por litro /vaca /año nos indica que en 1989 mientras en el ámbito nacional el promedio de rendimiento por cabeza de ganado al año era de 3 766 litros, en el complejo era de 5 387.6 litros por unidad productora; Casi 1000 litros por encima del promedio nacional. Estos rendimientos por unidad productora del complejo se deben desde luego al sistema de producción integral que se empleaba, y a las economías de escala alcanzadas; pero además, y de aquí la importancia de este indicador servían como parámetro para medir la eficiencia en otros centros de

producción del país. El gobierno también usaba estas referencias para indicarle a los productores que si era posible mejorar el rendimiento del ganado estabulado.

Otro punto importante a destacar del CAIT y que demuestra su importancia como centro productor, es su participación en el valor de la producción de leche de bovinos en el estado de Hidalgo; Para 1991 su aportación a este indicador fue de 46.31 % del total del estado y de 93.3 % del total del distrito de riego 88 (cuadro 24). Es decir, que el CAIT genera casi la mitad del valor de la producción de leche del estado y casi la totalidad del valor de la región. Lo que por otra parte también nos indica que el CAIT producía casi la mitad de la producción de leche del Estado de Hidalgo y casi la totalidad de la producción de la región. (cuadro 24)

Por otro lado, aunque es cierto que la participación del complejo; tanto en el inventario nacional de ganado, como en el volumen nacional total de producción de leche, ha sido mínima, como se ha señalado; los rendimientos por unidad productora que se alcanzaron en este centro servían de modelo y de ejemplo a seguir por todos los productores de leche del país, de ahí su importancia en el ámbito nacional. En el ámbito estatal y regional la participación del CAIT es aun mayor tanto en la población total de ganado, como en la producción y como ya se mostró en el valor de la producción, por lo que la importancia del CAIT en el ámbito estatal y sobre todo regional es sumamente significativa.

4.2 IMPORTANCIA DEL CAIT EN LA GENERACIÓN DE EMPLEOS

Desde su creación el CAIT ha sido una fuente importante en la generación de empleos de la región, tanto de empleos directos como de indirectos. En cuanto a empleos directos, se refiere al personal ocupado tanto en las empresas de PRODEL y al personal ocupado en los establos de esta cuenca lechera.

De esta manera y de acuerdo al cuadro 25, tenemos que para 1983 el CAIT empleaba a un total de 2,624 personas, de las cuales 1,964 se ocupaban en las empresas del PRODEL y 660 en los establos, en términos porcentuales sería el 74.8 % el 25.15 % respectivamente. Sin embargo, a partir de este año con la puesta en práctica de la política de austeridad impulsada en la administración de Miguel de la Madrid, el personal ocupado en las empresas del fideicomiso PRODEL inicio una disminución, misma que en un principio fue lenta, para acelerarse a partir de 1986; en este año el número de trabajadores en el PRODEL disminuyó a 1689; Esta tendencia continuó, es así que a principio de 1989 se ocupaban 1565 personas, 400 menos que en 1983, en junio de ese mismo año previo a la privatización fueron despedidos más de la mitad del personal que ocupaba el CAIT, quedándose solamente personal que se considero indispensable, el cual según datos del informe sobre el proceso de extinción del 30 de agosto de 1989 era únicamente de 730 personas; Es decir, la mitad de los

que se ocupaban a principios de 1989 antes de que las empresas se privatizaran.

Esta tendencia ha disminuir el personal del FIDEICOMISO, no solamente obedeció a la política de austeridad de Miguel de la Madrid debido a la crisis económica por la que atravesaba la economía mexicana en esos años; también y fundamentalmente obedeció a la política privatizadora implementada por de la Madrid, continuada y profundizada por Salinas de Gortari; en donde como veremos más adelante la disminución del personal ocupado en las empresas públicas es parte del proceso de saneamiento de las empresas que están en proceso de privatización.

En contraparte, el personal ocupado en los establos se mantuvo constante a lo largo del periodo, incrementándose ligeramente en 1989, debido a dos factores; por un lado, se contrataron dos personas más en promedio por establo, sobre todo personal administrativo, de 6 personas que se ocupaban en promedio en años anteriores aumento a 8 por establo; por otro lado, el número de establos en operación aumento de 116 a 120.

La disminución de personal ocupado que presentan las empresas del PRODEL, trajo consigo un cambio en la estructura ocupacional del CAIT al pasar de un 75 % para las empresas y un 25% para los establos en 1983 a un 50.6 y 49.4 % respectivamente en 1990.

Por lo que respecta a los empleos indirectos, según estimaciones del PRODEL para 1989 se generaban 7,000 empleos² y; según estimaciones de CAITSA para 1992 se generaron cerca de 10,000 empleos indirectos, en los que se incluye a productores de forrajes, distribuidores y comercializadores de medicamentos veterinarios y otros enseres, etc.

Pese a la disminución del personal ocupado por el CAIT que se observa y que ya se ha señalado, este siguió siendo un importante generador de empleos en la región, sobre todo si se considera su participación en la PEA municipal; el cual no obstante haber disminuido tan dramática al pasar de un 46 % en 1983 a un 7.2 % en 1990 siguió siendo importante. Esta disminución de la participación del CAIT en la PEA municipal, se debe a dos factores: Por un lado a la disminución del personal ocupado del CAIT ya descrita, pero básicamente al aumento de la PEA municipal, el cual paso de 5,600 personas en edad de trabajar en 1983 a 20,049 en 1990, mostrando una tasa de crecimiento para el periodo de 258 %. Pese a esta situación, si se considera que el total del personal ocupado en el municipio de Tizayuca en 1990 el cual era del orden de 8,927 personas, y el CAIT ocupaba a 1,450 de ellas, lo que representa un total del 16.2 % del personal ocupado del municipio (cuadro 26), se demuestra la importancia de complejo en la generación de empleos para el municipio y la región.

¹ Fideicomiso PRODEL " INFORME DE AVANCE SOBRE EL PROCESO DE EXTINCIÓN". 30 de agosto de 1989. Pág.10.

² PRODEL "AUTOEVALUACIÓN" OP. Cit. Pág. 50

4.3 IMPORTANCIA DEL CAIT COMO CENTRO DE DESARROLLO AGROINDUSTRIAL

Ya se señaló que los objetivos de la creación del PRODEL y consecuentemente del CAIT fueron: erradicar los establos del Distrito Federal y producir leche de alta calidad para distribuirla en la zona metropolitana; derivado de lo anterior otro objetivo fue el desarrollo y consolidación de un sistema integral de producción que permitiera la vinculación de diversos agentes productivos, tanto del sector agrícola como del pecuario y el industrial, objetivos que al parecer se alcanzaron, ya que al CAIT diversas revistas tanto nacionales como extranjeras así lo señalan "la cuenca lechera de Tizayuca es el mayor complejo de producción lechera del mundo y constituye una de las referencias más importante en materia de desarrollo y adaptación tecnológicas en el sector pecuario nacional"³

Es indudable que uno de los mayores logros del CAIT es haber conformado un sistema de producción cuya escala, localización y concentración geográfica permitieron no solamente la integración vertical de los más importantes procesos operativos agrícolas, pecuarios, industriales, administrativos y de servicios, que convergían en la producción de leche; así como la obtención de economías de escala al aprovechar tecnologías y tamaños óptimos de integración vertical, pero sobre todo que este sistema integral de producción por el impacto económico en la región le permitieron constituirse en un polo de desarrollo agroindustrial para el sur del Estado de Hidalgo y el noroeste del Estado de México.

Un ejemplo de la integración vertical alcanzado en la cuenca lechera es el hecho de que en la propia cuenca se produjera el insumo más importante de este tipo explotaciones: las vaquillas, en el centro de cría se producían las vaquillas que repoblaban los hatos de los establos, se recibían las becerras desde los cuatro días de edad y se vendían al ganadero como vaquillas al parto con siete meses de gestación. Es decir, todo el desarrollo de las vaquillas lo realizaba el PRODEL hasta el momento de ser productoras de leche. Durante el periodo 1983-1989 el centro de cría suministró el 50 % del requerimiento de vaquillas de los establos de la cuenca, entre 1983 y 1988 el centro de cría contribuyó a la reducción de la salida de divisas por un importe aproximado de \$ 15 millones de dólares. Cabe señalar que a partir de 1985 los ganaderos en acuerdo con el fideicomiso produjeron vaquillas por su propia cuenta.

Otro ejemplo, de la integración vertical alcanzada en el CAIT lo constituyó la producción de los principales requerimientos alimenticios del ganado lechero en el complejo; En la planta de Alimentos Balanceados se producía el alimento con un alto nivel nutricional específico para la dieta del ganado alojado en los establos de la cuenca y del propio centro de cría, sobre la base de estándares técnicos y económicos aprobados, a un precio igual o menor al del mercado. Así mismo, el fideicomiso prestaba apoyo técnico y asesoría financiera a los agricultores de la zona para la siembra de forrajes que se consumían en la cuenca e incluso en

³ SARH. Revista "LA LECHE". Órgano oficial de la comisión para el fomento de la producción y el aprovechamiento de la leche A.C. Vol. 1 Año 1 1989.

Tlaxcoapan, Hidalgo se tenía una planta deshidratadora de alfalfa que surtía de este producto a la cuenca.

En el aspecto administrativo, se aplicaron 113 procedimientos tendientes a normar las funciones de almacenamiento, producción, control de calidad, ventas, cobranzas y mantenimiento de instalaciones y equipos que permitieron fortalecer y simplificar el registro y control de las operaciones administrativas.

En materia de sistemas computarizados de información, para 1988 el sistema de registro y control de operaciones administrativas estaban computarizados en su totalidad, para ese mismo año estaban en operación 24 sistemas administrativos desarrollados en el mismo CAIT, lo que permitió abatir las cargas de trabajo del personal administrativo.

El haberse constituido en "Centro productor de leche más importante de México" según la revista citada, trajo enormes beneficios para la ganadería en general, al demostrar que era posible el desarrollo de técnicas adecuadas para la explotación de ganado estabulado en grandes concentraciones; Así como la generación de tecnologías en materia de reproducción animal y mejoramiento genético, lo que le valió el reconocimiento de la facultad de medicina veterinaria de la UNAM al convenir con el CAIT la prestación del servicio social de sus egresados en estas instalaciones y al dictar la especialidad de Postgrado en este centro, logrando con ello una vinculación muy importante con el sector educativo. Durante el periodo de estudio se promovió y apoyó el estudio de Postgrado de la especialidad de Bovinos Productores de Leche, habiendo egresado para 1988 la quinta generación de esta especialidad preparados en el CAIT, para un total de 45 egresados. Asimismo, para 1988 se había apoyado el desarrollo de 15 tesis para la obtención del grado de licenciatura en diversas disciplinas científicas; dos tesis de maestría en ciencias veterinarias y 382 personas que habían prestado su servicio social en este centro.

Por otra parte, la aportación del CAIT al desarrollo tecnológico del país fue importante, en el periodo 1983-1988 se desarrollaron trabajos en materia de mejoramiento genético, sanidad animal, alimentación del ganado, mejoramiento de suelos agrícolas y control de fauna nociva, entre otros. En ese sentido, los resultados concretos se dieron a través del otorgamiento de la certificación libre de tuberculosis y brucelosis al hato del CAIT, el control de la leptospirosis; la conformación de un programa de mejoramiento genético que contó con el aval técnico de instituciones nacionales e internacionales, el control de la fauna nociva sin el uso de agente químicos no degradables.

Según comentarios del Secretario de la Asociación de Ganaderos de Tizayuca, Galo Gómez: una de las aportaciones más importantes del Fideicomiso fue la formación de los ganaderos que se trasladaron al CAIT en empresarios. Esto parece ser cierto; En un estudio del Fideicomiso se señala que los ganaderos en su mayoría, en sus lugares de origen desempeñaban personalmente todas las actividades relacionadas con la explotación de su establo, desde la compra de los insumos hasta la comercialización de su producto; en su mayoría eran

productores independientes que enfrentaban serias dificultades para la operación de sus establos dentro del área urbana y tenían serias limitaciones en los aspectos técnicos, administrativos y operativos⁴. Seguramente estas condiciones de trabajo determinaron la manera de trabajo individualizada y la resistencia que en un principio mostraron a integrarse a un sistema de producción integral que consideraba al establo como la unidad productora básica, pero interrelacionado con los demás a través de las empresas que conformaban el complejo. Una vez integrados al complejo y a lo largo de casi 15 años los ganaderos adquirieron la experiencia de empresarios. Experiencia que sin embargo no sería suficiente para hacer frente al enorme reto que se les avecinaba.

Ahora bien, la importancia del CAIT como centro de desarrollo agroindustrial no se circunscribe únicamente a los modelos de integración vertical que se alcanzaron en los procesos agrícolas, pecuarios e industriales, sino también a su área de influencia. Durante la administración del PRODEL en coordinación Interinstitucional con otras secretarías e instituciones como la SARH, BANRURAL, UNAM, CHAPINGO, etc.; se llevo a cabo un programa de recuperación de tierras erosionadas, el programa consistía en la rehabilitación de suelos agrícolas mediante la práctica de terraceo, subsoleo e incorporación de estiércol de bovino que se produce en el propio CAIT, el cual enriquece las propiedades de las tierras de cultivo. De esta manera para 1988 –según el PRODEL- se habían realizado los siguientes trabajos en las tierras de cultivo de los municipios cercanos a la cuenca lechera: terraceo 1, 800 hectáreas, subsoleo 7,500 hectáreas, incorporación de estiércol 11,000 hectáreas.⁵ Indudablemente que estos trabajos realizados por el Fideicomiso repercutieron de manera positiva en la región, entre otras cosas modificaron positivamente las características del suelo haciéndolo más productivo; con ello se evito la erosión y permitió el uso de maquinaria agrícola. Estos trabajos repercutieron significativamente, modificando las características fisicoquímicas del suelo e incrementando el contenido de elementos mayores (nitrógeno, fósforo, y potasio) y el porcentaje de materia orgánica, favoreciendo con ello tanto su capacidad para la retención de la humedad como la de producir cosechas.

Por otra parte, el mejoramiento de tierras contrarresta la formación de cárcavas que dividían los terrenos en áreas irregulares, lo que permitió el aprovechamiento de la maquinaria agrícola. Con ello también, se evito el arrastre del suelo, captando y reteniendo para aprovechar mejor la precipitación fluvial.

Por lo que respecta al desarrollo de tecnología agropecuaria, el PRODEL en coordinación con personal Técnico Científico del Colegio de Post-Graduados de Chapingo desde 1978 estableció una serie de esquemas experimentales, que tomaron como base la información existente sobre los factores de clima, suelo y manejo de cultivo, que afectaban positivamente la región; la finalidad de estos

⁴ PRODEL "DIAGNOSTICO..." OP. CIT. PAG 8

⁵ PRODEL "AUTOEVALUACIÓN" 1988. Pág.50

experimentos fue la de determinar los métodos más adecuados de producción con el uso de y manejo del estiércol que se producía en el CAIT.

De acuerdo con lo anterior, ambas instituciones impulsaron entre los agricultores de la zona la producción de forrajes; tanto de maíz para grano y silo, cebada y otras variedades de forrajes que se adaptaron a la zona como son el frijol, sorgo y amaranto.

En este sentido estas actividades del PRODEL repercutieron directamente en la economía de los campesinos de la región. De esta manera y según datos del Fideicomiso⁶ tan solo para 1989 se adquirieron 70 mil toneladas de maíz verde picado, que representaron una derrama económica de \$ 33,900 millones de nuevos pesos en la zona, lo que además de elevar el nivel de vida de los agricultores, los convirtió en sujetos de crédito para los bancos y en consecuencia en agentes y promotores del desarrollo.

Este programa de aprovechamiento y mejoramiento de suelos además de la incorporación a la producción agrícola de terrenos degradados, arroja hasta 1988 beneficio y empleo para 2,700 campesinos agrupados en 29 ejidos, 9 sociedades de crédito y 9 sociedades de producción rural.⁷

El impacto socio-económico del PRODEL y específicamente del CAIT trajo enormes beneficios para diversos sectores, mismos que se pueden enumerar de la siguiente manera:

Para el Distrito Federal: disposición anual de 3,066 millones de litros de agua que anteriormente al traslado del ganado al CAIT consumía los hatos productores de leche; reducción del problema de contaminación ambiental que provocaba el estiércol que producían los establos insalubres que pululaban en el Valle de México (511 mil toneladas al año); una oferta anual de 100 millones de litros de leche de mayor calidad de la que producían los establos erradicados; contribución a la salud pública, al haberse eliminado los focos de infección que representaban los establos, el ganado y sus productos.

Para las zonas circunvecinas; organización de productores de forrajes a través de la promoción de diversas figuras de asociación; asesorías agronómicas y asistencia técnica a los productores en la contratación de créditos y seguros, así como en la adquisición de maquinaria; adecuación de las tecnologías existentes para la producción de maíz forrajero, con incrementos significativos en los rendimientos por hectárea; rehabilitación de terrenos degradados en la zona de Tizayuca (Estado de México e Hidalgo) y desarrollo de diversas obras de infraestructura agrícola en coordinación con la SARH y el FOIR. (Fideicomiso para Obras de Infraestructura Rural)

Para la ganadería en General; se desarrollaron técnicas adecuadas para la explotación de ganado estabulado en grandes concentraciones. Se confirmó la

⁶ PRODEL "PROSPECTO DESCRIPTIVO" op. Cit. Pág. 60

⁷ PRODEL. "AUTOEVALUACIÓN" OP.CIT. Pág.56

viabilidad y utilidad de la aplicación de programas zoonosarios que han permitido hasta la actualidad contar con hatos libres de enfermedades infectocontagiosas. Por otra parte, se validaron los parámetros zootécnicos teóricos y se desarrollaron nuevos indicadores apropiados a las condiciones de la ganadería nacional; así mismo, se generaron tecnologías en materia de reproducción animal, mejoramiento genético y control de fauna nociva. Por otra parte, se fomentó el desarrollo ganadero mediante el aprovechamiento de los esquemas de producción aplicados en el CAIT, los cuales probaron ser exitosos.

Para el Desarrollo Agroindustrial, en este sentido los beneficios del CAIT fueron: la validación práctica del modelo de integración vertical de procesos agrícolas, pecuarios e industriales y administrativos, así como la confirmación de la factibilidad de obtener economías de escala al aprovechar tecnologías y tamaños óptimos de instalaciones y equipo.

En cuanto al beneficio para las Instituciones de Docencia e Investigación Científica, el CAIT siempre tuvo la disponibilidad de ser un campo propicio para el desarrollo y transmisión del conocimiento técnico-científico relacionado con la producción agropecuaria e industrial; prueba de ello lo es la celebración de convenios de cooperación con la UNAM, el colegio de posgraduados de la UACH y otras instituciones educativas, que permitían la correspondencia entre la docencia y la problemática real que manifestaba en el sector agropecuario del país, particularmente la producción de leche con ganado estabulado.

Como se observa, el impacto del Fideicomiso y particularmente del CAIT en el aspecto agropecuario de la zona es sumamente trascendental para el crecimiento y desarrollo de estas actividades, vino a propiciar una serie de actividades agropecuarias que difícilmente se darían si el complejo no existiera. La vinculación de la teoría y la práctica en estas actividades fue una realidad gracias a este centro productor, aquí los estudiantes de las diversas escuelas de medicina Veterinaria del país pudieron llevar a la práctica los conocimientos adquiridos en las aulas, así como servir de referencia a los estudiosos de la ciencias agrícolas para la producción de forrajes para la alimentación de ganado lechero.

El CAIT ha beneficiado a diversos sectores de la población, pero es indudable que los principales beneficiados fueron los ganaderos que se reubicaron en este centro, los ganaderos una vez reubicados en el complejo explotaron su ganado en los establos equipados con los adelantos tecnológicos de la época y nuevos enfoques administrativos que les permitió a la mayoría de ellos alcanzar un grado de madurez empresarial, desechando el sistema artesanal de explotación de ganado lechero que empleaban en el Valle de México, así mismo obtuvieron una mayor seguridad en el abastecimiento de los insumos y servicios básicos para la operación de los establos, así como la garantía en el desplazamiento comercial de los productos y en el desalojo del estiércol, lo que aunado al mejoramiento tecnológico tanto en la producción de leche como en el desarrollo de la ingeniería genética y en la implantación de las medidas preventivas de enfermedades propias de esta Actividad constituyeron al CAIT como uno de los principales centros productores de leche con ganado estabulado del mundo.

Pero los ganaderos no fueron los únicos beneficiados, también lo fueron los ejidatarios y pequeños productores de la zona y los consumidores de leche del Valle de México. Estos porque consumieron leche de alta calidad a un precio bajo. Los primeros porque el CAIT al suministrarle abono orgánico de manera gratuita y asistencia técnica posibilitó no solamente la recuperación de tierras erosionadas, sino incluso hacerlas más productivas, lo que trascendió en que los agricultores de la zona practicaran exitosamente el cultivo de nuevas variedades de grano y de forrajes como el amaranto etc. para con ello mejorar el nivel de vida de los sectores rurales de la zona.

Lo anterior nos demuestra la enorme importancia del CAIT en la producción de leche con ganado estabulado del país, así como su importancia económica en el Estado de Hidalgo, tanto en la producción de leche, como generadora de empleos, pero sobre todo como el eslabón más importante de la cadena productiva agropecuario e industrial de la zona, se constituyó en el eslabón que permitía la integración de los más importantes procesos agrícolas, pecuarios, industriales, administrativos y de servicios en la producción de la leche, conformando con ello un sistema integral de producción cuyo impacto en la región constituyó un polo de desarrollo para el sur del Estado de Hidalgo y el noroeste del Estado de México.

Sin embargo, creo que pese a haberse alcanzado el objetivo de ser un polo de desarrollo para la región, este objetivo aun no se consolidaba antes de ser privatizado, por el contrario aun era prematuro. En este sentido la privatización prematura de este centro ha puesto en riesgo la continuidad de este programa, con la consecuente pérdida de los adelantos técnico científicos alcanzados y desarrollados en este centro. Esto es, que al ser privatizado prematuramente el CAIT muchos de los adelantos científico-técnicos, dejaron de ser otorgados por los particulares que adquirieron las empresas, tanto los ganaderos, como los industriales y los prestadores de servicios, o bien solo lo hicieron de manera parcial, particularmente en el servicio médico, en donde casi al momento de ser privatizados dejaron de ser obligatorios 4 de los 8 servicios, proporcionándose únicamente de manera obligatoria los servicios que tenían que ver con el control de la prevención de las enfermedades. En tanto que el aspecto genético y dietético del ganado quedó al libre albedrío del ganadero. Así mismo, el control de la fauna nociva solo se hizo de manera parcial; el control de la mosca dejó de hacerse por medio del cultivo de moscas estériles, con lo que la proliferación de la mosca presentó un aumento significativo al momento de ser privatizado. Esto es así porque los bienes y servicios que el CAIT proporcionaba a los ganaderos estaban subsidiados y al momento de privatizarse, muchos de esos bienes o servicios no resultaron costeables para las empresas que los adquirieron. El ganadero por su parte al adquirir a precio real el bien o el servicio, opta por prescindir de lo que no fuera obligatorio o conseguirlo fuera del CAIT a precios más bajo, para abaratar costos, pero con una dudosa calidad. Todas estas situaciones son grietas que pueden llevar a la imposibilidad de continuar con la integralidad de la cadena productiva del complejo y el consecuente debilitamiento de este centro productor como polo de desarrollo agropecuario e industrial de la región.

Este capítulo, nos arroja más elementos para comprobar la hipótesis formulada en el capítulo anterior, y que se refiere a que al momento de privatizarse las empresas del Fideicomiso en el CAIT, no se habían alcanzado los objetivos para los que fue creado.

Por otra parte, como veremos en el próximo capítulo la situación financiera de las empresas del Fideicomiso no era del todo boyante, muy por el contrario atravesaban una situación difícil, así mismo para consolidar el CAIT se requería de una fuerte inversión para diversificar la producción y dejar de ser monoprodutor y así obtener mayores utilidades y estar en situación de competir con otras empresas en el mercado de derivados lácteos.

CAPITULO V

SITUACIÓN ECONOMICO-FINANCIERA DE LAS EMPRESAS DEL CAIT-PRODEL ANTES DE SU PRIVATIZACIÓN

5.1 EVOLUCIÓN DE LA PRODUCCIÓN

5.2 USO DE LA CAPACIDAD INSTALADA

5.3 COSTO-PRECIO DE LOS BIENES Y SERVICIOS

5.4 INVERSIONES

5.5 LA SITUACIÓN FINANCIERA DEL FIDEICOMISO PRODEL

CAPITULO V

SITUACIÓN ECONOMICO-FINANCIERA DE LAS EMPRESAS DEL PRODEL ANTES DE SU PRIVATIZACIÓN

En este capítulo, se analiza la situación económica-financiera de las empresas del PRODEL que conforman el CAIT. El análisis abarca el periodo 1985-1989 antes de la privatización, considerando cinco rubros básicos: a) el comportamiento de la producción, b) el uso de la capacidad instalada, c) las inversiones; d) la relación costo-precio de los bienes y servicios que estas empresas ofrecían; y e) los estados financieros.

Lo anterior nos permitirá identificar los factores que incidieron en el déficit operativo histórico con que funciona el Fideicomiso PRODEL y demostrar que: la política de restricción de recursos financieros para las empresas públicas que implementaron las administraciones neoliberales de Miguel de la Madrid y Carlos Salinas de Gortari en el Fideicomiso PRODEL y sus empresas en el CAIT, fue un factor importante en la conformación del déficit operativo.

Por otra parte, determinar si al momento de la privatización el CAIT había alcanzado los objetivos para los que fue creado.

5.1 EVOLUCIÓN DE LA PRODUCCIÓN

En este apartado, se analiza el comportamiento de la producción de las diferentes empresas del Fideicomiso PRODEL, a fin de acercarnos a la identificación de los factores que incidieron en el déficit operativo del Fideicomiso. En este sentido se puede enunciar en términos generales que la actividad productiva de las diversas empresas del PRODEL durante el periodo 1985-1989 muestra en general un comportamiento inestable de la producción, con una marcada tendencia a la baja en la productividad. Este comportamiento es acorde con la problemática del sistema lechero nacional, el cual atravesó por una severa crisis de producción, en donde pese a los apoyos del gobierno no lograba mantener un crecimiento constante.

En el caso del CAIT la crisis pudo ser sorteada gracias a los apoyos del gobierno, el cual canalizó un mayor flujo de recursos en la medida en que la rentabilidad de la rama decrecía. Sin embargo dichos recursos no fueron canalizados directamente para incrementar la producción, si no para mantener en operación el complejo, por lo que la producción no muestra incrementos importantes. Es decir, entre 1985-1989 se canalizaron mayores recursos fiscales para sostener el nivel de producción a un

nivel relativamente estable, para evitar la paralización de la producción de todo el complejo; a pesar de ello, los niveles de producción en las diversas empresas durante el periodo señalado, muestran en términos generales un comportamiento muy inestable, con tasas promedio de crecimiento negativas en la mayoría de las empresas, y las empresas que muestran tasas de crecimiento promedio positivas, muestran un crecimiento mínimo en comparación con las otras.

A riesgo de ser descriptivo, sobre la base del cuadro 27 analizaremos el comportamiento de la producción de las empresas del PRODEL. El análisis empresa por empresa nos permitirá contextualizarlo e identificar los factores que inciden en dicho comportamiento.

LA PLANTA PASTEURIZADORA. En esta planta se manejaron dos rubros: la recolección de leche y las ventas totales de leche; el primero de ellos, a pesar de mostrar un comportamiento uniforme con pequeñas variaciones entre los años de 1985-1988, y de que para 1989, muestra un incremento en la producción de más de 5 millones de litros con respecto a 1985, está por debajo del promedio Histórico de 120 millones de litros por año. Destaca sin embargo, la tasa media de crecimiento que aunque es mínima 1.7%, es positiva, situación que no se presenta en todas las empresas.

Es importante destacar que la Planta Pasteurizadora únicamente recolectaba leche de los establos del CAIT y que a su vez los ganaderos de este centro entregaban la totalidad de su producción a la planta; Por lo que entonces, al existir una estrecha relación entre el número de cabezas de ganado y el volumen de producción, tenemos que el comportamiento de este rubro estaba determinado por la cantidad de ganado que se alojaba en el Complejo, además del rendimiento por unidad productora, esto es por ubre, que en el caso de esta cuenca era de 5387.6 litros por año.¹ De lo que tenemos que al mantenerse sin variación el rendimiento por ubre, el comportamiento de la recolección de leche es congruente con la evolución de la población promedio de ganado alojada en el CAIT, la cual presenta una tendencia estable, con un ligero incremento en los últimos años del periodo, hasta alcanzar una tasa media de crecimiento para el periodo de 1.56 %.

Por lo que respecta a la industrialización del producto, es decir a la pasteurización y envasado de la leche, tenemos que esta presenta un comportamiento más ascendente; esto es, presenta tasas de crecimiento positivas para todos los años, a excepción de 1987, para alcanzar una tasa de crecimiento promedio para el periodo de 1.52 %. Lo más importante es el estrechamiento de la brecha que se presenta entre lo recolectado y lo envasado, lo que sugiere una reducción de las mermas en el envasado y en el manejo del producto.

¹ Ver capítulo 3, apartado 3.1 de este mismo trabajo.

El comportamiento de esta planta es significativo no tanto para el funcionamiento del sistema integral de producción del complejo, si no porque a través de ella, con la venta del único producto se salía al mercado "exterior" y se obtenían recursos financieros para el sistema integral de producción.

EL CENTRO DE DISTRIBUCIÓN refleja a su vez una evolución en sus niveles de producción, que es efecto del mismo fenómeno descrito anteriormente, pero sobre todo se debe a lo cambiante de la estructura de las ventas totales. En 1985 la venta a detallistas era el principal concepto con una participación en la estructura de ventas de un 90 % aproximadamente, reduciéndose relativamente a un 84 % para 1989; lo mismo ocurrió con las ventas a domicilio. Las ventas foráneas y a concesionarios por el contrario mostraron un incremento importante que permitió recuperar el crecimiento en los dos últimos años del periodo hasta tener una tasa media anual de crecimiento del 0.24%.

LA PLANTA DE ALIMENTOS BALANCEADOS: para 1985 esta planta alcanzó una producción de casi 49 millones de toneladas en el año, sin embargo para 1986 se observa una caída de 6.54 % con respecto a 1985, y aunque para 1987 la producción presentó un incremento de 1.75 % con respecto al año anterior, aun no se alcanzó el nivel de producción de 1985; este se alcanzó y se rebasó hasta 1989 año en el que la producción fue de casi 52 millones de toneladas, La tasa media de crecimiento para el periodo fue de 1.5 %

LA CENTRAL DE RECRÍA por su parte, presenta una tendencia negativa en sus tres rubros a lo largo del periodo: en cuanto al ingreso de becerras, para 1985 ingresaron 4,765 cabeza en el año, para disminuir consecutivamente en los dos siguientes años; y aunque para 1988 y 1989 presentan un aumento consecutivo no alcanzó el nivel de 1985, presentando una tasa media crecimiento negativa para el periodo de -3.75. Por lo que respecta a las ventas totales de ganado, también presenta una tasa media de crecimiento negativa para el periodo de -11.22 %, disminuyendo las ventas totales de 4,015 cabezas de ganado en 1986 a 2,734 cabezas en 1989. Lo anterior arrojó como resultado una población final de ganado con 7.4 % de reducción media anual para el periodo de estudio.

El comportamiento anterior se debe como ya se señaló en otro apartado, a que a partir de 1985 los ganaderos iniciaron la crianza de becerras en sus propio establos, lo que desde luego repercutió en el ingreso de las mismas al centro de recría y consecuentemente en la población total de ganado de este centro productor.

Aquí cabe mencionar que el ganadero del CAIT al igual que los ganaderos del país, en ves de criar las becerras para producción de leche, las comercializaron como carne o las vendieron al mejor postor como fuente de recursos líquidos para paliar la crisis por la que atravesó en esos años la cuenca lechera y el sistema lechero nacional. Esta situación repercutió en los establos, los cuales se descapitalizaron, ya que no se pudo reponer con oportunidad el principal insumo de esta actividad.

Por su parte LA CENTRAL DE FORRAJES manifestó una caída de sus ventas² Totales del maíz ensilado del orden del 18 % en promedio anual entre los años de 1985-1989; pero si observamos las variaciones anuales tendremos que en 1985 se presentó un incremento con respecto al año anterior del orden del 88.24 % y para 1986 con respecto a 1985 de 73.3 %, la variación para 1987 fue mínima de -1.91 %. Pero para 1988 con respecto al año anterior la caída fue dramática; de casi 71 millones de toneladas vendidas en 1987 a apenas 19 millones en 1988, una variación del 73.02 %; aunque para 1989 las ventas subieron a 26 millones de toneladas, un 34.54 % con respecto a 1988, apenas fue un tercio de las ventas de 1987.

Es importante destacar que al igual que en el Centro de Recría, a partir de 1987 los ganaderos de CAIT en convenio con el Fideicomiso, con la creación ex profeso de la Sociedad de Producción Rural y en silos que el PRODEL les dio en comodato, iniciaron por su cuenta la producción de maíz ensilado; situación que explica la caída tan dramática de las ventas que se observa en el cuadro de referencia, pero que sin embargo no refleja el verdadero comportamiento de esta Planta en los dos últimos años previos a la privatización, puesto que en el cuadro solamente se hace referencia de el silo que el Fideicomiso adquirió y vendió para consumo del Centro de Recría, dejando de lado el silo que los ganaderos adquirieron y que manejaron por cuenta propia y del cual carecemos de datos.

LA PLANTA PROCESADORA DE ESTIÉRCOL, registra dos fenómenos en su producción que resultan contrapuestos: el primero de ellos se refiere a sus niveles de recolección, el cual presenta un comportamiento relativamente estable, con tasas de crecimiento negativas al principio del periodo, para terminar con tasas positivas y con una tasa media de crecimiento anual positivas de 2.1 por ciento. En tanto que el segundo fenómeno se refiere a sus niveles de procesamiento, los cuales muestran una disminución del 9 por ciento anual, como efecto de acumulación de inventarios que no corresponden al desplazamiento del producto al mercado. Esto es, el estiércol recolectado en el CAIT fue depositado en los almacenes, pero no fue procesado e incorporado a las tierras de cultivo en su totalidad, salvo en 1989 en que se incremento de manera importante este proceso.

LA DESHIDRATADORA DE ALFALFA, registro un comportamiento decreciente entre 1985 y 1989, que en promedio equivalió a -4.6 % anual. Como se indica en el apartado anterior, esta planta dejo de funcionar en septiembre de 1989 como parte del paquete de medidas implementadas del proceso de extinción del fideicomiso.

² En este indicador las ventas totales anuales son consideradas como producción anual, por las características particulares que presenta la producción de maíz ensilado, y que consiste en que una vez que el maíz es picado en porciones de +- 2 pulgadas se almacena en trincheras durante un año para que fermente, previa compactación y sellado del silo, una vez que esta ha fermentado se suministraba a establos y al centro de recría de esta cuenca lechera. Dato técnico proporcionado por la central de forrajes en platica informal con el responsable del área.

Por lo que respecta al CENTRO DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS, MEDICO-VETERINARIO Y DE MANTENIMIENTO el análisis de las cifras históricas del cuadro 17 bis reflejan la evolución del presupuesto y de los recursos ejercidos por el PRODEL descontando la inflación a partir de 1985. Se observa que el gasto presupuestal entre 1985 y 1989 tuvo una variación real de 8.8 % y de 3.3 % en cuanto al gasto ejercido. Esto es que tanto el gasto programable como el gasto ejercido fueron en aumento permanente todos los años en términos reales; y si comparamos la diferencia entre el gasto presupuestal y el gasto ejercido, encontramos que durante todos los años, a excepción de 1988 el gasto ejercido fue mayor al presupuestado. Teniendo que recurrir a más apoyos fiscales.

En cuanto a los recursos del fideicomiso, del mismo cuadro se desprende que los recursos fiscales crecieron en términos reales 144.6 % entre 1985 y 1989, en tanto que los de inversión lo hicieron en 1000 % en el mismo periodo, aunque parezca un porcentaje muy alto, en realidad en una proporción muy pequeña dentro de las cifras totales del PRODEL. Por otro lado, si analizamos el origen de los recursos, tendremos que la participación de los recursos fiscales representa una proporción muy pequeña dentro de la estructura presupuestal de esta central, del mismo cuadro se desprende que para 1985 los recursos fiscales apenas representan el 5.6 % del gasto ejercido, en tanto que se deduce que el 94.4 % restante del gasto se efectuaba con recursos propios de esta empresa de servicios; aunque se incrementaron los recursos fiscales en los años siguientes y con ello también el porcentaje de participación siguió siendo marginal, para 1989 solamente representaba el 13.4 % de total gasto ejercido, la proporción mayor del gasto siguió siendo de recursos propios que se obtenían de la venta de los servicios que se prestaban.

Sobre la base de lo anterior, se identifican dos grupos de empresas con comportamientos diferentes y contrapuestos: por un lado empresas que presentan tasas medias de crecimiento positivas para el periodo, con una tendencia a la estabilidad; en este grupo tenemos a: la planta Pasteurizadora con una tasa de 1.5 %; el Centro de Distribución con 0.24 %; la Planta de Alimentos Balanceados con 1.5 % y la de Recolección de Estiércol con 2.10 %. Por otro lado, están las empresas que presentan tasas medias de crecimiento negativas en el periodo, y que presentan una gran inestabilidad, un año decrecen y para el otro crecen con respecto al anterior, pero que en lo general no alcanzan la producción del primer año de periodo de estudio; en este grupo están: El Centro de Recría con una tasa media de crecimiento de -11.22 %; la Central de Forrajes con una tasa de -17.95 %; la Procesadora de Estiércol con -9.39 %; la Deshidratadora de Alfalfa con una tasa de -4.59 %.

De lo anterior se desprende que el comportamiento dual que presentan las empresas obedece a factores propios de cada proceso productivo y al cambio en las condiciones establecidas para proporcionar el bien o el servicio, esta situación de las empresas del CAIT están en correspondencia con la situación económica con la

situación de crisis por la que atravesaba la rama productora de leche en esos años y que ya se señaló en el capítulo 1 de este trabajo.

El CAIT, como ya se señaló, se concibió originalmente como un sistema integral de producción en el que las empresas del PRODEL proporcionaban a los establos todos los insumos y servicios que estos requerirían para la producción de leche, a su vez el Fideicomiso les adquiría sus productos: Leche y becerros recién nacidos, era una relación comercial digamos que dialéctica; Este esquema de comercialización entre los ganaderos del CAIT y el Fideicomiso funcionó no sin problemas hasta 1983, año en el cual el PRODEL dejó de proporcionar todos los insumos y servicios que los ganaderos demandaban; a partir de este año ya sea por exigencias de los ganaderos, o debido a la política contraccionista del gasto público del gobierno de Miguel de la Madrid el FIDEICOMISO no contó con los recursos financieros para seguirlos proporcionando, al parecer se dieron por las dos razones; el caso es que en 1983 se autorizó a los ganaderos a producir sus vaquillas en sus propios establos o fuera del CAIT. De igual forma desde 1987 en convenio con el PRODEL los ganaderos adquirieron con recursos propios el maíz verde picado para ensilarlo en las trincheras del Fideicomiso localizadas en el CAIT, el fideicomiso únicamente adquirió a partir de este año una cantidad mínima de maíz para los establos promocionales y el Centro de Recría. Con la alfalfa se procedió de manera similar, se dejó que los ganaderos la adquirieran a su libre albedrío, incluso esta planta se cerro definitivamente en 1989. Lo anterior, explica la caída de la producción de las empresas del segundo grupo, no obstante el incremento de la población promedio de ganado en el CAIT, la cual presenta una tasa media de crecimiento para el periodo de 1.56 %. Con todo, la producción de los bienes y servicios de las empresas del Fideicomiso presentó en lo general un comportamiento inestable, con apenas signos de recuperación en algunas empresas en los últimos 2 años previos a la privatización.

El crecimiento de la población promedio de ganado si se reflejó en las empresas del primer grupo, es decir las empresas que muestran crecimiento lo hicieron de manera congruente y en paralelo con el crecimiento de la población de ganado: Esto se debe a que estas empresas no modifican su relación con los ganaderos; La Planta Pasteurizadora siguió adquiriendo la totalidad de leche de los establos del CAIT³. Como ya se señaló; el centro de distribución mejoró y diseñó mejores canales de distribución. En cuanto a la Planta de Alimentos Balanceados, el Fideicomiso determinó que a partir de 1989 los ganaderos de la cuenca lechera estaban en libertad de adquirir el alimento balanceado en la planta de su preferencia, la mayoría de los ganaderos continuaron adquiriendo el alimento balanceado en Planta de Alimentos del CAIT por su calidad y buen precio; lo que se refleja en el crecimiento de los índices de crecimiento de esta planta. En cuanto a la Planta Procesadora de

³ En efecto hasta estos años el Fideicomiso seguía recolectando la toda la leche del CAIT a excepción de la del establo 168 del señor Guillermo Díaz, con el cual se llegó a un acuerdo una vez que se había liquidado el crédito para la adquisición del establo. Dato proporcionado por Galo Gómez Romero secretario de la Asociación Ganadera.

Estiércol, que como ya se señaló si muestra incrementos importantes en la recolección de estiércol debido al incremento de la población de ganado, si se le aplica el dicho entre los ganaderos: "A mayor ganado, más leche y más estiércol".⁴ Es decir hubo más estiércol que necesariamente se tenía que recolectar, pero que no necesariamente se procesaba. De allí que presente el comportamiento dual que se observa.

Empero, el comportamiento de la producción de las diferentes plantas productivas del CAIT no se explica solamente por los factores descritos, sino también, como veremos más adelante, por otra serie de factores como: la obsolescencia del equipo y la falta de reposición oportuna de la maquinaria y equipo y la subutilización de la capacidad operable, pero sobre todo por la falta de inversiones oportunas, que no le permitieron a estas empresas ser más eficientes. Esta situación llevó a que el CAIT quedara en desventaja con las empresas competidoras, como el mismo PRODEL lo reconoce,⁵ por lo que es desplazado del mercado por otras marcas.

5.2 USO DE LA CAPACIDAD INSTALADA

En el proyecto de funcionamiento de las plantas industriales del PRODEL se tenía contemplado que para alcanzar el 100 % del uso de la capacidad instalada se podría lograr con tres turnos de operación. Sin embargo, desde sus inicios las plantas funcionaron con dos turnos únicamente, lo que representó que en promedio las empresas del Fideicomiso PRODEL se utilizará hasta antes de su privatización en un 66 % de su capacidad instalada.

En el análisis que se desprende del cuadro 28 sobre la capacidad utilizada por entidad refleja diferencias importantes, las cuales obedecen principalmente a las características propias de los procesos productivos en cada planta; no obstante ninguna alcanza el 100 % de la capacidad teórica instalada.

Sobre la base del mencionado cuadro describimos a continuación la utilización promedio de la capacidad instalada por planta en el periodo de 1985-1989:

LA PLANTA PASTEURIZADORA en sus dos fases de operación; recolección de leche y ventas totales, tenía una capacidad instalada de producción de 156 millones de litros anuales, utilizó su capacidad instalada durante los años 1985-1989 en un 70 %, en promedio; esto es que durante los cinco años que abarca el periodo presentó un promedio de producción de 109.2 millones de litros anuales, aproximadamente 350 mil litros diarios en promedio.

⁴ Galo Gómez. *Ibíd.*

⁵ PRODEL AUTOEVALUACIÓN Op. Cit. Pág. 61-63

Cabe hacer mención que la recolección de leche, su pasteurización y las ventas se realizaba únicamente en los establos del CAIT, por lo que entonces su capacidad de producción estaba limitada por el volumen de producción de los establos, por lo que entonces si la planta no alcanzó el 100 del uso de la capacidad instalada, se debió principalmente a que durante este periodo aun había 6 establos que no estaban en operación.

Ahora bien, se observa un desfase entre la recolección de leche y las ventas totales; es decir se recolectaba más leche que la que se vendía, el desfase es significativo si se considera que es de casi 2 millones de litros anuales; este desfase obedece principalmente a las mermas de producción de la planta.

EL CENTRO DE DISTRIBUCIÓN, que técnicamente tenía la misma capacidad instalada que la planta Pasteurizadora, manejo en promedio para el periodo un volumen de 88 millones de litros de leche anuales, 281 mil litros diarios; lo que represento la utilización de sus instalaciones y equipo de reparto en un 56 % del total. Esta diferencia que se observa con el uso de la capacidad instalada de estas dos plantas obedece a que la planta Pasteurizadora canalizaba leche a granel tanto al Centro de Recría, como a particulares y a fabricantes de derivados lácteos sin que pasaran por el Centro de Distribución, además de las mermas de producción.

EL CENTRO DE RECRÍA, por su parte tuvo un promedio de utilización de su capacidad instalada en los años 1985-1989 del 53.4 %, es decir albergo en promedio aproximadamente a 6 mil 683 cabezas de ganado, de 12,300 cabezas que podía albergar teóricamente durante un periodo de 22 meses. (Es el tiempo en que se desarrolla una cabeza de ganado desde el periodo de lactancia a vacas gestantes a dos meses del parto) Sin embargo, en un análisis más minucioso encontramos que más que un porcentaje de utilización de apenas por arriba del 50 %, lo que llama la atención es la tendencia a disminuir paulatinamente, al pasar de un 69 % de uso de la capacidad instalada en 1985 a un 43.6 % en 1989.

Esta disminución en el uso de la capacidad instalada refleja la caída del ingreso del ganado al Centro de Recría, la cual decreció considerablemente sobre todo a partir de 1987. Este fenómeno obedeció fundamentalmente, como ya se señalo en otro apartado, que a partir de 1985 el PRODEL ante las presiones de los ganaderos de no entregar sus vaquillas al Centro de Recría porque este tenía un alto índice de siniestralidad y costos muy elevados convino con estos que se criaran las becerras en los propios establos o en ranchos fuera del CAIT, afectando el uso de la capacidad instalada de este Centro de Recría

PLANTA DE ALIMENTOS BALANCEADOS. Esta planta tuvo una utilización durante el periodo referido en un 85 %; es decir, produjo en promedio 150 mil toneladas de alimentos al día, para 48.1 millones de toneladas anuales de 56.3 millones de toneladas posibles. Es la planta que presento una mayor utilización de su capacidad instalada. Aquí sin embargo hay que señalar que la limitante principal para que esta

planta no alcanzará un porcentaje mayor de utilización, se debe a que pese a producir dos tipos diferentes de alimento, su producción era únicamente para los establos del CAIT y el Centro de Recría, es decir no había ventas al exterior de la cuenca, por lo que entonces al no estar al 100 % ocupados los establos y al disminuir la población total de ganado alojado en el Centro de Recría limitaban la demanda de alimento, por tanto su producción y la posibilidad de ampliar el uso de la capacidad instalada de la Planta.

LA CENTRAL DE FORRAJES. En esta planta se procesaba el maíz verde picado que se adquiría de los ejidatarios, y del cual posteriormente se vendía a los ganaderos. Durante el periodo se utilizó en promedio al 62.2 % de su capacidad instalada, lo que equivalió a producir 540 millones de toneladas por año en promedio, comparadas con los 79.8 millones de toneladas anuales como capacidad instalada. (Casi 160 mil toneladas diarias) Destaca que durante los años de 1986 y 1987 la capacidad instalada alcanzó el uso histórico del 91.9 y 90.1 % respectivamente para caer estrepitosamente en 1988 y 1989 a un uso de la capacidad instalada del 24.3 y 32.7 %. Cabe señalar que esta planta a partir de este año fue manejada por los ganaderos, debido al convenio firmado entre estos y el Fideicomiso en 1987, haciéndose cargo los ganaderos de adquirir, almacenar y vender el Maíz ensilado, por lo que los datos señalados en el cuadro de referencia señalan únicamente el forraje adquirido por el PRODEL, para la crianza de las becerras del Centro de Recría.

Al parecer los ganaderos manejaron eficientemente esta empresa y aunque no se cuenta con los datos del forraje manejado por estos, para los años 1988 y 1989, por lo observado y lo comentado con el responsable del área; el uso de la capacidad instalada en esos años alcanzó fácilmente el 100 %, ya que las trincheras para almacenar el maíz estaban llenas a su máxima capacidad y se trabajaban los tres turnos para surtir de silo a los establos.

LA PLANTA PROCESADORA DE ESTIÉRCOL ubicada dentro del CAIT mostraba una capacidad teórica de evacuación de 500 mil toneladas anuales, la cual fue utilizada al 87 % (435 mil toneladas) en promedio anual durante los últimos cinco años. Es de resaltar que para 1989 esta Planta alcanzó el 91.2 % de uso de la capacidad instalada. Sin embargo, en cuanto al procesamiento del estiércol, esto, secado, vaciado e incorporado a las tierras de cultivo, la capacidad utilizada fue de un tercio solamente.

LA DEHIDRATADORA DE ALFALFA localizada en el municipio de Tlaxcoapan, Hidalgo a 60 kilómetros del CAIT en una superficie de 10 mil metros cuadrados contaba con una capacidad teórica de procesamiento de 3,000 toneladas anuales,

sin embargo su uso promedio anual durante el periodo fue de 1,650 toneladas, lo que arroja un uso promedio anual para el periodo del 55 %.⁶

Al comparar el comportamiento de la producción con el del uso de la capacidad instalada por planta (cuadros 27 y 28) se observa un enorme paralelismo entre estos dos indicadores. Las empresas que muestran un comportamiento positivo en la producción, son también las que han sido utilizadas en mayor porcentaje, a excepción de la procesadora de estiércol, que es un caso atípico. En el mismo sentido se observa que en la medida en que la producción por empresa se incrementa, crece en la misma proporción el porcentaje de utilización de las plantas. De lo anterior se desprende que durante el periodo de estudio el PRODEL fue subutilizado, presentando un uso del 67.06 % de su capacidad instalada operable. En este sentido considero que la capacidad de cada entidad refleja diferencias significativas que obedecen a características propias de cada proceso y que dicha subutilización obedeció principalmente al comportamiento irregular de la producción, lo que nos sugiere que el PRODEL aun tenía cierto margen de operación en caso de que se requiriera una mayor producción por el incremento de la población de ganado. Aunque dicho margen al parecer estaba limitado para crecer hasta el límite de la ocupación total de todos los establos del CAIT, quedando un margen muy estrecho para expandir fuera del complejo su producción, a excepción de las producciones de estiércol y de leche.

Pero, si bien la dinámica de la producción es el principal factor que propicia un mayor uso de las instalaciones, también lo es; (como veremos en los siguientes apartados de este capítulo) la obsolescencia de los equipos y la falta de repuestos, derivados de escasas inversiones que no permitieron un mayor uso de la capacidad instalada, a pesar de que para fines de los ochenta la dinámica de la producción lo demandaba.

5.3 EL SISTEMA COSTO-PRECIO DE LOS BIENES Y SERVICIOS

Este aspecto es fundamental para el análisis económico- productivo- financiero del fideicomiso PRODEL, mediante su análisis determinaremos las razones por las cuales el FIDEICOMISO se manejaba con un déficit operativo.

Como ya vimos el aspecto productivo constituía un sistema que pese a la crisis del sector lechero, y a la problemática particular del Fideicomiso, operaba con una eficiencia elevada, sin embargo desde el punto de vista financiero el fideicomiso presenta un déficit operativo que es resultado por un lado: de un sistema de costo-precio de los bienes y servicios basado en una política de apoyo a los ganaderos y a

⁶ Esta planta dejó de funcionar en septiembre de 1989. Al decir de los ganaderos nunca funciono eficientemente, ya que la calidad de la alfalfa no era la adecuada, además de que el precio al que se les vendía era muy alto.

los consumidores a través del otorgamiento de subsidios indirectos a los productores y por otro el precio controlado de la leche para los consumidores. Esta política de subsidios de los bienes y servicios se aplicó en el fideicomiso desde sus inicios hasta diciembre de 1989. Esta política se basó en los siguientes criterios, según el propio fideicomiso:⁷

*En la necesidad de otorgar apoyos económicos para favorecer y fortalecer el arranque de operaciones y la consolidación de las nuevas explotaciones lecheras, propiciando el arraigo al sistema.

*En la necesidad de que los ganaderos contaran con márgenes de rentabilidad aceptables al tipo de explotación, monto de inversión y limitaciones existentes para producir una leche de categoría preferente sanitaria extra.

*En estrechar los diferenciales de precios existentes entre la leche producida en el CAIT y las categorías inferiores.

*Debido a las políticas de control de precios de las leches, por lo que las expectativas de rentabilidad de los establos se vieron sensiblemente mermadas.

Esta política sería temporal, de acuerdo a lo señalado por el Fideicomiso, una vez que los criterios señalados no fueran necesarios.⁸ Sin embargo no fue así; la política de subsidio continuó hasta meses previos a la privatización, debido a que las necesidades señaladas continuaron, seguramente el gobierno federal temió que de retirarse esos apoyos a los ganaderos, los establos del CAIT pasarían por la misma situación de crisis por la que atravesó la ganadería lechera nacional y que llevó a la quiebra a infinidad de productores, a la reducción de los hatos y de la producción nacional de manera dramática; y que pondría en riesgo los objetivos de proyecto y el proyecto mismo. Sin embargo en aras de apoyar el proyecto se llegó al extremo de apoyar de manera muy paternalista a los ganaderos rehabilitándole los establos cuando por el desvío de recursos los hatos ganaderos no fueron repoblados con oportunidad, el gobierno les otorgó nuevamente apoyos para que rehabilitaran su establo. En este punto abundaremos más adelante.

Con el ascenso al poder de los neoliberales en 1983 con Miguel de la Madrid, la política de subsidios del sistema costos-precio de los bienes y servicios del PRODEL sufrió un cambio que no fue muy radical; se aplicó una política de restricción presupuestal y de abatimiento gradual del subsidio indirecto por medio del incremento de los bienes y servicios que el Fideicomiso proporcionaba a los ganaderos, con ello se pretendió reducir el diferencial costo-precio con que el CAIT funcionaba desde su creación y durante las administraciones de Luis Echeverría y José López Portillo. Los resultados fueron magros y al final de la administración de Miguel de la Madrid el diferencial se volvió a ampliar.

Del análisis del diferencial relativo histórico entre costo de producción y precio de venta (cuadros 29 y 30), se tiene que los bienes y servicios que más disminuyeron ese diferencial y que incluso fueron positivos para 1987 son: Alimentos balanceados

⁷ PRODEL AUTOEVALUACIÓN Op. Cit. Pág. 92

⁸ Ibid. Pág. 92

14.47 %, maíz ensilado 24.8 %, recolección de estiércol 0.6 %. En contraparte, las vaquillas al parto presentaron para ese mismo año un porcentaje de -34.15 %, muy por encima del -14.2 % registrado en 1984. 1988 el diferencial se amplió aun más a -57.8 %. Es decir se estaba subsidiando al ganadero con más de la mitad de su costo. Otros rubros que muestran una reducción en el diferencial para 1987, pero aun con signo negativo son: leche a detallista de -3.8 % en 1984 a 3.1 % en 1987, servicios médicos veterinarios de -51.6 a 25.2 %, servicio de vigilancia, que casi llegó al equilibrio -0.006%. Sin embargo, para 1988 y 1989 el diferencial promedio nuevamente se amplió en todos los rubros incluso más que en 1984, tal es el caso de las vaquillas al parto que alcanzaron para 1989 el diferencial de -67.3 %, y del servicio médico veterinario que se amplió a -50.9 % en 1989. Es importante destacar que estos rubros siempre presentaron signos negativos con una tendencia a ampliar el diferencial.

Es importante aclarar que el diferencial promedio esta calculado sobre la base del promedio anual de los costos de producción y de los precios de venta de los bienes o servicios que el PRODEL proporciona a los ganaderos, por lo que sí se observa en el mismo cuadros señalados, para fines de diciembre de 1989 el diferencial promedio de los bienes y servicios siguió siendo negativo pero inferiores al promedio anual, incluso en términos generales menores al diferencial de 1988; esto se debe a que en septiembre de ese año el Fideicomiso realizó una serie de medidas tendientes a preparar la privatización de CAIT, entre ellas la reducción de personal y el ajuste de los precios y de las tarifas a sus precios reales.⁹

Del cuadro 31, que es un resumen del sistema de costo-precio de la leche Boreal, que es la marca de la leche que producía el fideicomiso PRODEL, tenemos que para diciembre de 1989 los costos totales de producción de un litro de leche eran de \$ 1,306.9 a precios corrientes, en tanto que el precio de venta eran de \$1,130.7 pesos de ese año, el diferencial por tanto era de -176.2 pesos; -42.6 pesos por concepto de industrialización y -133.6 por bienes y servicios; en términos porcentuales, el 70 % del costo de producción correspondía a la industrialización y comercialización de leche y el 30 % restante a los bienes y servicios. Es decir, que en 1989 el Fideicomiso perdía 176.2 pesos por producir cada litro de leche pasteurizada, lo que arrojó un déficit operacional promedio anual para ese año de \$ 20,343.6 millones de pesos.

Por otra parte, del análisis del cuadro 32 se desprende que el déficit operacional del fideicomiso se generaba principalmente en los bienes y servicios con el 76 %, siendo dentro de estos el centro de cría y la plante de alimentos balanceados los que más impactan con el 32 y el 34 % respectivamente; en tanto que los ingresos del Fideicomiso se generaba por la venta de leche con el 78 % de los ingresos y la venta de bienes y servicios aportaban el restante 22 %.

⁹ PRODEL. INFORME SOBRE LOS COSTOS DE PRODUCCIÓN A DICIEMBRE DE 1989. fotocopias, 6 páginas.

Lo anterior es importante, porque a pesar de que a partir de 1983 se inició con la aplicación de la política de ajuste de precios y tarifas de los bienes y servicios del PRODEL tendiente a eliminar el diferencial promedio entre costo-precio y preparar así a las empresas del Fideicomiso a su privatización no fue posible eliminarlo, por la situación de crisis de la economía nacional, del sector lechero en particular y por la situación particular del Fideicomiso. Vender las empresas en 1988 en esas condiciones como se pretendía sería muy riesgoso, las empresas se venderían por debajo de su valor y con la agravante de que de no ser una venta exitosa el gobierno tendría que retomar nuevamente la actividad y la venta posterior sería muy difícil, por lo que se decidió seguir subsidiando la actividad y preparar la venta para 1990, de acuerdo a lo aconsejado por la Comisión de Avalúos de Bienes Nacionales CABIN.¹⁰

En consecuencia con lo anterior, para los meses de enero a abril de 1990 bajo la argumentación de que los ganaderos del CAIT estaban a la altura de los mejores ganaderos del mundo, el Fideicomiso actualizó los precios y tarifas de los bienes y servicios a los ganaderos, lo que ocasionó una reducción del diferencial costo-precio hasta desaparecerlo. Sin embargo, se siguió operando con déficit, ya que debido al control de precios de la leche a escala nacional, el costo de producción de un litro de leche pasteurizada Boreal siguió siendo más alto que su precio al consumidor; Y siendo, como se señaló, la venta de leche la principal fuente de ingresos del PRODEL, el desbalance entre costo y precio de este producto fue factor importante en el déficit con el que siempre se maneja el Fideicomiso.

En síntesis, afirmamos que el déficit operativo del Fideicomiso PRODEL en el funcionamiento del CAIT se debió a los costos de industrialización y comercialización de la leche, pero sobre todo a los subsidios a los precios y tarifas de los bienes y servicios que el fideicomiso vendía a los ganaderos, que como ya vimos en la estructura del déficit ocupan casi el 76 %. Pero que si bien este se eliminó con el ajuste de los precios y tarifas a los precios reales, no fue así con los costos de industrialización. Es decir que a pesar del ajuste de los precios y Tarifas, los costos de producción de un litro de leche boreal siguieron siendo mayores al precio de venta, que era un precio controlado por el gobierno; de ahí que sostengamos que el PRODEL también subsidiaba a la población del Valle de México en el consumo de leche pasteurizada.

5.4 INVERSIONES

De acuerdo con los parámetros técnicos-financieros generalmente aceptados, una unidad productiva deberá canalizar a partir del quinto año de operaciones, un mínimo del 5 % del monto de su presupuesto anual hacia inversiones en reparación y reposición de equipo y modernización de la planta. A fin de iniciar con ello la fase de

¹⁰ CABIN. AVALUO DEL FIDEICOMISO PRODEL. Hoja 26 (documento contenido en PRODEL. PREPECTO DESCRIPTIVO. Op. Cit. fotocopias)

consolidación de la unidad productiva. Aunque algunas unidades productivas lo hacen desde el inicio de operaciones.¹¹

De acuerdo a lo anterior, y si el CAIT inicio operaciones de manera integral en 1978, para 1983 debería haber iniciado su fase de consolidación. Es decir, que a partir de 1983 el Fideicomiso PRODEL debió de canalizar recursos para la inversión física por el porcentaje citado, a fin de alcanzar la consolidación del complejo; Sin embargo no fue así, los montos aplicados en nuevas inversiones a partir de 1983 y hasta 1988 fueron muy inferiores, ni siquiera alcanzaron el 1 % del presupuesto anual, salvo el año de 1988, en el que la inversión alcanzó el monto de 2.86 %. (cuadro 33)

De acuerdo al mismo cuadro 33, el presupuesto ejercido por el Fideicomiso en el CAIT en 1983 fue de 5, 293 pesos corrientes, de los cuales solamente 2 millones de pesos corrientes fueron aplicados a inversiones físicas, cifra que represento apenas el 0.04 % del total del presupuesto, muy lejos como se ve de los parámetros recomendados. Para los años siguientes la situación persistió: en 1984 la inversión física apenas represento el 0.19 % del presupuesto anual ejercido, para 1985 el 0.12 %; para 1986, el 0.56 %; para 1987 0.11 %. Para 1988 si se presenta un aumento en el monto de la inversión física, de 135,277 millones de pesos corrientes ejercidos en este año, \$ 3,870 millones se canalizaron a inversiones físicas. Con todo solamente representan el 2.86 % del total ejercido, apenas un poco más de la mitad recomendada.

Del mismo cuadro 33 se tiene que en el período comprendido entre 1983-1988 el Fideicomiso ejerció un presupuesto acumulado de 248,123 millones de pesos, con lo cual de haberse canalizado el 5 % recomendado a inversión física, el monto acumulado para el periodo sería de 12, 406 millones de pesos, en lugar de los 4,116 millones de pesos que se aplicaron y que apenas representan el 1.65 % del presupuesto acumulado para el período.

Según lo indicado en un documento del PRODEL,¹² la escasa inversión física que se realizó en el CAIT fue ejercida con recursos propios y se canalizó exclusivamente a la reposición de maquinaria y equipo, sólo para 1988 se contó con recursos fiscales aportados por el gobierno federal; pese a esto, como ya vimos; la inversión fue insuficiente, no permitió satisfacer los requerimientos de las unidades de producción en materia de reposición de maquinaria y equipos, ocasionando con ello su deterioro e incluso su obsolescencia. Esto es que; por no realizarse las inversiones en la reposición de maquinaria y equipo en la modernización de la planta, ante el avance tecnológico tanto a escala nacional como internacional, el CAIT presentaba para 1988 un rezago tecnológico con respecto a empresas similares en el mercado nacional, situación por la que la leche boreal fuera desplazada del mercado por sus competidores.

¹¹ Alexander A. Robichek. "Investigaciones y Decisiones Financieras y Administrativas" Ed. Limusa 1974.
Roberto Mantilla Molina. "Derecho Mercantil" Ed. Porrúa 1999. y otros.

¹² PRODEL. "Autoevaluación". Op. Cit. Pag. 96 y 97

Por otro lado, la falta de inversión suficiente propició una serie de efectos negativos en el proceso productivo, ya que al usarse equipos obsoletos y al no contar con los repuestos para maquinaria y los equipos de manera oportuna, el proceso productivo sufrió constantes interrupciones impidiendo alcanzar las metas de producción establecidas e incrementando los costos de producción, afectando con ello los índices de productividad y repercutiendo en el déficit operativo del FIDEICOMISO.

Ahora bien, es importante destacar que la escasez de inversiones físicas del PRODEL en las empresas del CAIT obedece a la política del gobierno Federal de recorte presupuestal y de austeridad en el gasto público que aplicó Miguel de la Madrid, pero en términos generales se inscribe a la política de cambio estructural, en donde la privatización de la empresa pública es uno de los ejes fundamentales; en este sentido y de acuerdo a la mayoría de las experiencias privatizadoras y a la propia privatización del CAIT el Gobierno Federal primero les restringió los recursos, para exhibirlas públicamente como ineficientes y después una vez aprobada su privatización, se emprende una reestructuración para hacerlas rentables y facilitar su privatización y finalmente venderlas al sector privado a precios de castigo.

Lo anterior es tan cierto para las empresas del PRODEL, que como ya vimos durante prácticamente toda la década de los ochenta se le restringieron recursos que permitieran la consolidación de las empresas. No obstante que en 1988 con el propósito de resolver la problemática económica-financiera que enfrentaba el fideicomiso, se estableció una estrategia que se basaba en dos grandes ejes: la rehabilitación de la planta productiva a través de una mayor canalización de recursos financieros por parte del Estado y la diversificación de la línea de producción¹³. En el primer caso, como ya vimos la inversión física aunque aumentó, fue insuficiente para resarcir la obsolescencia de la maquinaria y equipos. Por el otro, se requería de una inversión de 9 mil millones de pesos de acuerdo al estudio de factibilidad realizado y que le hubiera dado al Fideicomiso una mayor fuente de ingresos y competitividad en el mercado de lácteos. Como el estudio se terminó a fines de 1988 la administración de Miguel de la Madrid dejó en manos de la nueva administración la decisión de invertir. La administración de Carlos Salinas de Gortari consideró que era una inversión innecesaria toda vez que esas empresas no eran prioritarias, determinado privatizarla, en lugar de invertir para su consolidación.

La decisión de la nueva administración federal de privatizar las empresas del Fideicomiso no sorprendió a nadie en el CAIT, una vez que Carlos Salinas fue investido como Presidente todo mundo, tanto empleados y trabajadores del Fideicomiso, como los ganaderos sabían que las empresas iban a ser privatizadas, por la razón de que estaban enterados de que este personaje en la administración anterior siendo secretario de Programación y Presupuesto pedía insistentemente que las empresas del PRODEL se privatizaran. Esta insistencia nos sugiere que ya

¹³ Ibid. Pág.103.

desde entonces se estaba conformando el grupo que adquiriría las empresas del Fideicomiso y del cual Raúl Salinas sería la cabeza visible.

Como se observa, el Fideicomiso no contó con los apoyos del gobierno Federal para realizar las inversiones necesarias y oportunas para reponer y reparar la maquinaria y los equipos ni para modernizar la planta productiva, inversiones que de haberse dado le hubieran permitido corregir el déficit operativo con que funcionaba y poder ser más eficiente en el aspecto productivo y tener una mayor presencia en el mercado del cual había sido desplazado. Los apoyos que el gobierno le otorgaba eran apenas suficientes para cubrir el déficit operacional permitiéndole mantenerse en operaciones más o menos estables pero con serios desequilibrios financieros. Esta restricción de los apoyos inscritas en la política de austeridad del gasto público y los constantes recortes presupuestales del gobierno de Miguel de la Madrid se convirtieron en un factor que incidió de manera importante en el déficit operativo que el CAIT presentaba en sus finanzas antes de ser privatizado.

5.5 LA SITUACIÓN FINANCIERA DEL FIDEICOMISO PRODEL

Los resultados financieros del Fideicomiso PRODEL reflejan los efectos de los diferentes factores que inciden en ellos; Desde los problemas de producción, la falta de inversiones, la restricción de recursos públicos, la monoproducción, el precio controlado de la leche pasteurizada, así como la política de comercialización tanto a lo interno como a lo externo; Es decir reflejan el efecto que tuvo sobre las finanzas la política de subsidio a los precios de los bienes y servicios que el fideicomiso proporcionaba a los ganaderos.

Para conocer la situación financiera del Fideicomiso antes de privatizar sus empresas del CAIT, analizamos el estado de origen y aplicación de los recursos y los Estados de ingresos y egresos:

Con respecto a los primeros, tenemos que considerando las variaciones de los saldos de los activos, pasivos y patrimonio indicados en los Estados de posición financiera para los ejercicios de 1983 a 1989, cuyo resumen se encuentra en los cuadros 34 y 35 tenemos que para el periodo, los recursos se originaron principalmente por el aumento del pasivo y del capital, en donde los apoyos fiscales se aplicaron para cubrir el déficit operacional. Para 1989 el Fideicomiso generó recurso por el orden de \$ 84,428.88 millones de pesos, de los cuales el 87.25 % se originan por el aumento de pasivos y capital y el restante 12.74 % por la disminución de activos.

Por lo que respecta a los estados de ingresos y egresos, (cuadro 35) se destaca la tendencia al alza de los indicadores que componen los egresos, sobre todo el referente al costo de ventas netas; Así tenemos que:

Durante los ejercicios de 1983 a 1985 el sistema productivo del PRODEL tuvo un costo de ventas promedio del 89 %, con respecto de las ventas netas, teniendo en 1983 un déficit del 7.3 % con respecto del total de ingresos, en tanto que para 1984 generó utilidades del 1 %; y para 1985 tuvo un déficit del 2.8 %. (cuadro 36)

Para los años de 1986 y 1987 el costo de ventas se incrementó a un 103 % con respecto a las ventas netas, esta situación obedece a que en los estados financieros se incluyeron los efectos de la inflación en el costo de producción de los bienes y servicios y las ventas, sin que repercutiera en los precios de venta tanto de la leche que se comercializó y en los bienes y servicios que se vendieron a los ganaderos del CAIT; Esta situación generó una pérdida del 15.7 % para 1986 con respecto del total de los ingresos, situación que se revirtió para 1987 no obstante que los incrementos en los costos de ventas se dieron en forma semejante, las pérdidas para el ejercicio en este año fueron del 4.1 %, esta disminución se debió a que para este año el PRODEL aumento en un porcentaje los precios de los bienes y servicios al ganadero, y probablemente se hubiera abatido aun más si el fideicomiso ante la preferencia del consumidor por adquirir leche de categoría sanitaria inferior a precios más bajos no hubiera optado por la política de canalizar leche a granel para fines industriales, incluso a precios más bajos del precio de adquisición a los productores del CAIT.

Para 1988 y 1989 el costo de venta fue de 104.0 y 113.3 % respectivamente con respecto de las ventas totales, lo que representó un déficit del 1.79 y 2.58 % respectivamente, con respecto al total de los ingresos para ese año. Lo anterior obedece al cambio de la política del PRODEL a preparar la privatización del CAIT, para lo cual ajusto los precios y tarifas de sus bienes y servicios a los ganaderos.

Como se observa, el CAIT funciono permanentemente con un déficit, que fue cubierto con transferencias fiscales del Gobierno Federal, las cuales pasaron de un 3 % de las ventas totales en 1985 a un 26 % en 1989. Esto quiere decir que el gobierno federal canalizó cada vez mayores recursos fiscales para apoyar la actividad productiva del PRODEL 22 mil millones de pesos corrientes para 1989 (cuadro 37), pese a ello el Fideicomiso registro pérdidas en sus ejercicios anuales, -3.4 % promedio anual para el periodo con respecto a la estructura de ingresos y egresos, si realizamos un análisis más minucioso al respecto encontraremos que a partir de 1987 la situación se agravo debido a varios factores entre los que destacan: El 60 % de índice inflacionario registrado ese año, el incremento salarial del 67 %, el cambio de la paridad monetaria a \$1,144.5 pesos por dólar y los problemas de comercialización de leche, cuyo problema de abastecimiento hizo crisis en 1988. todo ello llevo a que en ese año las pérdidas antes de las transferencias tuvieran un porcentaje del 22 % de la estructura de ingresos y egresos e incrementarse 36 % en 1989.

Por lo que respecta a los ingresos, considerando estos como la suma de ventas netas, otros productos y transferencias; sobre la base de lo indicado por el PRODEL

¹⁴ se tiene que hasta 1986 el PRODEL cubría el 92 % de su presupuesto anual de operación con recursos propios y el restante 8 % lo cubría con transferencias; sin embargo, como ya se señaló, a partir de 1987, en medio de la crisis lechera nacional, el fideicomiso resultó sumamente afectado, perdió competitividad en el mercado, derivado de canales de comercialización deficientes y de contar con un solo producto en su línea de producción, siendo desplazado del mercado por otras marcas, con lo cual disminuyeron sus ingresos por ventas. Sin embargo los costos por ventas siguieron siendo muy altos, como ya vimos. Así para cubrir las operaciones del Fideicomiso, el gobierno canalizó mayores recursos fiscales impactando en la estructura de los ingresos, los cuales para 1989 fueron de 79.8 % de recursos propios y 21.2 %. Estas transferencias, como ya mencionamos, no fueron canalizadas a inversiones físicas, si no a mantener en operaciones al Fideicomiso. Es decir, el Fideicomiso generaba cerca del 90 % de los recursos que necesitaba para operar y los apoyos fiscales del Gobierno Federal al Fideicomiso fueron para cubrir el déficit operacional, pero no para mayores inversiones que ampliaran la infraestructura que permitieran consolidar las empresas.

Lo anterior nos indica que hasta diciembre de 1989 los egresos siempre fueron mayores a los ingresos, esto es que el costo de producción de bienes y servicios siempre fue mayor a su precio de venta, lo cual obedeció a la política de subsidio del Gobierno Federal de manejar un sistema de comercialización interna de los bienes y servicio del PRODEL a precios y tarifas controlados, en segundo lugar al precio controlado del producto final al consumidor, y particularmente la política del PRODEL de manejar un solo producto, leche pasteurizada, que era el producto del mercado de lácteos que menos rentabilidad daba en el mercado en esos años.

Siendo que la principal fuente de ingresos del Fideicomiso era la venta de leche pasteurizada, ya que era el único producto que se vendía fuera del sistema productivo del CAIT y teniendo este producto en el mercado un precio controlado, lo que limitaba la obtención de mayores recursos. Pareciera ser errónea la política del Fideicomiso de mantener la monoproducción hacia el mercado "externo" y no diversificar la producción hacia derivados más rentables, con lo cual se obtendrían mayores ingresos por ventas y se estaría en posibilidades de eliminar el déficit operacional y consolidar con ello las empresas. Sobre todo si se considera que tal política fue una política del propio Fideicomiso, según señala el CABIN en su avalúo "La actividad monoprodutora del CAIT obedece a políticas del PRODEL, y no a restricciones del mercado o de la reglamentación del Gobierno Federal."¹⁵

Ciertamente el mercado no restringía la diversificación de productos Lácteos, por el contrario el control de precios de la leche pasteurizada la alentaba, incluso de manera clandestina, pero nos parece que aunque no estaba contemplada tal política en el contrato de conformación del Fideicomiso, el gobierno si le negaba al PRODEL la posibilidad de diversificar su producción, con la finalidad de continuar ofreciendo

¹⁴ Ibid. Pág. 82

¹⁵ CABIN "Avaluó sobre el Fideicomiso PRODEL" Op. Cit. Pág. 23

leche pasteurizada, de alta calidad y bajo precio al consumidor para corregir el desequilibrio entre oferta y demanda que el gobierno busco con la creación del fideicomiso; lo anterior se fundamenta en el hecho de que de haberse llevado a cabo en 1988 la instalación de una planta diversificadora de la línea de producción que requería de una inversión de 84,428.88 millones de pesos, para lo cual ya se habían realizado los estudios de factibilidad le permitirían al decir del propio Fideicomiso producir de inicio 40 mil litros de leche descremada diarios y leches de larga vida UHT además de otros derivados, con lo cual no solamente consolidar sus estados de cuentas, si no incluso obtener utilidades.¹⁶ Sin embargo el Gobierno Federal en vez de autorizar la inversión, en Junio de 1989 anunció la liquidación del Fideicomiso y la venta de las empresas.

De lo señalado en este capítulo se advierte que el Fideicomiso PRODEL, como casi todas las empresas públicas se manejo desde sus inicios y hasta su privatización, con un déficit histórico que fue cubierto con transferencias del gobierno federal; déficit que como ya vimos fue resultado de varios factores entre los que destaca la subutilización de la capacidad instalada de las unidades de producción y de los servicios, precario capital de trabajo en forma permanente, obsolescencia de maquinaria y equipo por la falta de inversiones físicas, inexistencia de recursos económicos para diversificar la línea de producción, deterioro paulatino de la planta productiva por falta de inversiones; Aunado a ello el abatimiento gradual de la rentabilidad de la producción lechera, configuraron el déficit operativo con el que el Fideicomiso se manejo desde su inicio hasta 1989, situación que le daban una baja rentabilidad, una mínima liquidez y muy bajas expectativas de venta.

Con el propósito de corregir el déficit operacional y de sanear la situación financiera de las empresas que permitiera propiciar mejores expectativas para su venta, aunado a la política aplicada en 1989 de llevar a precios reales los bienes y servicios a los ganaderos, y a la autorización del Gobierno Federal de otorgar a principios de 1990 un incremento en el precio de la leche pasteurizada al consumidor, el cual pasó de \$920 pesos a \$1,150 pesos por litro, el Fideicomiso llevo a cabo una serie de medidas que le permitieron reducir el diferencial costo-precio de los bienes y servicios a los ganaderos y alcanzar la consolidación financiera al finalizar su funcionamiento. Estas medidas consistieron en: la desincorporación de los servicios de mantenimiento y médico veterinario, (aunque los activos siguieron perteneciendo al fideicomiso) sumado a lo anterior se racionalizaron los gastos de producción y comercialización de los bienes y servicios a los ganaderos, así como los de la distribución de leche pasteurizada.

Las medidas anteriores permitieron una reducción en los costos de producción con respecto a diciembre de 1989. De acuerdo a un informe del fideicomiso se tiene una reducción en los costos de producción de \$1,306.9 en 1989 a \$1,284.22 en 1990. reduciéndose fundamentalmente el costo de los bienes y servicios, a los cuales si se les suma la actualización en precios y tarifas se tiene una reducción en el diferencial

¹⁶ PRODEL "Prospecto Descriptivo" Op. Cit. Pág. 96

costo-precio total de \$ 52.30 por litro, contra \$176.20 que se tenía en diciembre de 1989.¹⁷

Como se observa, una vez que se determinó la venta de las empresas del Fideicomiso PRODEL que conformaban el CAIT en julio de 1989, la administración del Fideicomiso y del propio Gobierno Federal llevaron a cabo una serie de medidas que permitieran corregir el déficit operativo y sanear la situación financiera del Fideicomiso a fin de hacerlas rentables y atractivas para su venta. Venta cuyo proceso por cierto, estuvo encaminado para beneficiar a un grupo en particular, como veremos en el siguiente capítulo.

De acuerdo a lo señalado en el presente capítulo se puede concluir; que el déficit operativo histórico con el que se maneja el fideicomiso PRODEL desde su origen y hasta diciembre de 1989, se debió a varios factores, entre los que destacan: el abatimiento gradual de la rentabilidad de la producción lechera; la corrupción al interior del CAIT a todos los niveles, que propició un desvío de recursos hacia otras actividades fuera del complejo; pero fundamentalmente a la política de restricción de recursos financieros para las empresas públicas implementadas por las administraciones Federales de Miguel de la Madrid y de Carlos Salinas de Gortari, que dichas restricciones no permitieron iniciar la fase de consolidación de las empresas propiciando un deterioro paulatino de la planta productiva por la falta de inversiones físicas oportunas para la reposición de maquinaria y equipo y en la instalación de una Planta Diversificadora de lácteos con lo cual la productividad y la producción de las empresas se vieron impedidas de alcanzar niveles máximos de efectividad y que se reflejaron en las tasas negativas de la producción de la mayoría de las empresas y en el porcentaje tan bajo del uso de la capacidad instalada.

Esta política de restricción de recursos impidió que en 1988 se invirtiera en la instalación de una planta de derivados lácteos que hubiera permitido al Fideicomiso obtener mayores ingresos, dado el control de precios de la leche pasteurizada, único producto al exterior de la cuenca lechera, y recuperar la posición en el mercado del cual había sido desplazada del mercado por otras marcas de inferior calidad, para con ello no solamente consolidar sus estados financieros sino incluso generar utilidades. Para seguir siendo modelo no nada más en el aspecto de ser un sistema productivo integral, sino también en el financiero.

Así, mismo un factor que incidió de manera importante en el déficit operativo del Fideicomiso, fue la política de subsidios en los bienes y servicios que el PRODEL otorgaba a los ganaderos. Como ya vimos los bienes y servicios participan con el 76 % de la estructura del Déficit. Sin embargo, esta política fue la que permitió que

¹⁷ PRODEL "Informe Mensual". Abril de 1990. Es importante destacar que las operaciones del fideicomiso durante los últimos meses de funcionamiento se realizaron con recursos propios, ya no contó con transferencias fiscales salvo los \$ 2,295 millones de pesos que no fueron aplicados y que fueron parte de los \$ 22,500 millones de pesos de apoyos fiscales transferidos en 1989.

los ganaderos del CAIT y el propio Complejo subsistieran a la crisis por la que atravesó el sector lechero en la década de los ochenta.

En ese sentido se concluye que si bien el Fideicomiso funcionaba con un déficit operacional desde sus inicios, y que dicho déficit era cubierto con transferencias del Gobierno Federal, el porcentaje más amplio de los gastos de operación y administración se realizaban con recursos que el propio Fideicomiso generaba y que incluso la poca inversión física que se realizó se efectuó con recursos propios. Por lo que entonces las transferencias del Gobierno Federal al PRODEL fueron únicamente para cubrir parte del déficit, pero no para inversiones físicas, no para acumular capital.

Las políticas de restricción de recursos al Fideicomiso PRODEL durante las administraciones de Miguel de la Madrid y de Carlos Salinas de Gortari propiciaron el deterioro paulatino de las empresas afectando los niveles de producción y de productividad de las mismas, impidiendo con ello que alcanzaran su consolidación, con lo cual fueron exhibidas como ineficientes justificando su venta ante la opinión pública.

Por otra parte, lo señalado en este capítulo nos acerca a la comprobación de la hipótesis de que al momento de privatizarse las empresas del Fideicomiso PRODEL aun no se habían alcanzado los objetivos para los que fue creado y que su privatización obedeció más bien a la política privatizadora de las administraciones neoliberales de Miguel de la Madrid y de Carlos Salinas de Gortari, lo anterior se sustenta en el hecho de que el Fideicomiso presentara un déficit operativo hasta diciembre de 1989, unos meses antes de ser privatizado, lo que demuestra que el CAIT aun no estaba consolidado y que si bien es cierto que los objetivos iniciales que dieron origen al Fideicomiso en gran parte se habían cumplido, (erradicar los establos del Valle de México y producir leche de alta calidad) no se había alcanzado del todo. Pero además, de los objetivos iniciales, una vez que se puso en marcha el proyecto, el Fideicomiso se propuso otros objetivos, (mismos que ya se señalaron en el capítulo 2) que se convirtieron en sus objetivos principales, dichos objetivos consistían en la conformación de un sistema integral de producción, así como el de impulsar un polo de desarrollo agroindustrial en el distrito de riego 88; Objetivos que también se alcanzaron, pero que no se consolidaron, por lo que la venta prematura de las empresas pone en riesgo tanto los objetivos alcanzados, como al complejo mismo, con lo cual los objetivos del CAIT se podrían revertir.

CAPITULO VI

EL PROCESO DE PRIVATIZACIÓN

6.1 MEDIDAS PREPARATORIAS

6.2 CRITERIOS DE VENTA

6.3 VALOR DE LA EMPRESAS

6.4 MECANISMOS DE VENTA Y OFERTA GANADORA

6.5 ENQUEMA DE ASOCIACIÓN GANAEROS-INDUSTRIALES

CAPITULO VI

EL PROCESO DE PRIVATIZACIÓN

Las políticas privatizadoras neoliberales aplicadas en los regímenes de Miguel de la Madrid, de Carlos Salinas de Gortari y de Ernesto Zedillo, se fundamentaron en el paradigma de que el mercado debe de ser el principal agente regulador de la actividad económica; en ese sentido se considera que el Estado debe de retirarse de toda actividad económica:

“... El Estado debe de inducir el desarrollo nacional armonizando y articulando los intereses de todos los sectores concurrentes, en aras de fomentar al crecimiento económico y el empleo, garantizar una más y mejor distribución del Ingreso. El quehacer del Estado en la economía es pues, promover, alentar, vigilar y coordinar la actividad económica nacional... Pero no ser un ente económico en sí...”¹

Así mismo, las políticas económicas neoliberales sostienen, que para llevar a cabo el cambio estructural de la economía es necesario el redimensionamiento del sector público a partir de la privatización de las empresas públicas, se argumenta que la privatización de las empresas paraestatales permite fortalecer las finanzas del Estado; por un lado se incrementan los ingresos fiscales a través de la venta de las empresas y por otro se evitan erogaciones al vender las empresas, ya que con ello se reducen o se eliminan los subsidios, lo que permite tener finanzas públicas sanas. De esta manera las administraciones de Miguel de la Madrid y de Carlos Salinas de Gortari convirtieron a la privatización de la empresa pública en parte central de su política económica.

Como ya se señaló, para llevar a cabo el proceso de desincorporación de las empresas paraestatales se han aplicado diversas formas, desde la fusión entre empresas públicas y privadas hasta la venta de los activos, ya sea por adjudicación directa o la venta de acciones; en México se ha privilegiado el uso de la adjudicación directa. En este sentido para privatizar una empresa pública los gobiernos llevan a cabo una serie de medidas preparatorias a fin de que su desincorporación sea exitosa.

La extinción del Fideicomiso PRODEL y la privatización de las empresas que conforman el CAIT son parte de una política global que se inscribe dentro del contexto de un plan de privatización de la actividad económica; de ahí pues que el proceso de privatización de estas empresas siga en términos generales los mismos

¹ Poder Ejecutivo Nacional. Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994. Pág. 116

pasos y procedimientos que se siguieron en la mayoría de las empresas públicas que se han privatizado.

De acuerdo con lo anterior, en este capítulo; se analiza, tanto el proceso de privatización, destacándose las principales medidas de política económica aplicadas en el proceso; así como la situación económico financiera de los establos de los ganaderos, quienes de acuerdo con el contrato de conformación del Fideicomiso deberían de haber adquirido la totalidad de las empresas a la liquidación del mismo. Estos elementos son claves para ubicar que políticas públicas privatizadoras se aplicaron en EL CAIT. Así como determinar la razón por la cual los ganaderos no adquirieron la totalidad de las empresas, lo que nos permitirá demostrar que por la forma en que se dio la privatización y por el esquema de funcionamiento del CAIT, establecido después de la privatización el sistema integral de funcionamiento del CAIT se resquebraja,

6.1 MEDIDAS PREPARATORIAS

Las administraciones neoliberales consideran que las medidas preparatorias para la privatización de las empresas públicas son fundamentales en las políticas privatizadora de los proyectos neoliberales, ya que consideran, que de ellas depende en muchos casos el éxito o el fracaso de la privatización, según señala Córdoba Montoya.²

En ese sentido en México se han aplicado diversas medidas previas a la privatización de las empresas públicas, dependiendo del tipo de empresas de que se trate; si son empresas importantes en la economía del país y sumamente atractivas para el capital privado, como es el caso de PEMEX, TELMEX, etc.: primero se le restringen recursos para exhibirlas como ineficientes y se monta una campaña de desprestigio ante la opinión pública para justificar su venta; segundo se emprende una reestructuración a cargo del gobierno para hacerlas rentables y facilitar su privatización, y por último, se venden a un precio muy por debajo de su valor. Por otro lado, si son empresas deficitarias, antes de ponerlas en venta se llevan a cabo una serie de medidas que permitan hacerlas rentables y ser atractivas al capital privado; entre las medidas que se aplican son las de: efectuar severos recortes de personal argumentando que se debe a una política de austeridad en el gasto público, así mismo se realizan cambios en los contratos colectivos de trabajo para flexibilizar el consumo de la fuerza de trabajo y eliminar las conquistas sociales logradas a través de luchas sociales; por otro lado se realizan mejoras en la administración de las empresas; para hacerlas más eficientes y eficaces, se

² Córdoba Montoya, José. "Diez Lecciones de la Reforma Económica Mexicana" Nexos N°. 158
Febrero de 1991. Pág. 43

modernizan algunos equipos, y si hay pasivos son condonados por el Estado. En otras empresas, las medidas más importantes que se aplican son las de elevar el precio interno de sus productos hasta ajustarlos a los precios internacionales y eliminar los subsidios antes de la privatización.³

En el caso del CAIT se aplicaron una amalgama de todas estas medidas, puesto que si bien era una empresa que se manejaba con un déficit operacional cercano al 10 % de su presupuesto anual,⁴ podía ser atractiva para el capital privado debido a las expectativas de rentabilidad de la planta pasteurizadora ante la desregulación del mercado de derivados lácteos; pero para ello el gobierno primero tendría que hacerlas eficientes.

En este sentido, en el proceso de privatización del CAIT se identifican dos etapas en la aplicación de las medidas preparatorias: una, que va de 1983 a 1988 y que se refiere a la etapa en la cual se aplicaron una serie de medidas y políticas tendientes a la preparación de las empresas para su venta; la otra etapa que va de 1989 a 1991 y que se refiere a la aplicación de las medidas de saneamiento financiero y operativo de las empresas una vez que se ha dado a conocer la privatización.

En la primera etapa (1983-1988), por ser las empresas del CAIT deficitarias, se busco hacer más eficientes su sistema administrativo; para ello se llevaron a cabo una serie de medidas contenidas en un programa de modernización administrativa, dichas medidas consistieron básicamente en diseñar estructuras orgánicas más adecuadas que permitieron un mejor funcionamiento del Fideicomiso. Por otra parte se diseñaron y actualizaron las políticas, procedimientos y sistemas computarizados de información, aplicándose 22 diferentes sistemas. Estas medidas permitieron contar con la información de manera más oportuna. En este período se ensayaron diversas formas de agrupación de funciones, con lo cual se logró una mayor coordinación y efectividad en la administración. Es decir, durante este período se crearon, desaparecieron, integraron o se fusionaron diversos departamentos y gerencias, pero en general se redujo el número de órganos administrativos de nivel gerencial o superior; de 28 gerencias existentes en la estructura orgánica en noviembre de 1982 se redujeron a 18 en noviembre de 1988,⁵ y para el primer semestre de 1990 únicamente funcionaban 6 gerencias, mismas que continuaron funcionando hasta la privatización.⁶

Por otro lado, a raíz de los sismos de septiembre de 1985 el personal administrativo del PRODEL cuyo centro de trabajo era la ciudad de México, fue trasladado las instalaciones del CAIT en Tizayuca, Hidalgo; Únicamente se quedó en México hasta 1990 el personal adscrito a la dirección general. Con la concentración de prácticamente todo el personal del Fideicomiso en las instalaciones de Tizayuca, se

³ Córdoba, Montoya. Op. Cit. Varias páginas.

⁴ Ver capítulo anterior.

⁵ PRODEL. Autoevaluación Op. Cit. Pág. 27

⁶ PRODEL Prospecto Descriptivo. Op. Cit. Pág. 3

buscaba la simplificación de la estructura orgánica administrativa de operaciones internas relacionadas con la administración de los recursos tanto financieros como materiales y humanos; situación que indudablemente se logró. Sin embargo, esta medida trajo como consecuencia un incremento en el presupuesto por gastos por concepto de transporte de personal y un ajuste de la jornada laboral, ya que la mayoría de los trabajadores residía en la ciudad de México, sobre todo el personal administrativo, el cual tenía que ser trasladado diariamente por las mañanas de la ciudad de México a Tizayuca, y por la tarde a la inversa. También se mejoraron los sistemas administrativos y de contabilidad.

En seguimiento de la "*Política de Austeridad en el Gasto Público*" de Miguel de la Madrid, se restringieron recursos financieros al Fideicomiso; entre 1983 y 1987 los recursos fiscales que se asignaron al Fideicomiso fueron únicamente para cubrir el déficit operacional anual, sin considerar montos adicionales que permitieran reponer los montos de capital con oportunidad o modernizar la planta productiva. Como se señaló en el apartado anterior la escasa inversión física que se realizó en este período fue ejercida con recursos propios que el Fideicomiso generó y que se canalizó exclusivamente a la reposición de maquinaria y equipo.

Para 1988 el Estado canalizó recursos fiscales por el orden de \$ 3,870 millones de pesos en insumos físicos, que únicamente sirvieron para reponer de manera parcial la maquinaria y el equipo que se le consideraron imprescindibles para mantener en operación el proceso productivo.

La política de austeridad también se vio reflejada en la disminución de la planta de personal; durante este período la reducción no fue tan drástica, más bien fue paulatina, entre 1983 y 1988 la plantilla laboral se redujo de 1,964 a 1,660 plazas, siendo despedidos en este lapso 364 trabajadores, cancelándose el mismo número de plazas, tanto de personal de confianza como sindicalizado.⁷

Por lo que respecta al sindicato, este no represento mayor problema, ya que habiendo sido formado en el 8 de octubre de 1982, en pleno crisis financiera, la prioridad del sindicato fue la de defender las fuentes de trabajo, conflictos que sindicato y fideicomiso siempre negociaron.

Por otra parte, y con el propósito de reducir el déficit operacional con que funcionaba el Fideicomiso, pero sobre todo por la política de eliminación de subsidios implementada por el Gobierno Federal, se instrumentó desde 1983 una política de actualización de los precios y tarifas del PRODEL a los ganaderos. Es decir, se pretendió reducir el diferencial costo-precio de los bienes y servicios hasta actualizarlos para 1988, sin embargo aunque el diferencial se redujo entre los años de 1983 a 1986, no fue posible eliminarlo en su totalidad debido a la escalada inflacionaria que se presentó en la economía nacional entre 1987 y 1988 y que repercutió sensiblemente entre los ganaderos del CAIT, reduciendo sus utilidades.

⁷ Ver capítulo III, apartado 2.

Ante el riesgo de un cierre masivo de establos que pusieran en peligro la operación del CAIT, el Estado canalizó mayores recursos fiscales para mantener en operación el fideicomiso, con lo cual los subsidios volvieron a incrementarse.

Todas estas medidas preparatorias para la privatización del CAIT encubiertas en una política de modernización administrativa y de austeridad en el gasto público, encontraron cierta resistencia, pero no por parte del sindicato y los trabajadores como hubiera podido esperarse, si no de propio delegado fiduciario Luis Vicente Echeverría Zuno, (hijo del expresidente de México Luis Echeverría Álvarez), quien como ya se señaló fue el creador del proyecto y delegado fiduciario hasta el 29 de agosto de 1986, en que fue sustituido por Armando Ortiz Rocha, más afín a la política neoliberal.

Luis Vicente Echeverría se opuso a que estas medidas tendientes a privatizar el CAIT se siguieran aplicando, señalando que el CAIT aun no estaba consolidado, que para ello era menester una mayor aportación de recursos por parte del Estado para; por un lado, realizar las inversiones pertinentes en la adquisición de maquinaria y equipos de repuesto e impedir con ello su obsolescencia; Por otro lado, canalizar inversiones a la diversificación de productos; Estas medidas le permitirían al Fideicomiso recuperar la competitividad en el mercado ante otras empresas de la rama que estaban efectuando procesos de renovación industrial y de nuevas tecnologías, con lo cual se podría obtener mayores recursos y hacer rentables las empresas, con lo que se lograría el equilibrio en una primera fase, alcanzar la autosuficiencia en una segunda, y traspasar las empresas a los ganaderos con una economía sana, en una tercera etapa.⁸

El comité técnico del Fideicomiso no toma en cuenta la propuesta de Luis Echeverría Zuno y optó por sustituirlo en el cargo, el nuevo delegado fiduciario sería el encargado de realizar lo conducente a la privatización, para ello se constituyó el grupo interinstitucional que sería en encargado de presentar las propuestas y opciones de venta.

El grupo interinstitucional en noviembre de 1988, presentó un estudio de auto evaluación en donde se consideran dos propuestas de venta; en la propuesta A consideraba culminar la venta en diciembre de 1988, lo que significaría vender las empresas en las condiciones de obsolescencia y déficit en que se encontraba lo que pondría en riesgo la privatización; la propuesta B consideraba culminar la venta hasta diciembre de 1990, lo que garantizaría un proceso de privatización consolidado y exitoso.⁹

⁸ PRODEL. "Boletín Informativo" Número especial 1986. Entrevista a Luis Vicente Echeverría Zuno. Pág. 3 a 11

⁹ Avance de los trabajos del grupo interinstitucional para transferir a terceros el CAIT. 1988. Pág. 3 (fotocopias)

La opción B, presentadas por este grupo era interesante, puesto que recogían de alguna forma lo señalado por Luis Vicente Echeverría sobre la necesidad de que el Gobierno Federal invirtiera tanto en la modernización de los equipos y maquinaria como en la diversificación de la producción, de hecho se realizaron estudios de factibilidad sobre una planta de derivados lácteos y de leche ultra pasteurizada con lo cual de acuerdo al estudio presentado por el grupo intersecretarial el CAIT sería rentable, la inversión que se tendría que realizar sería de \$ 17,335 millones de pesos, a cambio para 1990 el Fideicomiso tendría un superávit de \$195 millones de pesos.¹⁰

Como se observa, la propuesta B del grupo intersecretarial coincidía con la propuesta de Luis Vicente Echeverría, en cuanto a que mayores inversiones físicas permitirían al CAIT consolidarse y alcanzar la autosuficiencia para entonces si ser privatizado; sin embargo, el Gobierno Federal de la administración de Miguel de la Madrid no resolvió sobre el destino del CAIT, quizás porque el análisis de Auto evaluación fue terminado hasta noviembre de 1988 y a que en ese año se efectuaron elecciones federales, lo que llevaría a un cambio en la administración federal; se decidió dejar al nuevo gobierno la toma de decisión.

A propuesta de la Secretaria de Hacienda y Crédito Público presentada a la Comisión Intersecretarial Gasto Financiamiento, en reuniones celebradas los días 12 y 26 abril de 1989, la nueva Administración Federal presidida por Carlos Salinas de Gortari emanada de un dudoso proceso electoral, tomo la decisión de privatizar el CAIT bajo el argumento de que había alcanzado su objetivo y había dejado de ser prioritario.¹¹ Dicha resolución fue publicada en el Diario Oficial de la Federación del 15 de junio del mismo año, en el que se señala que la extinción del Fideicomiso y la privatización de las empresas del CAIT no debería de excederse del 15 de diciembre de 1989.¹²

Con el cambio en la Administración Federal y la resolución de privatizar el CAIT, las medidas preparatorias, se aceleraron y se profundizaron apegándose estrictamente a las "recomendaciones" dictadas por el Ejecutivo Federal. Las medidas preparatorias en este periodo consistieron en lo siguiente:

*De entrada, se sustituyo a Armando Ortiz Rocha en la delegación Fiduciaria; en cuya administración se realizó el estudio de auto-evaluación del Fideicomiso. Posteriormente se nombro como Delegado Fiduciario al MVZ Gonzalo de la Fuente, ratificándolo más tarde como Agente Liquidador, a quien los ganaderos jocosamente le llamaban "El ángel exterminador", por su curriculum de haber liquidado o extinguido varias empresas paraestatales y Fideicomisos., en semejanza a el personaje de la película del mismo nombre del cineasta español de tendencia surrealista Luis Buñuel.

¹⁰ Ibid. Pág. 4, anexo III

¹¹ Diario Oficial de la Federación 15 de Junio de 1989, Pág. 36

¹² Ibid. Pág. 36 y 37

*Con el propósito de eliminar los subsidios, de manera gradual se continuó con la política de ajuste de los precios y tarifas a sus costos real de los bienes y servicios del PRODEL a los ganaderos, el cual se alcanzó en diciembre de 1989.

*Con el propósito de que los ganaderos conocieran los sistemas administrativos y su manejo; así como que se hicieran cargo de algunos procesos productivos, se continuo con la política de permitir a los ganaderos la asistencia a las reuniones de trabajo periódicas de la Delegación Fiduciaria con las diferentes gerencias y subgerencias; Así mismo se les permitió que por su cuenta adquirieran maíz verde picado y elaboraran el silo en las trincheras que el PRODEL les cedió en comodato.

* Así se continuaron con los mejoramientos administrativos.

*Se realizaron campañas dirigidas a los ganaderos para sensibilizarlos sobre el proceso de privatización.

*Se actualizaron y depuraron los Estados Financieros con cifras precisas al momento de concretarse la venta de las empresas.

*Se ajusto el valor de los activos a precios de mercado actualizando el avalúo de 1988.

*Se resolvieron todos los problemas de indole legal que el Fideicomiso enfrentaba, como la donación de un lote a favor de la UNAM; sé escrituración los terrenos donde se construyeron los establos. En el aspecto laboral, se resolvieron todos los casos donde el Fideicomiso fue demandado, con un costo de 150 millones de pesos.

*Se vendieron los siete establos que aun eran propiedad del PRODEL.

*Por lo que respecta al personal que laboraba en PRODEL, no represento mayor problema, se les liquido conforme a lo establecido en la Ley Federal del Trabajo. (Tres meses, más 20 días por año laborado, más 12 días por año por prima de antigüedad, sobre salario integrado) La liquidación de los 1, 565 trabajadores que laboraron hasta el 28 de agosto de 1989 se efectuó ese mismo día y represento una erogación para el Fideicomiso de 14,085 millones de pesos de esos años.¹³ Con ello también se liquido el sindicato. SUTPRODEL.

Para continuar con la operación normal del Fideicomiso y llevar a cabo su liquidación y la venta de las empresas, únicamente se contrato a 350 personas, con contrato personal y por tiempo y obra terminada.

*Con el propósito de disminuir la carga presupuestal del Fideicomiso, en septiembre de 1989 se desincorporaron los Servicios Médicos Veterinarios y los Servicios de

¹³ PRODEL "Informe sobre el proceso de extinción. 30-VIII-89" Pág. 10-11

Mantenimiento, mismos que continuaron funcionando, pero bajo la modalidad de sociedades anónimas integradas en acciones por los mismos trabajadores.

*Sé continuo con la restricción de recursos financieros para el CAIT, canalizando exclusivamente los recursos necesarios para la operación normal y los necesarios para llevar a cabo el proceso de extinción del Fideicomiso y la venta de las empresas. De hecho, solamente se canalizaron recursos fiscales hasta diciembre de 1989, argumentándose que como en esa fecha tendría que estar liquidado el Fideicomiso, de acuerdo a lo que señalaba el Diario Oficial de la Federación el Gobierno Federal ya no podía canalizar mayores recursos, y no los canalizo. El funcionamiento del Fideicomiso durante los cinco meses que funciono de 1990 y hasta que se extinguió fue financiado con recursos que se obtuvieron de la venta de los bienes y servicios que se le vendían a los ganaderos del CAIT, y de recursos fiscales de 1989 que no se aplicaron en ese ejercicio.

*Con el propósito de recuperar y o ganar mercados se realizó una intensa campaña de reestructuración y creación de nuevas de líneas de comercialización.

Como se observa, en el caso del CAIT las medidas preparatorias para su privatización se ajustaron al pie de la letra a las recomendaciones del Ejecutivo Federal, sobre todo en la segunda etapa. Una vez que se determinó la venta de las empresas las medidas se aplicaron con mayor celeridad pues tenían que vender las empresas a fines de 1989. Sin embargo al no llegar a un acuerdo con los ganaderos sobre la forma en la que estos participarían, la venta se aplazo hasta junio de 1990. aunque también se señaló que al no haber postores, la venta se posponía.

Queda claro, que el Gobierno Federal en vez de canalizar inversiones para la consolidación de las empresas del PRODEL, prefirió castigar el precio de venta de las empresas. De haber canalizado las inversiones le hubieran permitido al CAIT no solamente revertir su situación deficitaria estructural, si no incluso hacer a las empresas más rentables y tener un superávit que para 1990 se consideraba podría haber sido de \$ 150 millones de pesos y así ofertar las empresas a un mayor precio.

6.2 CRITERIOS DE VENTA

Los principales argumentos enarbolados por las administraciones de Miguel de la Madrid y de Carlos Salinas de Gortari para justificar la privatización de las empresas paraestatales fueron que; *"las empresas paraestatales tenían un funcionamiento deficitario, siendo ineficientes e innecesarias"*, lo que según su lógica, se les tenía que canalizar recursos fiscales para mantenerlas en operación afectando con ello las finanzas públicas evitando su saneamiento, por lo cual era más conveniente privatizarlas o en su caso extinguir las, sin analizar en la mayoría de los casos las causas de su déficit operativo y/o su ineficiencia.

Para justificar la extinción del Fideicomiso PRODEL y la privatización de las empresas que conformaban el CAIT, no se argumentó su ineficiencia, ni el déficit operativo con el que funcionaba, situación que llama la atención, pues como se ha señalado, el CAIT se manejó con un déficit operativo cercano al 10 % de su presupuesto anual desde 1976 hasta su venta, incluso en sus últimos dos años de funcionamiento (1988 y 1989) se incrementó ligeramente. Sin embargo, no fue este el argumento manejado para privatizarlo, ni tampoco lo fue, la ineficiencia productiva, ineficiencia que también existía, pero que se reconocía como resultado del deterioro y la obsolescencia de maquinaria y equipos que no habían sido repuestos con oportunidad por falta de inversiones, de tal manera que las causas que se argumentaron para privatizar el CAIT fueron otras.

En el documento de Autoevaluación del PRODEL realizado en 1988, se señala que la venta del CAIT obedecía a que el gobierno consideró que este ya había alcanzado los objetivos para los que fue creado:

"... las finalidades que le dieron origen han sido prácticamente cumplidas: El programa de descentralización de establos que operaban en el Valle de México en 1974 ha sido concluido (se han erradicado aproximadamente el 90 % de las explotaciones lecheras). Así mismo, se ha logrado la integración de un sistema de excelencia técnico-pecuaria para producir leche fluida de la más alta calidad en el país..."¹⁴

Igualmente en la resolución de extinción del Fideicomiso publicada en el Diario Oficial de la Federación del 15 de junio de 1989, se señala que además de haber cumplido con los objetivos para los que fue creado, son empresas que se consideran no prioritarias.¹⁵ Lo que es acorde con los lineamientos de la política económica de Carlos Salinas de Gortari indicada en el Plan Nacional de Desarrollo de: *"Privatizar las empresas que se consideren no prioritarias"*.¹⁶

Si bien es cierto que el Fideicomiso ya había cumplido en un porcentaje muy alto los objetivos iniciales para los que había sido creado, como era la erradicación de los establos insalubres del Valle de México y la producción de leche de alta calidad a un precio bajo; también es cierto que los objetivos que se trazaron una vez echado a andar el proyecto aunque algunos ya se habían alcanzado, en otros casos estaban cerca de alcanzarse y en algunos otros estaban sentadas las bases para ello, lo cierto es que todos ellos incluso los objetivos iniciales aun no estaban consolidados. Por lo anterior, sostenemos que la privatización del CAIT fue prematura y que la privatización pone en riesgo los objetivos del FIDECOMISO y al propio CAIT. Veamos:

¹⁴ PRODEL. "Autoevaluación" Op. Cit. Pág. 15

¹⁵ Diario Oficial de la Federación Op. Cit. Pág. 36

¹⁶ Poder Ejecutivo Federal. "Plan Nacional de Desarrollo". Op. Cit. Pág. 16

Por un lado, si se toma en cuenta que para 1989 se habían erradicado el 90 % de los establos que en 1973 pululaban en la zona conurbana del Distrito Federal, significa que para 1989 aun quedaban en esa zona cerca de 5 mil cabezas de ganado y consecuentemente establos que no habían podido ser erradicados por diversas razones. Si a lo anterior le sumamos el hecho de que para 1989 en el CAIT, el PRODEL contaba aun con 16 establos vacíos y área territorial para construir los 20 establos restantes que estaban proyectados en el programa original, quiere decir que el Programa aun no estaba terminado, puesto que el ganado que aun pululaba en la zona conurbana del Distrito Federal y que tenía que ser erradicado ahí podría haberse alojado. Es decir, este objetivo aun no había sido alcanzado en su totalidad.

Por otro lado, el sistema integral de producción que permitía producir leche de la más alta calidad, que se fundamentaba en los programas sanitarios aplicados y en los sistemas intensivos de explotación de ganado, **aun no estaban consolidados**, por el contrario mostraba algunos desajustes, que podrían afectar a la calidad de la leche; Varias situaciones lo demuestran:

El hecho de que desde 1983 por razones de insolvencia financiera del Fideicomiso, y por presiones de los ganaderos, se les permitiera a estos criar sus becerras en sus establos o incluso fuera del CAIT en condiciones que no eran las más propicias, repercutía en el sistema integral de producción ya que el Fideicomiso dejaba de suministrar a un gran número de ganaderos el insumo principal de la producción de leche la vaquilla al parto, con lo cual las instalaciones del Centro de Recría se sub-ocuparon. Otros ganaderos decidieron no criar sus becerras ni en el Centro de Recría, ni en su establo, ni fuera del CAIT; sencillamente las importaron de Estados Unidos o de Canadá, contribuyendo a la salida de divisas.

Por otro lado, la situación económica-financiera del CAIT arrastraba como ya vimos, un déficit operativo estructural derivado de diversos factores (que ya se señalaron con anterioridad),¹⁷ lo que repercutía en un desequilibrio económico y en una baja rentabilidad que impedían su consolidación, situación que el propio PRODEL reconoció, planteando en 1988 la necesidad de ejecutar una estrategia de consolidación operativa y financiera que permitiera consolidar la situación económico-financiera del CAIT.¹⁸ Dicha estrategia estaría basada en las siguientes acciones:

*Desarrollar un programa de reconversión industrial, constituido por varios proyectos: diversificación de la línea de producción; rehabilitación y reposición de maquinaria y equipo, adecuación del sistema de comercialización y aprovechamiento pleno de capacidad instalada.

¹⁷ Ver capítulo IV, inciso 4

¹⁸ PRODEL "Propuesta de Cambio Estructural del PRODEL" 1988. Pág. 3 (fotocopias)

*Realizar un intenso esfuerzo para reencausar la relación con los ganaderos en términos de concientización y capacitación acerca de los alcances del proceso de transferencia.

La estrategia de consolidación se ejecuto de manera parcial: solamente se llevo a cabo la campaña de concientización de los ganaderos sobre el proceso de transferencia, pero con una "ligera" variante, de que no adquirirían ellos la totalidad de las empresas como estaba estipulado en el contrato de préstamo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y NAFINSA en donde se establece como condición **necesaria** para llevar a cabo la transferencia de las empresas que los ganaderos deberían de alcanzar el grado de madurez empresarial como para hacerse cargo de la administración del CAIT,¹⁹ circunstancia que aun no se había alcanzado; aunque los ganaderos con el apoyo de PRODEL habían desarrollado cierta capacidad para administrar sus establos muy superior a la que tenían antes de llegar al CAIT aun no alcanzaban la necesaria para administrar este tipo de industria; situación que se argumento para manejar un esquema donde un grupo de industriales adquirirían una parte de las empresas y los ganaderos otras. Del proyecto de diversificar la línea producción sólo se realizó el estudio de factibilidad; de rehabilitar y reponer la maquinaria solamente se llevo a cabo de manera parcial, con lo cual la capacidad instalada siguió siendo subutilizada, persistiendo el déficit operativo y el desequilibrio económico del CAIT.

Lo anterior es indicativo de que el sistema productivo del PRODEL aun no estaba consolidado, más bien estaba en esa etapa y de haberse ejecutado la estrategia indicada se hubiera alcanzado tal consolidación; luego entonces éstas no parecen ser las causas reales que llevaron a la extinción del Fideicomiso y a la privatización de las empresas que conformaban el CAIT.

De acuerdo a lo señalado, creemos que la extinción del Fideicomiso PRODEL y la venta de las empresas del CAIT obedecieron a otros factores; Como lo fue la presión de grupos privados del ramo, que mucho tiempo atrás lo estaban exigiendo por considerar que el PRODEL y su producto la leche BOREAL era un competidores desleales, pero sobre porque era el parámetro con el cual se comparaba y se regulaba el precio de la leche. Otro factor, lo fue el interés de grupos de la misma Administración Federal en adquirir parte de las empresas, con lo cual su aun más su participación en la rama, puesto que ya habían adquirido un buen numero de plantas pasteurizadoras de Liconsa que se habían privatizado. Curiosamente, a la cabeza del grupo que había adquirido esas plantas se encontraba el hermano de Carlos Salinas de Gortari titular de la entonces Secretaría de Programación y Presupuesto en la administración de Miguel de la Madrid y que desde 1985 había estado exigiendo la privatización del CAIT, misma que se acelero en el momento en que este fue investido como Presidente de la República como resultado de unas elecciones sumamente dudosas y fraudulentas.

¹⁹ Banco Interamericano de Desarrollo "Contrata de Préstamo BID-NAFINSA 1976". Pág. 15

Estos son los factores particulares, que creemos, fueron las causas de la extinción prematura del Fideicomiso PRODEL y la consecuente privatización de las empresas del CAIT, sobre todo porque al finalizar el proceso de privatización las empresas más importantes y con mayores expectativas de rentabilidad fueron adquiridas a través de un prestanombres por el grupo que encabezaba Raúl Salinas de Gortari, quien fue el encargado de las adquisiciones de Liconsá en la administración de Carlos Salinas de Gortari. En lo general, es indudable que la privatización del CAIT es parte de una política pública privatizadora que buscaba a través de ella sanear las finanzas del Estado, retirando a este de la actividad económica, dejando en su lugar al mercado.

Resuelta la privatización del CAIT, el Comité Técnico del Fideicomiso estableció los siguientes criterios generales:

1. - Se considera conveniente vender el CAIT como un conjunto integral para asegurar el equilibrio del proceso productivo.
2. - La venta debe involucrar no sólo activos fijos, también sistemas productivos y administrativos, una marca comercial prestigiada, así como diversos tipos de servicios.
3. - El Banco Nacional de Crédito Rural, S.N.C. como Institución Fiduciaria se hará responsable de la negociación y venta conforme a los términos y condiciones que establezca el Gobierno Federal.²⁰

Estos criterios de venta fueron establecidos en 1988, cuando aún no estaba acordada la venta y como se observa se consideraba conveniente vender todo en paquete a un solo postor a fin de asegurar el equilibrio del proceso productivo, pero no se consideraba que el postor fueran los ganaderos por las razones ya señaladas, se consideraba que quien adquiriera las empresas tomara el papel del Fideicomiso. Sin embargo una vez que se acordó la venta de las empresas del CAIT los dos primeros criterios se mantuvieron sin cambio, en tanto que el tercer criterio sí sufrió transformaciones, puesto que el Banco designado como responsable de la venta fue BANCOMER, S.N.C. Más adelante y debido a presiones y exigencias de los ganaderos de participar en el proceso de privatización se incorporó como criterio general para la adquisición de las empresas del PRODEL lo siguiente:

" una vez que la SHCP resuelva a favor del postor que ofrezca las mejores condiciones de venta para el Estado, dicha asignación queda condicionada a que dicho postor firme el convenio con los ganaderos del CAIT respecto al programa industrial, operativo y de comercialización que pretenda llevar a cabo"²¹

²⁰ PRODEL "Propuesta de Cambio..." Op. Cit. Pág. 2 (fotocopias)

²¹ BANCOMER, S.N.C. "Bases Preliminares Para la Venta del CAIT" Febrero de 1990. Fotocopias Pág. 3

Este nuevo criterio le daría un sesgo importante en las ofertas que se recibieron para la adquisición del CAIT, puesto que tácitamente se estaba indicando que para adquirir las empresas era obligatorio asociarse con los ganaderos de este centro productivo, condición que la mayoría no quiso aceptar, y por parte de los ganaderos tampoco hubo mayor interés en ello.

Como se vera más adelante, el acercamiento entre los ganaderos del CAIT y los posibles postores estuvo concertado por el propio Delegado Fiduciario del Fideicomiso, quien determinó sospechosamente con quien deberían reunirse los ganaderos.

6.3 VALOR DE LAS EMPRESAS

Para determinar el valor de venta de las empresas el Fideicomiso siguió las recomendaciones del manual de privatizaciones de las Empresas Públicas, el que indica que antes de la privatización de una Empresa Pública es conveniente ajustar el valor contable de los activos a su valor del mercado,²² de esta forma en 1989 reexpreso el valor de los activos de PRODEL, que habían sido evaluados por el CABIN en 1988. Así tenemos que de acuerdo al Fideicomiso y basados en el avalúo de CABIN, el valor de los activos del PRODEL que contempla las unidades productoras de bienes y de servicios fue de \$ 94,589 millones de pesos de ese año, estableciéndose como precio mínimo de venta \$ 73 millones de pesos viejos y como precio Máximo \$ 101,000 millones de viejos pesos.²³

Si observamos el cuadro 38 que se refiere a la estructura de los activos, esto es, valor por empresa; destaca el valor de la Planta Pasteurizadora con \$ 28,011 millones de pesos que equivalen a casi el 30 % del total del valor de las empresas.

En cuanto al valor por tipo de activos (cuadro 39), esto es por tipo de bien, destaca el rubro de inmuebles, cuyo valor es de \$ 52,442 millones de pesos y que representan el 55.44 % de la estructura porcentual.

De lo anterior se deduce que lo que realmente valía eran primeramente la Planta Pasteurizadora y la Planta de alimentos Balanceados, sobre todo la primera por las expectativas de rentabilidad del mercado de derivados lácteos.

Al parecer las empresas se vendieron a buen precio, por el precio mínimo que se pedía (\$ 73 millones de pesos), incluso los ganaderos se quejaron en el sentido de que: "el precio era muy alto por un montón de fierros viejos que les querían vender."²⁴

²² Córdova Montoya, José. Op. Cit. Pág. 45

²³ CABIN "Avalúo del PRODEL" Op. Cit. (Fotocopias)

²⁴ Declaración de Alfonso Díaz Rivera. Secretario De la Asociación Ganadera de Tizayuca. EL UNIVERSAL, 25 de mayo de 1989.

Sin embargo, como se verá más adelante, el precio que se pagó fue muy por abajo del mínimo de referencia señalado.

6.4 MECANISMO DE VENTA Y OFERTA GANADORA

La política económica privatizadora considera que el mejor método para privatizar una empresa pública es el de la suscripción amplia de acciones confiables en la bolsa, ya que brinda la oportunidad a todos los ciudadanos de participar en la compra, lo que estimula los mercados de capitales y crea mejores opciones para canalizar ahorros, al mismo tiempo que incluye la participación de los propios empleados de la empresa en el proceso de privatización mediante la compra de acciones, además de que es un método más transparente que el de la licitación pública, ya que la privatización depende más del mercado y menos del poder discrecional del gobierno.²⁵

Pese a lo anterior, en México el método de privatización que se ha usado en la mayoría de las empresas paraestatales que se han privatizado ha sido el de la licitación pública; se ha argumentado que este método ha funcionado de manera adecuada, según lo señala José Córdova Montoya.²⁶ Sin embargo, la aplicación de este método, como lo han señalado varios críticos, le ha permitido al Estado un amplio poder discrecional para decidir a quien se adjudican las empresas, sin contar que solo los que tienen acceso a montos mínimos de capital pueden constituirse en compradores potenciales y se inhibe la participación de todos los ciudadanos en la compra, además de que limita la participación de los trabajadores de la empresa y los sindicatos. Pero además este método induce a la concentración y centralización de capital, favoreciendo las prácticas monopólicas, situación que se ha dado en algunas ramas, ya que solamente las empresas de gran capital pueden adquirirlas, fortaleciendo con ello su participación en el mercado; ejemplo de ello lo tenemos en la propia industria lechera en donde la mayoría de las plantas pasteurizadoras pertenecientes a Liconsa que se han privatizado fueron adquiridas por un mismo grupo de empresarios.²⁷

Las empresas del CAIT pertenecientes al Fideicomiso PRODEL fueron privatizadas precisamente por el método de licitación pública, por lo que el Estado en este caso, no solamente tuvo el poder discrecional de decidir a quien adjudicar las empresas, sino incluso participar en la elaboración de la oferta que a la postre sería la ganadora.²⁸ Recuérdese que ya se señaló que el propio Delegado Fiduciario y

²⁵ Vickers, John y Arrow, George. "Un análisis económico de la privatización" F.C. E. 1991 Pág. 195.

²⁶ Córdova Montoya, José Op. Cit. Pág. 45

²⁷ No es una casualidad entonces que el grupo que se asoció con los ganaderos para adquirir las empresas del CAIT sea el mismo al que se hace referencia y el que finalmente se le adjudicó la Planta Pasteurizadora y el Centro de Distribución del CAIT.

²⁸ SARH. Oficio No. JRS/0130/89 Coordinación de Asesores de Bancomer (fotocopia)

agente liquidador Gonzalo de la Fuente asesoro a los postores para presentar la oferta ganadora.

En las secciones 5.10 y 5.11 del Contrato de Crédito BID-NAFINSA se señala que: *"Una vez que sean recuperados los créditos concedidos a los ganaderos para la habilitación de sus establos y que se haya **consolidado** el proyecto del CAIT, las empresas de este serían vendidas a los ganaderos, ya sea de manera asociada o individual."*²⁹ Sin embargo, al darse la extinción del Fideicomiso y la consecuente venta de las empresas que conformaban el CAIT no fueron vendidas en su totalidad a los ganaderos, y como vemos se señala que el proyecto debería estar consolidado, consolidación que aun no se había alcanzado.

El hecho de que los ganaderos no hayan adquirido la totalidad de las empresas se debe a que según estudios del PRODEL³⁰, la situación económica de los ganaderos no era del todo desahogada, ya que si bien la crisis económica de la década de los ochentas y particularmente la crisis de la rama productora de la leche no les había afectado con la misma crudeza que a otros centros productores, sí repercutió de manera importante en la economía de los ganaderos, reduciendo los niveles de utilidad de los establos, lo que según el estudio mencionado afectó la capacidad financiera de los ganaderos imposibilitando que estos adquirieran por sí solos el paquete de empresas.

De acuerdo al estudio mencionado, la utilidad promedio por litro de leche producido en los establos de la cuenca lechera de Tizayuca durante el periodo 1985-1989 presentó un comportamiento estable aunque con una ligera tendencia a aumentar, así paso del 13.4 % en 1985 al 15.6% para 1988, aunque para 1989 presenta una disminución al 12.5 %.³¹ Esta disminución de las utilidades por litro de leche producido repercutió en una disminución de la tasa de rentabilidad la cual paso de un 17.49 % en 1987, a un 14.2% en 1989. (ver cuadro 40. En este mismo sentido, en el referido estudio se señala que la utilidad neta mensual por establo, tomando como referencia el mes de mayo de 1989, presenta una utilidad mensual promedio de 11.98 millones de pesos. Sin embargo, si se toma en cuenta los estratos de los establos por numero de cabezas de ganado tenemos que las utilidades varían en relación directa con el numero de cabezas de ganado. Es decir que las utilidades aumentan en la medida que aumenta el numero de vacas en explotación; en este sentido se tiene que los establos de la cuenca presentan una gran variación en sus niveles de utilidad, oscilando de establos con 3.8 millones de pesos a establos con utilidades de 21.7 millones de pesos mensuales; el grueso de los establos se ubica en el promedio de utilidad.³² O sea 12.5 millones de pesos mensuales,

²⁹ CONTRATO DE PRESTAMO BID-NAFINSA Op. Cit. Pág. 15

³⁰ PRODEL. "Diagnostico de la Situación Económica de los ganaderos". 1989 Pág. 24

³¹ La utilidad promedio por litro de la leche se determino estableciendo una relación entre el remanente que se obtiene de restar los egresos a los ingresos, dividiéndolos sobre los ingresos.

³² PRODEL. OP. CIT. Pág. 25

Por otro lado, Según el mismo estudio de PRODEL la capacidad de endeudamiento de los ganaderos no les alcanzaba para adquirir la totalidad de las empresas³³. Si se entiende la capacidad de endeudamiento de los ganaderos como el valor total de los establos, incluyendo semovientes, menos los créditos concedidos, se tiene que para 1989 la capacidad de endeudamiento de los ganaderos era de \$ 107, 256.826 millones de pesos. Aquí cabe la siguiente pregunta: si la totalidad de las empresas tenían un valor de \$73 millones de pesos porque no compraron ellos todas las empresas. La respuesta nos la da el mismo estudio ya referido, en el que se indica que por considerarse a la producción de leche una actividad de alto riesgo, la relación de garantía-crédito tendría una relación de 3 a 1. Es decir, tres pesos de garantía en bienes inmuebles por uno de crédito, con lo que tenemos que la capacidad de endeudamiento de los ganaderos se redujo a \$ 35,785.606 millones de pesos. Esta situación limitó las posibilidades de los ganaderos para adquirir por sí solos las empresas.

Pero además de la compra de las empresas, estas como ya vimos con anterioridad, requería de fuertes inversiones para reparar la maquinaria y equipos obsoletos que permitieran mantener la continuidad del proceso productivo, así como para diversificar la producción, a fin de lograr la autosuficiencia lechera; según estimaciones del PRODEL, la inversión necesaria para estos efectos ascendía a \$ 15,000 millones de pesos.³⁴ Si aunado a lo anterior se considera el precio de las empresas tendremos que la capacidad de endeudamiento de los ganaderos no les permitía adquirir por sí solos las empresas.

Otro factor que incidió en esta situación fue al bajo grado de madurez empresarial administrativo que les permitiera dirigir las empresas del CAIT una vez que estas les fueran vendidas. Los ganaderos no alcanzaron este grado de madurez y prueba de ello son las empresas que formaron y que por ineficiencia administrativa las tuvieron que cerrar.³⁵ Lo que además demuestra que el CAIT aun no estaba consolidado, ya que parte de esa consolidación era la madurez empresarial de los ganaderos, madurez que tenían que alcanzar a fin de ser capaces de administrar por sí mismos las empresas, ya que como se señala en el contrato de préstamo del BID las empresas serían vendidas a los ganaderos.

Ahora bien, la madurez como empresarios de los ganaderos no se había dado por diversas razones, a nuestro parecer y fundamentalmente por que la crisis de la economía mexicana los había golpeado seriamente, y si bien obtenían utilidades de sus establos era debido a los subsidios que el Estado les otorgaba a través los precios de los bienes y servicios que el Fideicomiso les proporcionaba y que si bien desde 1983 se pretendió eliminar el subsidio ajustando los precios y tarifas a los costos reales, dicha medida no se profundizo porque hubiera significado la

³³ *Ibíd.* Pág. 29 y 30

³⁴ PRODEL. "Expectativas Para la Venta de las Empresas". 9/28789 Pág. 4

³⁵ Entre las empresas que los ganaderos formaron y que quebraron se encuentran: Biodetergentes de Tizayuca, Tracto-Sidena de Tizayuca, Farmacia Veterinaria

bancarrota de la mayoría de los ganaderos y del propio CAIT, por lo que los ganaderos de la cuenca lechera de Tizayuca aun en la administración de la Madrid contó con el apoyo del Gobierno Federal. De lo anterior, se deduce que para alcanzar el grado de madurez empresarial para poder administrar las empresas el ganadero debería de haber tenido un tiempo más largo como productor sin recibir subsidios. El tiempo que se les dio para ello fue demasiado corto, apenas seis meses.

Ante esta situación de falta de liquidez de los ganaderos para adquirir las empresas por si solos, y de falta de madurez empresarial y dada la importancia que estos tienen en la conformación y funcionamiento del CAIT, y a petición de los propios ganaderos de que se les tuvieran consideraciones especiales en la compra de las empresas,³⁶ la SHCP acordó con los ganaderos de que estos tendrían consideraciones especiales en la compra de las empresas, estableciendo como criterio de venta el entendimiento de los compradores con los ganaderos como condición indispensable para la adjudicación,³⁷ lo que le dio un sesgo al proceso de venta y a la determinación de la oferta ganadora.

El Gobierno Federal, a través del Delegado Fiduciario del Fideicomiso se dio a la tarea de convencer a los ganaderos de que ellos por si solos no podrían adquirir la totalidad de las empresas, y de que lo más conveniente para sus intereses era el asociarse con industriales, ya que estos tenían mayor experiencia y aportarían capital fresco; por ello después de la publicación en los diarios de circulación nacional en julio de 1989 de la liquidación del Fideicomiso y de la venta de las empresas del CAIT, impulsados y auspicados por el propio Delegado Fiduciario del PRODEL, los ganaderos celebraron una serie de reuniones con el representante de uno de los postores, con el lic. Barrón representante del grupo Chalco, para conformar la oferta que sería presentada. Esta situación llama la atención porque, pese a haber más interesados en la compra de las empresas y haber solicitado reunirse con los ganaderos para conformar alguna oferta, los ganaderos determinaron rechazar las peticiones de los demás postores sin conocer las propuestas, porque *"no les convenía"*, según les había indicado el Delegado Fiduciario,³⁸ lo que desde nuestro punto de vista nos hace suponer que *la venta estuvo inducida desde un principio para favorecer a un grupo en lo particular.*

De esta manera, coordinados por el PRODEL, los ganaderos y los industriales del Grupo Chalco, además de un grupo de trabajadores que prestaban sus servicios de manera independiente desde la liquidación del Fideicomiso y que habían acordado con este prestar los servicios Médico Veterinarios y de Mantenimiento, con la perspectiva de adquirir ellos esas empresas, llevaron a cabo una serie de reuniones

³⁶ Asociación Ganadera de Productores de Leche de Tizayuca. Oficio girado a la SHCP. Julio de 1989. fotocopia.

³⁷ SHCP. "Convenio con los Ganaderos del CAIT" Agosto de 1989. Fotocopia.

³⁸ BANCOMER S.N.C. "Perfil Informativo del Proceso de Desincorporación del Fideicomiso PRODEL". Entre los postores interesados se encontraban: NESTLE, LALA, ALPURA e INVERLAT, etc.

para definir la oferta conjunta para la adquisición del 100 % de los activos del PRODEL.

Cabe hacer mención que tanto el Presidente de la Asociación Ganadera de Productores de Leche de Tizayuca, José Sainz Franzoni, quien curiosamente también era Presidente de la Asociación de Ganaderos Productores de Leche del D. F., cuando se firmaron los acuerdos de erradicación de los establos del Valle de México, como el Presidente de la Sociedad de Producción Rural de Tizayuca, Efrén Padilla jugaron un papel muy importante en el convencimiento de los ganaderos para que aceptaran que la asociación con los industriales era el mejor esquema, así como en las negociaciones con el grupo de industriales y con BANCA CREMI para presentar la oferta de compra.

La oferta finalmente fue presentada de manera conjunta por: los ganaderos a través de la Sociedad de Producción Rural de Tizayuca,³⁹ los prestadores de servicios constituidos en las empresas de Mantenimiento Agropecuario, S.A. (MAISA), y Servicios Profesionales Veterinarios de Tizayuca (SEPROVETI) y el grupo de Industriales representados por Cremería Chalco. La oferta contenía un plan estratégico conjunto en el que se comprometían a incrementar la productividad por vientre de 15 a 17 litros diarios y aplicar un plan de inversiones que permitiera aumentar la producción de ganado y leche, así como la renovación de maquinaria y equipo y adquisición de nuevas tecnologías para la diversificación de la producción. El monto total de la inversión sería de \$ 150,404,400,000.00, (CIENTO CINCUENTA MIL CUATROCIENTOS CUATRO MILLONES CUATROCIENTOS MIL PESOS)00/100 M.N.) de los cuales \$ 81, 500 millones sería el pago de los Activos de PRODEL y los restantes \$68,954 millones de pesos en nuevas inversiones y capital de trabajo. (ver cuadro 41)

De acuerdo a la oferta presentada, los activos serían adquiridos de la siguiente manera:

OPERADORA METROPOLITANA DE LACTEOS ofreció \$ 22,000,000,000.00 (veintidós mil millones de pesos) por las siguientes empresas:

PLANTA PASTEURIZADORA	AL 100 %
CENTRO DE DISTRIBUCIÓN	AL 100 %
MARCA BOREAL	AL 100 %

Los GANADEROS a través de la Sociedad de Producción Rural ofrecieron \$ 34,000,000.000. (treinta y cuatro mil millones de pesos) por:

CENTRO DE RECRÍA	AL 100 %
------------------	----------

³⁹ La normatividad de la Asociaciones Ganaderas no permite que estas sean propietarias de bienes inmuebles por lo que los ganaderos optaron porque fuera la Sociedad de Producción Rural la que presentara la oferta.

PLANTA PROCESADORA DE ESTIÉRCOL	AL 100 %
PLANTA DE ALIMENTOS BALANCEADOS	AL 100 %
CENTRO DE ADMINISTRACIÓN Y SERVICIOS	
MEDICOS VETERINARIOS	AL 100 %
TRES ESTABLOS PROMOCIONALES	AL 100 %

MAISA Y SEPROVETI convinieron con la Sociedad de Producción Rural (los ganaderos) recibir el 100 % de las instalaciones y equipo del Centro de Administración y mantenimiento y Servicios Médicos Veterinarios, bajo la condición de prestar sus servicios profesionales e ir gradualmente pagando el valor de dichos activos.

En cuanto al financiamiento, la oferta señala que será una base a créditos por parte de las diferentes sociedades nacionales de crédito, las cuales tendrían como garantía prenda los activos de las 20 empresas del grupo de los industriales estimados en \$ 75,000 millones de pesos, y los activos de los establos de los ganaderos y de la Sociedad de Producción Rural estimados en \$ 100,000 millones de pesos de esos años; BANCA CREMI otorgaría el crédito, los ganaderos pagarían su deuda en un plazo de 7 años con una amortización de 68 centavos por litro producido.⁴⁰

El 2 de abril de 1990, se cerró la recepción de ofertas de compra, presentándose únicamente dos, la ya mencionada de Ganaderos-Industriales-Prestadores de Servicios y la del grupo "Sánchez Avalos". El 18 de mayo del mismo año la Coordinación de Asesores de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público comunicó a BANCOMER el resultado oficial de la resolución de Licitación, señalando que la oferta ganadora había sido la presentada por el grupo de Ganaderos-Industriales-Prestadores de Servicios, ya que su oferta contemplaba un valor por encima del "valor mínimo de referencia \$ 86,779,300.00 (ochenta y seis mil setecientos setenta y nueve millones trescientos mil pesos 00/100 M.N.), así como la adquisición del 100 % de los activos y un programa de inversiones".

Desconocemos la oferta del grupo "SÁNCHEZ AVALOS" pero, dado que los ganaderos rechazaron su propuesta por considerar que no convenía a sus intereses y, obviamente al no presentar la carta de intención y de compromisos con los ganaderos, requisito indispensable para la adquisición de las empresas, es claro que esta oferta sería rechazada, por lo que se puede concluir al respecto que solo hubo una oferta de compra, (pese a que BANCOMER señaló que se presentaron varias ofertas) y que esa oferta sería la ganadora. Aquí vemos con toda claridad como el Gobierno Federal indujo el proceso de privatización de las empresas del PRODEL, y a través de la licitación favoreció a un grupo en lo particular los industriales: por su parte los ganaderos por recomendación del Delegado Fiduciario y agente liquidador,

⁴⁰ Los datos aquí referidos se obtuvieron de la oferta de compra presentada conjuntamente por los Ganaderos, los Industriales y los prestadores de servicios.

nunca se reunieron con los demás postores a pesar de que los buscaron insistentemente.

La oferta de los GANADEROS-INDUSTRIALES-PRESTADORES DE SERVICIOS, resultó la ganadora, (y como no, sí fue la única que se presentó); en ella se establece que la forma de pago se realizaría de acuerdo a la siguiente forma:

- a) \$ 43,389,700,000.00, (cuarenta y tres mil trescientos ochenta y nueve millones setecientos mil pesos) provenientes de una operación de intercambio de deuda por inversión (SWAP) o en efectivo y de contado.
- b) \$ 32,900,000,000.00 (treinta y dos millones, novecientos mil pesos) provenientes de la venta de:

Vaquillas del Centro de Recría	\$9,700,000,000.00
Alfalfa y Ensilado de Maíz	4,000,000,000.00
Cuentas por cobrar y deudores	9,400,000,000.00
Inventarios para Distribución y Venta	9,800,000,000.00
- c) \$ 9,808,000,000.00 (nueve mil ochocientos ocho millones de pesos en asunción de pasivos)
- c) \$ 681,600,000.00 (seiscientos ochenta y un mil millones seiscientos mil pesos)

El 21 de julio de 1990 se estableció un fideicomiso entre las partes, cuyo objetivo fue el de finiquitar el proceso de venta; de acuerdo a lo establecido en el contrato de conformación del Fideicomiso la duración de este sería de 6 meses. El comité técnico del Fideicomiso se integró con representantes de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, de la Tesorería de la Federación, Banrural, Operadora Metropolitana de Lácteos, S.A. de C.V. (Sucesora de Cremería a Chalco), Complejo Agropecuario Industrial de Tizayuca, S.A. de C.V. (empresa conformada por los ganaderos del CAIT), Banca Cremi S.N.C. (que participo con un 10 % de las de las acciones de las empresas adquiridas por los ganaderos) y la Comisionista Bancomer, S.N.C.⁴¹

Como se observa, la Planta Pasteurizadora fue adquirida por los industriales y no por los ganaderos, esto tiene un significado de suma importancia, puesto que esta empresa era la única que antes de la privatización presentaba expectativas reales de ser rentables, y de generar utilidades que permitirían consolidar al CAIT, mediante una inversión para la instalación de una planta de derivados lácteos. A los ganaderos se les maneja que los industriales aportarían capital fresco para la planta de derivados lácteos con lo cual demandarían más leche de los establos y dado que ellos no estaban en condiciones de adquirir la totalidad de las empresas resultaba

⁴¹ BANCOMER S.N.C. "Contrato de Conformación del Fideicomiso para Adquirir las Empresas del PRODEL" 1990. Fotocopias.

ventajoso que los industriales adquirieran la planta Pasteurizadora. Era además la única empresa que les interesaba a los industriales.

Particularmente para los ganaderos el no haber adquirido la Planta Pasteurizadora tiene un significado trascendental, con ello se perdió la oportunidad de convertirse en industriales y con ello el encadenamiento hacia delante de la rama productiva, es decir la industrialización de su producto básico –la leche– que es la base fundamental para la elaboración de productos con mayor valor agregado y cuyo precio de mercado no estaba controlado. El haberla adquirido les hubiera permitido obtener mayores ingresos y fortalecer la economía de sus propios establos; a cambio siguieron siendo productores primarios, dependientes de un solo producto con muy poco valor agregado y cuyo precio en el mercado estaba controlado.

Lo anterior no obstante que los ganaderos adquirieron otras plantas industriales, siendo la más importante la Planta de Alimentos Balanceados que presentaba cierto nivel de rentabilidad, pero que sin embargo no dejaba de ser junto con el Centro de Recría una empresa que les proporcionaba los principales insumos de esta actividad productiva: vacas y alimentos, lo cual desde luego en un importante encadenamiento hacia atrás en la cadena productiva, pero siendo insumos de un producto cuyo precio estaba controlado, resulta no muy significativo, sobre todo que cuando se proporcionan incrementos de precio de la leche, son las plantas pasteurizadoras las que se quedan con la mayor parte del pastel, dejando muy poco para los productores.

6.5 ESQUEMA DE ASOCIACIÓN GANADEROS-INDUSTRIALES

Una vez conocida la resolución y realizada la compra y la entrega de las empresas a los ganaderos e industriales y los prestadores de servicios, se estableció un esquema asociativo que permitiera continuar con el funcionamiento del CAIT, para ello se conformó un fideicomiso para el pago del crédito a BANCA CREMI, que financió la compra de las empresas y que tendría una duración de siete años, durante los cuales se pagaría el crédito.⁴² Se pretendía con ello, que el CAIT continuara funcionando como el sistema Integral de producción que llegó a constituirse antes de su privatización, manteniendo y mejorando incluso las escalas de producción y niveles de calidad de sus productos, así como continuar con la vinculación de los diversos agentes productivos.

En el mismo convenio se establecieron los lineamientos sobre los cuales operaría el CAIT, acordándose que los ganaderos del CAIT venderían a la Planta

⁴² "CONVENIO DE FUNCIONAMIENTO DEL CAIT. GANADEROS-INDUSTRIALES-PRESTADORES DE SERVICIOS". La figura jurídica de los Prestadores de Servicios y Ganaderos fue la de Sociedad Anónima; para el caso de los ganaderos la asignación de socios fue sobre la base de acciones de acuerdo al volumen de leche que se entregara a la Planta Pasteurizadora.

Pasteurizadora la totalidad de la leche que produjeran, en tanto que los industriales se comprometían a adquirir toda la leche que se produjera en los establos del CAIT, siempre y cuando cumplieran con las normas de calidad establecidas.⁴³ Aquí incluso los industriales y el Gobierno Federal impulsaron a los ganaderos a la adquisición de más cabezas de ganado para aumentar la producción de leche de los establos, particularmente aquellos que se consideraban menos productivos comprometiéndose los industriales a adquirir la totalidad de la producción de leche.

Por lo que respecta al precio por litro de leche, los industriales se comprometieron a pagar un precio por litro que permitiera a los ganaderos no solamente cubrir el costo de producción y obtener una utilidad del 6 %, si no incluso obtener un sobreprecio que permitiera a los ganaderos pagar el crédito, los pagos se harían semanalmente. Así mismo se estableció el acuerdo de que los industriales funcionaran como retenedores del sobreprecio y lo entregaran semanalmente a Banca Cremi como pago de los ganaderos para cubrir el crédito otorgado.⁴⁴

Estos señalamientos del convenio en apariencia justos, y hasta excelentes para los ganaderos, en la práctica resultaron ventajosos para los industriales: En primer lugar la utilidad que se ofreció a los productores resultó ser demasiado baja, seis puntos porcentuales menos que el 12 % en promedio que se obtenían antes de privatizarse el CAIT.⁴⁵ Por otro lado se obligó a los ganaderos a entregar a los industriales la totalidad de la leche que producen a y aunque en apariencia estos también están obligados a adquirir la totalidad de la producción de los ganaderos contaron con dos elementos que les permitió rechazar parte de la leche del CAIT: por un lado los industriales tenían la libertad de adquirir leche que no fuera del CAIT, por otro podían rechazar la leche de los ganaderos del CAIT argumentando que no reunía las condiciones sanitarias necesarias; ambas acciones fueron practicadas por los industriales de manera sistemática incumpliendo los acuerdos signados en el convenio.

Pero sobre todo lo que afectó sobremanera las finanzas de los establos fue el manejo discrecional por parte de los industriales del sobreprecio de la leche, que era el pago de los ganaderos a Banca Cremi para amortizar el crédito otorgado para la compra de las empresas y la adquisición de más ganado para aumentar la producción; el hecho de que los industriales manejaran el sobreprecio se presto para que "jinetearan" el dinero y que los ganaderos se retrasaran con los pagos, lo que significó que aumentara su deuda por pago de intereses y por aumento de pasivos. En ese mismo tenor, pese a que se había acordado que los pagos a los ganaderos se harían de manera semanal, los industriales no respetaron el acuerdo y retrasaron o se brincarón los pagos, generando una serie de problemas financieros en los

⁴³ Cabe mencionar que 7 ganaderos del CAIT no signaron la carta compromiso de compra de las empresas con la S.P.R. y por tanto tampoco entregarían su producción de leche a la Planta Pasteurizadora.

⁴⁴ "CONVENIO" Op. Cit. Pág. 6-8

⁴⁵ PRODEL "DIAGNOSTICO..." Op. Cit. Pág. 11

establos que aun están por estudiarse y que repercutieron en todo el sistema productivo.

El incumplimiento por parte de los industriales al convenio con los ganaderos, la falta de rigor en las medidas sanitarias por parte de los ganaderos, así como una serie de situaciones, como fue; el dejar de darle mantenimiento a la infraestructura del Complejo y el dejar de emplearse una serie de medidas administrativas repercutieron en todo el sistema productivo, poniendo en riesgo su continuidad.

Lo analizado en este capítulo, nos indica que las políticas públicas aplicadas en el proceso de privatización del CAIT en lo general fueron las mismas que se han aplicado en la privatización de las empresas paraestatales, al no ser una empresa prioritaria el gobierno prefirió sacrificar el precio de venta que realizar inversiones oportunas que pudieran redituarle un mayor precio de venta. De lo anterior se desprenden las siguientes conclusiones:

primera: los ganaderos de la cuenca lechera de Tizayuca no pudieron adquirir solos las empresas por la insolvencia financiera de sus establos.

Segundo: por la forma en que se dio el proceso de privatización, la presentación de la única oferta y por la forma en que se conformó el esquema de asociación Ganaderos-Industriales para la adquisición y funcionamiento de CAIT, con la intervención sesgada del Delegado Fiduciario que favoreció a los industriales y que a la postre les permitió adquirir las empresas más rentables, confirma nuestra hipótesis de que la privatización resquebrajo el sistema integral de producción, al quedar inconexas parte de los sistemas de producción propiciando con ello la subordinación de los ganaderos, los cuales quedaron a expensas de los industriales.

Tercera : aquí comprobamos la hipótesis, de que al momento de privatizarse las empresas del PRODEL aun no había alcanzado todos los objetivos para los que fue creado; que su privatización fue prematura. Lo anterior se soporta en el hecho de que sí bien se habían erradicado el 90 % de los establos que pululaban en el Valle de México por esos años, aun no se erradicaban del todo, con lo cual este objetivo no se alcanzo con plenitud. Así mismo un año antes de privatizarse el CAIT aun había 7 establos sin vender, y solamente se construyeron 126 establos de los 146 que se tenían programados. Pero sobre todo por el hecho de que las empresas del Fideicomiso PRODEL antes de privatizarse funcionaban con un déficit operativo, resultado de las políticas de restricción de recursos de los gobiernos de Miguel de la Madrid y Carlos Salinas de Gortari, así como del desvío de recursos. La falta de inversiones oportunas en el mantenimiento y reposición de maquinaria, así como de inversiones físicas en plantas que permitieran diversificar la producción y con ello

obtener mayor utilidad imposibilitaron que el CAIT alcanzara su consolidación. Por lo que entonces muy por el contrario, la privatización de las empresas del CAIT fue prematura y obedeció más al interés del gobierno de continuar con su política privatizadora y beneficiar a un grupo en particular, induciendo el proceso de privatización.

CAPITULO V II

EVALUACIÓN DE LA PRIVATIZACIÓN

7.1 IMPACTO FISCAL

7.2 IMPACTO EN LA EFICIENCIA PRODUCTIVA DE LAS EMPRESAS

7.3 IMPACTO EN EL SISEMA INTEGRAL DE PRODUCCIÓN

CAPITULO V II

EVALUACIÓN DE LA PRIVATIZACIÓN

En este capítulo, a través de tres indicadores básicos se evalúa la privatización de las empresas del Fideicomiso PRODEL que conforman el Complejo Agropecuario e Industrial de Tizayuca: el primero de ellos, el impacto Fiscal, que generalmente se deja de lado al hacer un análisis de la privatización de una empresa paraestatal nos permitirá determinar si con la privatización de estas empresas hay una ganancia fiscal del Estado; el segundo indicador permitirá evaluar mediante un análisis ex-post si los niveles de la eficiencia productiva de las empresas se incrementaron después de la privatización; con el tercer indicador se pretende evaluar el impacto de la privatización en el sistema integral de producción del CAIT. Lo anterior nos permitirá determinar si la privatización fue exitosa o no.

7.1 IMPACTO FISCAL

Uno de los argumentos básicos que han empleado los gobiernos que han aplicado políticas económicas de corte neoliberal para privatizar la empresa pública, ha sido que: *la privatización de las empresas estatales fortalece las finanzas públicas*, ya que con su venta se incrementan los ingresos fiscales y se reducen o se eliminan los subsidios que esas empresas demandaban;¹ Así en las administraciones de Miguel de la Madrid, Salinas de Gortari y Ernesto Zedillo, se ha considerado que las consecuencias inmediatas de la privatización de cualquier empresa paraestatal son los recursos que se obtienen por su venta, así como la eliminación de recursos que se tenían que erogar por concepto de subsidios.²

Así mismo, generalmente se considera que los recursos que se obtienen por la venta de las empresas son un parámetro para juzgar si la privatización fue exitosa o no. Es decir, que si el precio de la venta de una empresa paraestatal es superior a su precio mínimo de referencia, se puede establecer que fue un proceso exitoso. En esta lógica se consideraría que si una empresa paraestatal se vende por debajo de su precio mínimo de referencia no sería un proceso exitoso, sin embargo desde el punto de vista del gobierno la venta de una empresa paraestatal por debajo de su precio mínimo de referencia no es necesariamente un fracaso, ya que tendría que evaluarse la ganancia fiscal que se obtiene al disminuir o eliminarse los subsidios que se otorgaban, los cuales

¹ Córdova Montoya. Op. Cit. Pág. 31

² *Ibid.* Pág. 31

tienen que ser tomados en cuenta a fin de medir el impacto fiscal por la venta de las empresas.³

En el caso de la venta de las empresas del CAIT el precio mínimo de referencia establecido en el avalúo de CABIN fue de \$ 78,000.00 millones de pesos⁴ y su precio máximo de venta contemplado fue de \$ 101,000.00 millones de pesos.⁵ El precio de venta inicial anunciado y establecido en el contrato de compra-venta fue de \$ 86, 779.3 millones de pesos,⁶ superior al precio mínimo de referencia, aunque inferior al precio máximo; en el mismo contrato se estableció que la forma de pago de las empresas sería en dos exhibiciones; la primera de \$ 43,389.00 millones de pesos contemplaba el pago en efectivo, o por medio de swaps en el momento de cerrar la operación; y la segunda, por los \$ 43,387.00 millones de pesos restantes se efectuaría el 21 de diciembre de 1990.No se pudieron conseguir los swaps y los pagos se realizaron en efectivo en las fechas indicadas en el contrato de venta.

De acuerdo a lo anterior, se podría decir que la venta de las empresas del CAIT fue exitosa para el gobierno, una vez que el precio de venta anunciado y establecido en el contrato, fue superior al precio de venta mínimo de referencia, lo que representa en la lógica del gobierno que este no perdió; Además de que en un tiempo relativamente corto contó con recursos frescos, dadas las formas de pago establecidas. Sin embargo, al realizarse un análisis más minucioso al respecto, tendremos que el precio real de venta fue con mucho inferior al precio mínimo de referencia. Veamos:

Según el avalúo de la CABIN realizada en 1988 y refrendada en 1989, señala que tan solo los activos fijos del CAIT tenían un valor en libros para esos años de \$ 94,589 millones de pesos;⁷ Por activos fijos se consideran únicamente maquinaria, equipo industrial instalaciones, etc., no se consideran aquí el valor de las materias primas, mercancías en circulación, etc., que son consideradas como activos circulantes, por lo que entonces los \$ 86,779.3 millones de pesos anunciados por el Gobierno Federal como precio de venta de las empresas del CAIT aunque mayor al precio mínimo de referencia, es menor al valor real de las empresas por lo que en primera instancia podríamos concluir que las empresas fueron vendidas por debajo de su valor y eso representa una pérdida para el gobierno, y si analizamos mas minuciosamente encontraremos que no solamente se vendieron las empresas por debajo de su valor, si no que incluso se vendieron por debajo del precio mínimo de referencia, para ello tenemos que hacer la siguiente reflexión:

El activo circulante, esto es: materias primas, mercancías en circulación, etc., forman parte de la actividad normal de una empresa indistintamente si es privada o pública y en

³ Ibid. Pág.31

⁴ Las referencias son en pesos corrientes, a menos que se indique lo contrario.

⁵ Comisión de Avalúos y Bienes Muebles e Inmuebles; contenido el Prospecto Descriptivo del PRODEL. Op. Cit. Pág. 54

⁶ S.H.C.P. Comisión de Asesores y Bancomer S.N.C. "Contrato de Compra-Venta del Fideicomiso PRODEL" Pág.

11

⁷ CABIN Op. Cit. Pág. 56

algún momento del ciclo productivo se recupera su importe, para decirlo en términos contables, el ejercicio fiscal anual determina la obtención de su importe o la situación en que se encuentran dichos activos; estos activos la empresa los recupera en el corto plazo o simplemente no se recuperan. Cuando una empresa es vendida o en el caso de las empresas públicas, cuando se privatizan y se incluye en el precio de venta el valor de los activos circulantes entonces el que adquiere las empresas también adquiere los activos circulantes y los recuperara en algún momento del ciclo productivo o no los recuperara.

En el caso de las empresas del CAIT-PRODEL en el contrato de compra-venta se estableció que se tenía que conformar un Fideicomiso que permitiera el funcionamiento normal de las empresas en tanto se cubriera la totalidad del pago, mientras los fideicomitentes (así se les designó a los compradores) serían únicamente depositarios de los activos circulantes y deberían de entregar, a la Fiduciaria (la licitadora Bancomer S.N.C.) el importe de esos activos una vez que fueran vendidos.⁸ Y en efecto así fue; Tanto los ganaderos como los industriales entregaron a Bancomer S.N.C. el importe de los activos circulantes que estaban en su poder una vez que fueron vendidos.

Lo anterior nos estaría indicado que el importe de los activos circulantes no debería de haberse incluidos en el precio de venta de las empresas del CAIT. Sin embargo los \$ 86,779.3 millones de pesos anunciados por el Gobierno Federal como precio de Venta de los activos del CAIT-PRODEL, incluían tanto activos fijos como circulantes, los primeros tenían un valor en el contrato de Compra-Venta de \$ 43,389.7 millones de pesos, en tanto que los segundos se consideraron en \$ 43,389.6 millones de pesos; por lo que entonces el precio de las empresas del CAIT-PRODEL fue únicamente el del valor de los activos fijos, esto es capital fijo. Es decir las empresas constaron únicamente \$ 43,389.7 millones de pesos y no los \$ 86, 779.3 millones de pesos que el Gobierno Federal anunció, lo que es una cifra muy inferior a los \$ 94,589.00 millones de pesos del valor considerado por el CABIN en el avalúo realizado en 1988 y refrendado en 1989. Luego entonces, el precio de venta de las empresas fue bastante menor al precio mínimo de referencia con lo cual su venta no fue exitosa ya que represento ingresos muy magros para el Estado.

Pero, aun hay más, el precio *real* de venta de las empresas del CAIT-PRODEL (considerando exclusivamente los activos fijos) se redujo aun más. La auditoria de Compra-Venta⁹ arrojó como resultado una disminución del valor de los activos, tanto fijos como circulantes, debido a que muchos de los bienes no fueron encontrados o bien se les considero un valor inferior al señalado en el avalúo, con lo que el valor de los activos fijos (que son los que nos interesan, puesto que el importe de los circulantes como ya se señalo fue entregado al agente liquidador Bancomer S.N.C.) disminuyeron hasta los \$ 35, 000.00 millones de pesos que fue el precio final *real* de venta. Cabe hacer notar que el agente liquidador no puso ninguna objeción a la auditoria realizada y

⁸ S.H.C.P. Comisión de Asesores y Bancomer S.N.C. "Contrato de compra-venta..." Op. Cit. Pág. 11 Fotocopia.

⁹ La auditoria fue realizada por el despacho: Galaz, Gómez, Morfin, Chavero, Yamasaki. "Auditoria de Compra-Venta del Fideicomiso PRODEL". Fotocopia.

en muchos de los casos no hubo nadie por parte de este en las entregas recepciones de los activos que se realizaron, con lo que muchos de los activos aunque eran útiles y existían físicamente no fueron considerados en la auditoría de compraventa.

De lo anterior se concluye que el Gobierno Federal tuvo una pérdida de ingresos fiscales del orden de \$ 59,589 millones de pesos, al haber vendido las empresas por debajo de su valor considerado en \$ 94,589 millones de pesos según el avalúo de la CABIN en el cual se considera (como ya se menciona) únicamente los activos fijos, es decir las empresas propiamente dichas.

Pero, si a la cifra anterior se le suman los \$ 14,085 millones de pesos por la liquidación del personal ocurrida en 1989 y que no se hubiera efectuado de no haberse privatizado estas empresas, la pérdida del Gobierno fue mayor, así tenemos que a precios constantes de 1994 la pérdida de ingresos fiscales para el Gobierno Federal por la privatización del CAIT fue de \$ 128, 785.06 millones de pesos.

Ahora bien, el Gobierno Federal ha argumentado que la pérdida de ingresos fiscales por la privatización de las empresas públicas a un precio inferior a su valor no es necesariamente una pérdida, si no que había que evaluarse la ganancia fiscal por la eliminación del subsidio que dejó de erogarse, lo que compensaría esa pérdida. Veamos si es este caso es así.

Para calcular el subsidio anual que el gobierno hubiera tenido que erogar en caso de haber conservado las empresas, se tomó el promedio aritmético de los subsidios de los últimos siete años, deflactados a precios de 1994, lo que arroja que en un año (1990) el gobierno hubiera tenido que erogar \$ 36,024.23 millones de pesos constantes; la cuestión ahora es saber ¿cuál fue el ahorro en términos de subsidio para el Gobierno Federal por la privatización del CAIT-PRODEL?, y determinar si este ahorro compensa la pérdida de ingresos fiscales al venderse esas empresas por menos de su valor.

Para poder responder a las anteriores interrogantes se incorporó al estudio, el análisis de costo-beneficio. Es decir, que el proceso de privatización del CAIT-PRODEL puede ser examinado en contraste con otras alternativas y determinar a través de un análisis de impactos fiscales alternativos lo deseable de dicho proceso.

El análisis de costo-beneficio un instrumento muy valioso para comparar las diversas alternativas, por lo que se emplea con mucha frecuencia en la evaluación de proyectos de inversión, tanto de empresas públicas como de empresas privadas.

La empresa privada emplea esta metodología para medir y pronosticar las utilidades futuras de algún proyecto, por lo que están interesadas en conocer los flujos de efectivo en el futuro y las tasas de descuentos. Esto es, conocer todos los gastos por concepto de maquinaria, inventarios, materias primas, trabajo, etc., además de lo anterior, conocer los ingresos derivados de la venta de su producción, así como el rendimiento que esa inversión podría generar en una alternativa posible.

En la empresa pública por su parte, se utiliza para evaluar los proyectos de inversión, por lo que los gobiernos estarían interesados en los flujos de ingresos futuros y el costo de oportunidad de los bienes y servicios estimados para la economía en su conjunto, que son los llamados precios-sombra o costos sociales de oportunidad; para estimar estos se requiere de un profundo conocimiento de tanto de las relaciones macroeconómicas como de los comportamientos microeconómicos, la primera aproximación a ellos, es el precio que pagan los participantes privados en el mercado; sin embargo, preexiste una diversidad de factores que los distorsionan: Impuestos y subsidios, monopolios, salarios mínimos, controles sobre la tasa de interés y de los precios, etc., por lo que resulta muy compleja su estimación.

Pese a lo complejo que resulta calcular los precios sobra por las razones ya expuestas, existen resultados que han sido producto de investigaciones realizadas en los países en desarrollo donde la tasa social de descuento representa; ya sea el costo de oportunidad de las inversiones o los ahorros del sector público. Esta concepción metodológica ha arrojado resultados de una tasa de descuento del 10 al 15 por ciento para estos países.¹⁰ Pero, por otro lado, la tasa social de descuento puede representar la tasa a la cual la gente encargada de decidir las diferentes políticas económicas en un país desea descontar sus futuros flujos. En este sentido se emplea una tasa del 5 por ciento como tasa social de descuento.¹¹

Basándose en lo anterior, y dado que no fue posible conciliar las diferentes tasas para los "fondos públicos" utilizados por las distintas dependencias del Gobierno Federal, se tomaron las tres tasas diferentes de descuentos señaladas con anterioridad para obtener el valor presente de los subsidios que el gobierno hubiera tenido que erogar en los diferentes escenarios de tiempo, y que significarían un ahorro para el gobierno, los cuales se compararon con la pérdida fiscal del gobierno al vender las empresas del CAIT-PRODEL por debajo de su valor, lo que nos permitirá determinar si dichos ahorros compensan la pérdida fiscal mencionada.

De acuerdo a los resultados del cuadro 42 del anexo, se observa que a una tasa de descuento del 10 y del 15 por ciento, los ahorros del gobierno federal por subsidios no erogados en 8 años en ambos casos son inferiores a la pérdida fiscal del gobierno por haber vendido las empresas por debajo de valor, en tanto que si se contempla una tasa del 5 % se tiene que los ahorros del Gobierno Federal por subsidios no erogados, son superiores a la pérdida fiscal hasta después de los 6 años; es decir, que si el Gobierno Federal no hubiera vendido las empresas, el monto de subsidios erogados a una tasa de descuento del 10 y del 15 por ciento, hubiera sido menor a la pérdida fiscal, por tanto no tendría justificación su venta; y a una tasa del 5 % solamente hasta después del sexto año de la venta los ahorros por subsidios no erogados son mayores a la pérdida fiscal por haber vendido las empresas por debajo de su valor, lo que tampoco justificaría su venta. Es decir: **los ahorros por subsidios no erogados en la venta de los**

¹⁰ Gillis, Perkins, Roemar y Snodgras. (1987)

¹¹ ILPES, "Guía Para la Presentación de Proyectos". Ed. Siglo XXI 1987, Pág. 214.

activos del CAIT-PRODEL, no compensan la pérdida fiscal por haber vendido las empresas por debajo de su valor.

Si aunado a lo anterior, se toma en cuenta que en 1988 se realizaron estudios de factibilidad para la instalación de una planta diversificadora que de acuerdo a los resultados de dicho estudio permitiría para 1990 consolidar la situación financiera del CAIT-PRODEL e incluso tener un superávit de \$ 194,455 millones de pesos corriente de ese año, con lo que hubiera sido una empresa paraestatal eficiente y pudiera haberse obtenido un mejor precio por su venta. En este sentido resulta paradójico que el monto de lo requerido para la instalación de la planta diversificadora (\$ 17,335 MP) fue apenas superior al monto que se erogó para llevar a cabo el proceso de liquidación del Fideicomiso y de privatización de las empresas del CAIT-PRODEL(\$ 16,352 MP).

Lo anterior no lleva a confirmar que el Gobierno Federal prefirió malbaratar las empresas del CAIT-PRODEL al venderlas a un precio inferior a su valor, que realizar las inversiones que se requerían para consolidar la situación financiera del fideicomiso y venderlas posteriormente a un mejor precio, lo que por otra parte hubiera permitido consolidar el sistema de producción integral de leche del complejo, que hoy corre el riesgo de desintegrarse.

7.2 IMPACTO DE LA PRIVATIZACIÓN EN LA EFICIENCIA PRODUCTIVA DE LAS EMPRESAS.

Uno de los aspectos más importantes en el análisis ex-post de un proceso de privatización, son los efectos de este sobre la eficiencia productiva de las empresas en general y los niveles de inversión, empleo, y producción en particular. Particularmente se considera que la eficiencia productiva de las empresas se incrementa una vez que es privatizada, debido a tres factores básicos:¹²

- 1) La extinción de la interferencia de funcionarios gubernamentales en la toma de decisiones de la empresa permite asignar más recursos productivos.
- 2) El cambio en los derechos de la propiedad reduce la discrepancia de información entre propietarios y el administrador, lo que permite asignar más racionalmente los recursos productivos.
- 3) Una vez privatizada, es posible aplicar una disciplina financiera más estricta.

Sin embargo, no todas las empresas privatizadas presentan un incremento en la eficiencia productiva una vez que pasan al sector privado, muy por el contrario algunas

¹² CHELMINSKI, Vladimir. "Privatización para una vida mejor". Reforma Económica Hoy. World Link N°. 2. 1991. Pág. 5-6.

han tenido que cerrar, o atraviesan por una situación de crisis permanente, tal es el caso de las empresas de la industria azucarera, etc., lo que demuestra que la eficiencia o ineficiencia de una empresa no depende de que sea privada o pública, sino de un conjunto de aspectos entre los cuales desempeña un papel muy importante la forma de administrar, las políticas a seguir, las funciones que asume el Estado, así como los propios ciclos económicos.

El análisis *ex-ante* y *ex-post* de la eficiencia productiva de una empresa privatizada generalmente se realiza mediante el análisis de su función de producción, lo que implica obviamente conocer la estructura de los costos de producción, el precio de los factores de producción y el precio del producto final.

Para el caso de las empresas del CAIT-PRODEL, el análisis anterior presenta algunos problemas: en primer lugar, hay que recordar que las nuevas empresas que conforman el CAIT, no son homogéneas, cada una de ellas produce un producto final diferente al de los demás, donde un producto final es insumo de otro, formando una cadena productiva; en segundo lugar, esas empresas heterogéneas fueron adquiridas por diferentes grupos de empresarios, constituyéndose en dos empresas corporativas, lo que las hizo aun más heterogéneas; en tercer lugar, aunque se contó con las estructuras de costos de las empresas antes de su privatización, estas presentan una serie de inconsistencias y distorsiones derivados de los subsidios con que las empresas operaban; En cuarto lugar no fue posible conseguir la estructura de costos de las empresas una vez privatizadas; por último, el sistema de precios subsidiados con que las empresas operaban antes de su privatización y el sistema de pagos de la leche a los ganaderos del CAIT que se estableció después de la privatización contemplaba un sobrepeso sobre la cantidad de grasa y proteína de la leche, lo que al igual que el subsidio, distorsiona los precios relativos de los productos. Lo anterior impidió conformar la función de producción de cada empresa imposibilitando por este método el análisis de la eficiencia productiva de las mismas.

Otra metodología que se emplea para identificar y aislar los efectos de la privatización, es comparar la situación de las empresas antes y después de su venta, utilizando para ello como fuentes de información encuestas aplicadas tanto a exfuncionarios de las paraestatales vendidas como a los compradores; esta metodología presenta sin embargo un problema fundamental, que es la falta de confiabilidad en la información, lo que desde luego da un sesgo muy importante en los resultados.

Por lo anterior, para el caso de las empresas del CAIT-PRODEL, se tomó la evolución de la producción de cada una de las plantas; construyéndose a partir del promedio de producción de los últimos cinco años antes de su privatización una banda sumando y restando la desviación estándar de dicho promedio, el cual se comparó con el promedio de producción del período 1990-1994, ya cuando las empresas estaban privatizadas. Este procedimiento nos lleva a una aproximación con respecto al comportamiento de la eficiencia productiva de las empresas a partir del proceso de privatización. ; en este sentido si el promedio de producción del período 1990-1994 es superior a la banda construida, se puede concluir que el proceso de privatización logró

incrementar los parámetros de eficiencia y por tanto la privatización fue exitosa; en caso contrario, obviamente sería un proceso de privatización no exitoso.

El cuadro 43 nos muestra la diferencia de los promedios, en donde solamente dos empresas registraron promedios de producción por encima de la banda (la Planta Pasteurizadora y el Centro de Distribución); En tanto que las restantes cinco (Centro de Recría, Alimentos Balanceados, Central de Forrajes, Procesadora de Estiércol y Deshidratadora de Alfalfa) registraron una disminución de sus promedios de producción por debajo de la banda, que incluso llevó a que tres de ellas dejaran de funcionar, con la consecuente pérdida de empleos y de adelantos técnico-científicos.

Pudiera pensarse que el diferencial de los promedios de producción por encima de la banda que presenta la Planta Pasteurizadora y el Centro de Distribución indican que por lo menos en estas empresas la privatización fue exitosa: sin embargo, al ser la diferencia mínima y no como se pudiera haberse esperado (apenas fue de 37 puntos para la primera y de 29.87 puntos para la segunda, de acuerdo al cuadro 43) podemos decir que no fue así, que ni siquiera en estas empresas fue exitosa la privatización, ya que la producción promedio de estas dos plantas presentó un incremento insignificante que más bien obedecería a un incremento normal de la producción aun si se hubiera mantenido en poder del Estado, que a los efectos y bondades que la privatización hubiera ejercido sobre ellas; sobre todo si se considera que la población total de ganado alojado en la cuenca lechera aumento en esos años por encima del promedio histórico, al igual que los rendimientos por unidad productora, además de que estas empresas a diferencia de cuando pertenecían al Estado procesaron leche que provenía de fuera del CAIT, con lo se pudiera haber esperado un incremento notable de la producción. Sin embargo no fue así, el incremento apenas fue mínimo, sobre todo si se considera que la producción promedio en estas plantas para el periodo 1990-1994 incluye ya los volúmenes de leche que se canalizaron para derivados lácteos, los cuales por cierto se realizaban con equipo rentado y no propio como se había establecido en la oferta de compra.

Por lo que respecta a las empresas que presentan una producción promedio en el periodo de 1990-1994 por debajo de la banda, resalta la diferencia negativa al comparar los promedios de producción de los dos periodos de estudio de la Planta de Alimentos Balanceados que fue una empresa que presentó en el periodo 1985-1989, cuando todavía era una empresa pública, un comportamiento Histórico positivo pero que ya para el periodo 1990-1994 presenta tasas de crecimiento negativas, para un diferencial también negativo, este fenómeno se puede explicar básicamente por dos razones; una, un grupo de ganaderos a pesar de que la empresa era de ellos, empezó a adquirir alimento balanceado de otras marcas, argumentando que eran de mejor calidad y de menor precio; dos, y la más importante, la nueva administración una vez que liquidó a Bancomer S.N.C. los activos circulantes que estaban en su poder, y que consistían en insumos para la elaboración del alimento balanceado (granos, melaza, etc.) fue incapaz de generar los recursos para adquirir los insumos suficiente para mantener o incrementar el nivel de producción que la cuenca lechera le demandaba, sobre todo

considerando que la población de ganado en el CAIT se había incrementado en cerca de un 10 % y de que ahora también podían venderlo al exterior del complejo. Por lo que respecta a las demás empresas que están por debajo de la banda, son empresas que presentan una producción históricamente deficitaria, particularmente el Centro de Recría y la Deshidratadora de alfalfa, y aunque la Procesadora de Estiércol en su área de recolección presentaba en el periodo 1985-1989 un comportamiento positivo, para el periodo 1990-1994 fue inferior a la banda. Estas empresas difícilmente podrían presentar una mejoría en su eficiencia productiva, ya que eran empresas cuyo bien o servicio estaba diseñado para apoyo de los establos, por lo cual no tenía expectativas de expandirse fuera del CAIT, salvo el Centro de Recría, pero los altos costos de operación propiciaron que en vez de ello este centro se cerrara.¹³

Un punto a resaltar en este sentido, es que las empresas que presentan una diferencia positiva de los promedios de los dos periodos son empresa que adquirieron los industriales, y que ya presentaban un comportamiento de la producción positivo y expectativas de rentabilidad antes de ser privatizadas, en tanto que las empresas que presentan una diferencia por debajo de la banda y con expectativas de rentabilidad muy bajas, fueron adquiridas por los ganaderos, lo que demuestra dos cosas desde nuestro análisis, primero que los ganaderos aun no alcanzaban el grado de madurez empresarial como para haber adquirido las empresas; segundo, que el esquema de asociación ganaderos-industriales para adquirir las empresas fue diseñado por el Gobierno Federal para beneficiar al grupo de industriales; esto no solamente por que los industriales hayan adquirido las empresas que eran productivas desde antes de la privatización, si no, además porque los industriales incumplieron los acuerdos que habían signado con los ganaderos de adquirirles toda la leche que produjeran en los primeros cinco años después de la privatización (1990-1994), a cambio adquirieron leches de más baja calidad fuera del CAIT.

De las empresas que se cerraron destaca el Centro de Recría por ser el centro productor del insumo más importante de la cadena productiva del sistema leche: la vaca. Esta empresa, aunque presentaba un déficit económico antes de la privatización, había alcanzado antes de ella niveles muy importantes en el aspecto genético del ganado bovino, al grado de desarrollar ganado adecuado para clima caluroso seco, como el de esta región, por ello llegó a considerársele junto con el Centro de Recría de Calamanda como los principales centros de recría de bovinos lecheros del país. Su cierre, signífico perder avances muy importantes sobre la investigación de crianza de becerros en grandes proporciones, así como ganado aclimatado a esta región; así mismo en el aspecto económico, representó para el ganadero un incremento en sus costos de producción al tener que importar este insumo, principalmente del Canadá y de los Estados Unidos de Norteamérica, lo que también repercutió en la fuga de divisas y

¹³ El Centro de Recría cerro operaciones en septiembre de 1991. El alto costo de operaciones de esta empresa que era una de las más subsidiadas del conjunto y la alta siniestralidad de las becerros que ahuyentó a los ganaderos que aun entregaban sus becerros a este centro, propició su cierre. Aunque en 1987 volvió a entrar en operaciones no a alcanzado aun los niveles de producción que presentaba antes de la privatización.

consecuentemente en el desequilibrio de la balanza comercial y de las finanzas públicas.

Por otro lado, hay dos aspectos importantes a resaltar en torno a los empleos y los programas de inversión que se tendrían que haber dado como beneficios de la privatización:

En cuanto al programa de generación de empleos, el gobierno de Salinas de Gortari y los teóricos que están a favor de la privatización consideraron y consideran que una vez que la empresa paraestatal ha pasado a manos privadas es capaz de generar un número mayor de empleos, al incrementar su actividad productiva.¹⁴ Para el caso que nos ocupa, esto no ha ocurrido durante el periodo de estudio, pues el número de empleos una vez privatizadas las empresas del CAIT-PRODEL han disminuido considerablemente pasando de 1965 plazas directas en 1989 antes de la privatización, a 500 plazas en 1994. (ver cuadro 25) Es decir, el número de personal ocupado en estas empresas se redujo en un 68.1 %, al ser privatizadas, incluso las plazas disminuyeron en las empresas que presentan incrementos en la producción (La Planta Pasteurizadora y Centro de Distribución), pasando de 414 en 1989 a 350 en 1994 en estas empresas.

Por lo que respecta al programa de inversiones, en la oferta de compra-venta (ver cuadro 40) se señala que conjuntamente industriales y ganaderos realizarían entre 1990-1992 una inversión de \$ 46,054.4 millones de pesos de esos años, mismos que se canalizarían en la instalación de nuevas plantas, equipos de transporte y vaquillas, instalación de una fábrica de envases de plástico. Empero, el programa solo se aplicó de manera parcial; de acuerdo a la información proporcionada por los ejecutivos de las empresas que adquirieron el CAIT; Metropolitana de Lácteos y CAITSA, las únicas inversiones nuevas realizadas hasta 1994 fueron la compra de vaquillas por parte de los ganaderos. Es decir que las inversiones que se debían de haber realizado según el programa; en una planta ultrapasteurizadora, una fábrica de envases de plástico, equipo de transporte, en la instalación de la deshidratadora de estiércol, no se realizaron, solo fue para inflar la oferta ganadora. Aunque para 1994 se ultrapasteurizaba leche y se distribuía a varias ciudades del país, se envasaba y distribuía con equipo rentado; En tanto que la deshidratadora de estiércol no se ha instalado y no ha continuado con el procesamiento del estiércol, muy por el contrario esa área de la empresa fue cerrada en 1992 y hasta la fecha no se ha abierto.

Por lo que respecta a las empresas de los prestadores de servicios (mantenimiento industrial y médico veterinario), simple y sencillamente se desintegraron; en 1992 la primera, y en 1994 la segunda. A partir de esta fecha los servicios los proporcionan trabajadores independientes o agrupados en pequeñas y diversas sociedades; la Asociación Ganadera de Tizayuca se hizo cargo de proporcionar algunos servicios médicos veterinarios, los considerados imprescindibles. (Sanidad animal y prevención de enfermedades).

¹⁴ Córdova Montoya... Op. Cit. Pág. 45.

7.3 IMPACTO EN EL SISTEMA INTEGRAL DE PRODUCCIÓN

El CAIT estaba constituido por ocho unidades de producción propiedad del Fideicomiso PRODEL, que operaban de manera integrada con los establos, propiedad de los ganaderos, formando un circuito cerrado en el cual se proporcionaban casi todos los bienes y servicios que los establos demandaban, así mismo se adquirían de ellos sus productos. En este circuito productivo el establo era el eslabón más importante.

Las diversas empresas del PRODEL, le proporcionaban a los establos casi todos los insumos que estos requerían para producir leche de la más alta calidad; desde el mantenimiento a la infraestructura, hasta el insumo más importante, la vaca, y el alimento del ganado; así mismo le proporcionaba una serie de servicios tanto médico veterinario, como la recolección de estiércol, control de la fauna nociva, etc. Por otra parte, el establo le vendía a el Fideicomiso la leche, misma que era procesada en la planta pasteurizadora para ser comercializada principalmente en el Valle de México, conformando con ello un sistema de producción prácticamente cerrado, con una cadena productiva que iba desde la producción de vaquillas al pasto hasta la comercialización de leche.

En este sistema integral de producción que el Fideicomiso PRODEL logró constituir en el CAIT, convergían diversos agentes productivos, tanto pecuarios como industriales, con importantes cadenas productivas que permitieron al CAIT constituirse en un polo de desarrollo para el sur del estado de Hidalgo y el noroeste del estado de México, y ser el principal centro productor con ganado estabulado del País y de América Latina.

La liquidación del Fideicomiso y la consecuente privatización de sus empresas en el CAIT, arrojaron cambios sustanciales en el sistema integral de producción, cambios que lo resquebrajaron.

Al venderse las empresas del PRODEL a diferentes compradores, se conformo un esquema de asociación entre los ganaderos, los industriales y los prestadores de servicios; con el, se pretendía que el CAIT continuara funcionando con el sistema integral de producción.

Sin embargo, como se señala en el capítulo anterior, este esquema asociativo no funcionó. Por incosteables se dejaron de operar diversas funciones que antes realizaba el Fideicomiso, como fue la producción de vaquillas; al cerrarse el centro de cría, se permitió a los ganaderos la crianza de vaquillas en sus establos o fuera del CAIT. Así mismo se les permitió que los servicios médicos que no eran considerados fundamentales fueran prestados por agentes externos al CAIT sin un organismo central que sancionara su calidad.

Por otra parte, al establecerse en el esquema asociativo que los industriales podrían adquirir leche fuera del CAIT e incluso importar leche en polvo disminuyó la calidad de la leche pasteurizada que se envasaba en el CAIT.

No obstante que se firmo un convenio entre los industriales y los ganaderos, en el cual los primeros se comprometían durante cinco años a adquirir la totalidad de la leche que los segundos produjeran, y estos a entregar la totalidad de la leche a la planta pasteurizadora, al terminarse el convenio los industriales disminuyeron la cuota de adquisición de leche de la cuenca de Tizayuca, propiciando que estos repartieran al menudeo su producto en la región.

Los anteriores, son elementos para demostrar que la privatización repercutió de manera negativa en el sistema integral de producción. El vender las empresas a diferentes compradores fue como si se separaran las diversas partes de un cuerpo, ya que el CAIT fue concebido y construido para que funcionara de manera integral, como un todo, donde el establo era como el corazón del sistema y la planta pasteurizadora el estomago; particularmente por que a los industriales no les intereso, ni les interesa la suerte que puedan correr los ganaderos.

Con la desarticulación del sistema integral de producción del CAIT, este centro productivo ha disminuido su importancia en la región dejando de ser un polo de desarrollo de la misma.

Otros indicadores que se consideran para medir el impacto de la privatización de una empresa pública son: El análisis comparativo del sistema de costo-precio de los bienes y servicios antes y después de la privatización; El análisis de los resultados financieros de las empresas privatizadas; sin embargo estos datos no fue posible conseguirlos de las empresas ya privatizadas.

Por lo anterior, se puede concluir; que la privatización de las empresas del CAIT no fue exitosa, ni en el aspecto fiscal, ni en el mejoramiento de la eficiencia productiva; el precio de venta por debajo del precio mínimo de referencia y la disminución de la eficiencia productiva de la mayoría de las empresas así lo demuestran. El hecho de que la Planta Pasteurizadora y el Centro Distribución, muestren un promedio de producción por encima de la banda no pueden ser considerados como prueba que la privatización fue exitosa, muy por el contrario, muestran que la privatización de las empresas fue un fracaso no solamente en los aspectos señalados, si no que con la forma en que se dio la privatización y el esquema de asociación entre los industriales y los ganaderos se perdió el sistema integral de producción que era el eje articulador del funcionamiento del complejo.

En este sentido, podemos decir que aunque estas dos empresas adquiridas por los industriales presentaran promedios de producción por encima de la banda, no significaría que la privatización fue exitosa, si las empresas que adquirieron los ganaderos no presentan mejoras en su eficiencia productiva, esto es porque desde su concepción el CAIT fue diseñado para que todas las empresas incluyendo los

establos, se integraran tanto vertical como horizontalmente en un sistema de producción que les permitiera a todas las unidades de producción manejarse con una eficiencia productiva uniforme y el hecho de que unas empresas presentaran una eficiencia productiva muy por encima o por debajo del promedio significaría que el sistema integral de producción estaba enfrentando serios problemas, problemas que ya presentaban las empresas antes de ser privatizadas, pero que se agravaron con la privatización.

CAPITULO VIII
UNA PROPUESTA ALTERNATIVA

CAPITULO VIII

UNA PROPUESTA ALTERNATIVA

El CAIT, fue concebido, diseñado y construido para que funcionara como un centro de producción, donde todas sus unidades productivas, incluyendo los establos, funcionaran de manera íntimamente relacionadas entre sí; estas relaciones biunívocas permitieron que en el CAIT se conformara un sistema de producción que se integraba tanto de manera vertical, como horizontal, siendo este, uno de los principales logros del Fideicomiso.

Al considerar al establo como la unidad productiva más importante de este centro productivo, porque en el se generaba el principal producto (leche bronca enfriada), y a la Planta pasteurizadora como la principal fuente de recursos monetarios que permitían la continuidad del ciclo productivo al ser la empresa donde se elaboraba el producto final (leche pasteurizada envasada), El sistema integral de producción del CAIT permitió no solamente el producir leche de la más alta calidad, también el aprovechar al máximo las escalas de producción en todas las actividades.

En este sentido, el esquema de funcionamiento del CAIT antes de su privatización, funcionaba, (no sin contratiempos) de manera eficiente; el Fideicomiso a través de sus empresas de apoyo a los establos, tanto de bienes y servicios, otorgaban al establo casi la totalidad de los insumos que se requerían para producir la leche bronca, así mismo por medio de la planta pasteurizadora adquiría la totalidad de la leche que los establos del CAIT producían, la pasteurizaba, la envasaba y la comercializaba. Por su parte los ganaderos del CAIT entregaban la totalidad de su producción a la mencionada planta. Aquí hay que resaltar que el factor primordial que permitía el funcionamiento del esquema, era el hecho de que todas las empresas del CAIT a excepción de los establos eran de un solo dueño, el Estado. Pero además, no obstante que interés del Estado era de un beneficio social y el de los ganaderos la ganancia confluían en un punto, sostener un sistema de integral producción que a rodos convenía. En este esquema, si bien la unidad básica de producción era el establo, las empresas de apoyo y la planta pasteurizadora eran su sostén y en conjunto constituían un todo indivisible.

A la liquidación del fideicomiso PRODEL y la consecuente venta de sus empresas, entre los ganaderos del CAIT y el grupo de industriales que adquirió parte de las empresas, conformaron un esquema de asociación para la compra y funcionamiento del CAIT, que aparentemente preservaba el sistema integral de producción. Sin embargo, desde el diseño y conformación del esquema para la compra de las

empresas sé hecha la suerte y del sistema integral de producción y consecuentemente del CAIT.

Al concebirse el CAIT como un centro de producción integral, todas las unidades productivas estaban conexas entre sí, de tal manera que cualquier fenómeno que afectara a una unidad productiva repercutía en mayor o menor medida en las demás, por ejemplo; si una empresa digamos, la central de forrajes presentaba altos grados de acidez en el silo, (situación que realmente se presentó) repercutía en la salud del ganado y en la calidad de la leche, lo que a su vez repercutía en su pasteurización.

Al diseñarse el esquema de privatización, y conformarse dos grupos de empresas que fueron compradas por diferentes compradores, los intereses de ambos grupos ya no confluyeron. En el nuevo esquema de funcionamiento, los industriales que adquirieron la planta pasteurizadora podían adquirir leche fuera del CAIT e incluso importar leche en polvo, no obstante que fuera de inferior calidad, con ello el centro de producción quedó inconexo y el sistema de producción desarticulado, fue como si al cuerpo de hubieran arrancado la cabeza. Por consecuencia la eficiencia productiva de la mayoría de las empresas presenta niveles de inferiores a antes de su privatización al grado de que algunas tuvieron que cerrar.

En este sentido, las empresas que resultaron más afectadas fueron las que adquirieron los ganaderos, al ser empresas de apoyo a los establos les proveían a estos de insumos y servicios para la producción de leche, teniendo sin embargo un límite para su expansión, los requerimientos de los establos. Difícilmente las empresas de los ganaderos se pueden expandir hacia el exterior del CAIT, a excepción de la planta de alimentos balanceados que sí presentaba expectativas de expansión, pero que al ser afectada por la crisis de las demás empresas, tampoco pudo hacerlo.

En tanto, las empresas que adquirieron los industriales (la planta pasteurizadora y el centro de distribución), al estar en posición de adquirir su materia prima fuera del CAIT y elaborar y distribuir diversos productos, presentaron mejores expectativas de expansión; no obstante, su eficiencia productiva para el periodo de estudio no presenta el incremento esperado.

Es evidente que el hecho de que las empresas del CAIT se privatizaran sin estar consolidadas, y de que se vendieran a diferentes compradores, no obstante el esquema de asociación entre industriales y ganaderos, cuyos intereses no solamente son diferentes, si no que incluso opuestos, propicio que el sistema de producción se desarticulara, perdiéndose con ello una serie de adelantos técnico-científicos tanto en los aspectos genético y reproductivo del ganado estabulado, sistemas operativos administrativos, así como las economías de escala alcanzadas en este sistema integral de producción agropecuaria e industrial.

El hecho de que en la actualidad los servicios médicos que no son considerados básicos los proporcionen médicos en forma individual o asociados en pequeñas

agrupaciones; así como el que los ganaderos, al no adquirirles los industriales la totalidad de su producción, como se había acordado, hayan optado por pasteurizar ellos mismo su leche y producir algunos derivados, ya sea asociándose en pequeños grupos o de manera individual, esto en el mejor de los casos, cuando no retomando la entrega de leche bronca a domicilio, son botones de muestra que nos indican que el Complejo Agropecuario Industrial de Tizayuca, considerado otrora como el más importante centro de producción de leche con ganado estabulado de América Latina, polo de desarrollo agropecuario e industrial del sur del Estado de Hidalgo y del noreste del estado de México y orgullo de las administraciones Federales de Luis Echeverría y López Portillo, hoy esta quebrado y en riesgo su continuación.

Ante el evidente fracaso de la privatización de las empresas del CAIT-PRODEL, la cual no fue exitosa, ni en aspecto fiscal para el Estado, ni en el mejoramiento de la eficiencia productiva de las empresas, mucho menos en el sistema integral de producción, cabe hacer el siguiente cuestionamiento: ¿El esquema de separar en dos grupos diferentes a las empresas y venderlas a dos compradores con intereses contrapuestos, era la única opción para la privatización las empresas del CAIT-PRODEL?

La respuesta es, no, sí había otra opción, esta la encontramos en los propios documentos del PRODEL; desde 1986 el entonces Delegado Fiduciario del Fideicomiso y principal creador del proyecto Luis Vicente Echeverría Zuno, ante las presiones de la entonces Secretaria de Programación y Presupuesto para privatizar las empresas del CAIT, señalaba que el CAIT aun no estaba consolidado, que para ello era necesario que el Gobierno Federal invirtiera en la modernización de los equipos y maquinaria y en la instalación de dos plantas: una planta de derivados lácteos y una leche ultra pasteurizada, para que una vez que estuviera consolidada y fuera autosuficiente, entonces si venderlo a los ganaderos.¹

El comité técnico no consideró la propuesta de Luis Vicente, en lugar de ello lo sustituyo del cargo, constituyendo un grupo institucional que se encargó de realizar los estudios pertinentes para presentar propuestas y opciones de privatización. En 1988, el nuevo Delegado Fiduciario Armando Ortiz Rocha a encargo del grupo institucional realizó una investigación sobre la problemática y perspectivas del CAIT, en donde se consideraban dos opciones de privatización:²

La opción A: consideraba culminar la venta de las empresas del CAIT en diciembre de 1988 en las condiciones en que se encontraban, lo que significaba venderlas en las condiciones de obsolescencia y déficit financiero. Este esquema no aseguraba que el sistema generara los recursos para pagarse así mismo. Venderlas en estas condiciones de desventaja, y ante la falta de capacidad de pago del sistema obligaría

¹ PRODEL. "Boletín Informativo". Numero especial 1986. Entrevista a Luis Vicente Echeverría Zuno. Pág. 3 a 11.

² PRODEL. "AUTOEVALUACIÓN..." Op. Cit. Todo el texto.

al Estado a reasumir total o parcialmente la administración de las empresas. Esta opción se considero no viable.

Opción B: esta opción partía de la consideración de que el CAIT se manejaba con un desequilibrio financiero derivado de una serie de factores entre los que destacaban: precario capital de trabajo en forma casi permanente; el carácter monoprodutor del sistema, lo que limitaba la rentabilidad del mismo; el abatimiento gradual de la producción lechera, el deterioro paulatino de la Planta Productiva (Instalaciones, maquinaria y equipo) por falta de inversiones mínimas aceptables desde el punto de vista industrial. Así mismo consideraba que la baja rentabilidad del complejo impedía la capacidad de pago para cualquier esquema financiero que pretendiera soportar la operación de compra-venta. Otro factor no menos importante, era que los ganaderos (compradores potenciales) no tenían la liquidez financiera para adquirir las empresas, ni la organización y experiencia empresarial suficiente para administrar empresas de tal envergadura.

Por la situación anterior, la opción, B proponía que el proceso de venta culminara hasta diciembre de 1990, para en ese lapso desarrollar una estrategia que permitiera la consolidación operativa y financiera de complejo; dicha estrategia estaría basada en las siguientes líneas de acción:

1.- Desarrollar un programa de reconversión agroindustrial constituido por varios proyectos: a) diversificar la línea de producción, instalando un planta de derivados lácteos y de leche ultra pasteurizada; b) rehabilitación y reposición de maquinaria y equipo; c) aprovechamiento pleno de la capacidad instalada; d) adecuación del sistema de comercialización.

2. - Realizar un intenso esfuerzo para renovar la relación con los ganaderos en términos de concientización y capacitación acerca de los alcances del proceso de transferencia.

3. - Fortalecer las relaciones laborales, en particular con la dirigencia sindical, con el propósito de elevar la productividad y preservar las fuentes de empleo.

Así mismo, esta propuesta consideraba los siguientes criterios de venta:

a) Por ser el CAIT un conjunto homogéneo y para asegurar el equilibrio del proceso productivo, lo más conveniente era venderlo de manera integral. De aquí se infiere que la propuesta contempla vender el CAIT a un solo comprador.

b) La venta del CAIT además de los activos, también debería involucrar sistemas productivos y administrativos, marca comercial prestigiada y diversos tupos de servicios.

C) El CAIT se debería de vender a precios de 1988.

Como se observa, esta propuesta coincidía con lo señalado por Luis Vicente Echeverría, en el sentido de que en ambas se señalaba que por no haberse realizado inversiones de manera oportuna el CAIT aun no estaba consolidado, se señala que para lograrlo era menester que el Gobierno Federal invirtiera en la modernización de los equipos y maquinaria; además de diversificar la producción instalando una planta de derivados lácteos y de leche ultra pasteurizada; una vez consolidado y que haya alcanzado su autosuficiencia, entonces se privatizarlo.

Aunque la propuesta B no señala a quien se deberían de vender las empresas, se infiere que los ganaderos del CAIT tendrían preferencia, esto a razón de que se señala que para asegurar el equilibrio del proceso productivo y la continuidad del centro debería de ser vendido de manera integral a un solo comprador, ya que el CAIT es considerado un conjunto Homogéneo y si el estable es el eslabón principal es lógico pensar que los dueños de los establos adquirieran las demás instalaciones. Esta visión también era compartida por la Comisión de Avalúo y Bienes Nacionales (CABIN), que en su avalúo sobre las empresas del CAIT realizado en 1988 señalaba:

"... El CAIT aun no esta consolidado en sus estados financieros, entre otros factores por la política de monoproducción del Fideicomiso... Ante la política del Gobierno Federal de mantener el control de precios, es recomendable diversificar la producción para tener mejores opciones de rentabilidad y consolidar el CAIT... Así mismo, por ser el CAIT un conjunto Homogéneo se considera conveniente venderlo en forma integral y no en empresas independientes..."³

Como se observa, la propuesta B era una propuesta viable que compartían todos los que de una o de otra manera estudiaron la situación y las perspectivas del CAIT, sin embargo, como ya vimos la privatización no se llevo a cabo de esta manera; aunque para 1989 y 1990 se canalizaron mayores recursos para el CAIT, estos fueron únicamente para reponer en parte las maquinarias y el equipo, pero no se llevaron a cabo las inversiones para diversificar la producción que permitieran consolidar los estados financieros. No obstante lo anterior, se estableció culminar la privatización en diciembre de 1990, tal y como lo indicaba los estudios referidos, sin embargo debido a que los ganaderos presionaron para participar, esta se alargo hasta julio de 1991.

Se pudiera argumentar que las inversiones para la instalación de la planta diversificadora de lácteos y de leche ultra pasteurizada no se realizaron porque eran muy altas, lo cual no es exacto; la propuesta B consideraba una inversión para tal rubro de \$ 17,335 millones de pesos corrientes, que se tendrían que erogar en 1988, de acuerdo a lo señalado en el estudio de factibilidad que realizó la empresa INGENIAL, S.A. presentada al grupo intersecretarial para que determinara la realización de la inversión. Así mismo se contemplaba que si se privatizaban las empresas hasta 1990 se tendría que erogar \$ 34 427 millones de pesos corrientes en 1989 para cubrir el Déficit del ejercicio de ese año, lo que arrojaría un costo total de 4 51,762 millones de pesos corrientes.⁴

³ CABIN OP. CIT. Hojas 25 y 26. fotocopias

⁴ PRODEL, "PROSPECTO DESCRIPTIVO". OP. CIT. sin paginación.

Decimos que la inversión no era alta por dos razones fundamentales: 1) puesto que la privatización culminó hasta julio de 1991, la erogación de \$ 34 427 millones de pesos para cubrir el déficit del ejercicio de 1989 de todos modos se realizó; 2) el monto por concepto de la liquidación del personal del Fideicomiso erogado en agosto de 1989 fue de \$ 14 085 millones de pesos, apenas \$ 3 250 millones de pesos corrientes menos que el monto de la inversión que se proponía para la instalación de la planta de derivados lácteos y de leche U.H.T.

En ese mismo sentido, y de acuerdo con lo señalado por el estudio de factibilidad de la empresa ya citada, la opción B contemplaba que de efectuarse estas inversiones y de continuar con la política de ajustar a precios reales los precios y tarifas de los bienes y servicios que se proporcionaban a los ganaderos, los cuales configuraban de manera importante el déficit operacional generado por los subsidios, se garantizaría un proceso de transferencia consolidado y exitoso, toda vez que para el año de 1990 se consideraba se alcanzaría el superávit de \$ 150 millones de pesos, con lo que las empresas no solamente estarían consolidadas, sino que serían más atractivas para los compradores.⁵

Como ya vimos y pesar de lo señalado en el estudio referido, el Gobierno Federal tomó la decisión de vender las empresas hasta diciembre de 1990, sin realizar ninguna inversión que permitiera al CAIT consolidarse, castigando el precio de venta y poniendo en riesgo la continuidad del sistema productivo al romper la integridad del mismo al diseñar un esquema híbrido de compradores con intereses incluso contrarios, esquema que beneficio en mayor medida al grupo de industriales.

Es evidente que la opción B era la más viable para llevar a cabo un proceso de privatización de las empresas del CAIT-PRODEL consolidado y rentable, que hubiera permitido: por un lado, asegurar la capacidad de pago del sistema y la continuidad del proyecto, y por otro, ofertar las empresas a un mayor precio, con lo cual se hubiera obtenido una mayor ganancia fiscal. La pregunta entonces es ¿porqué el Gobierno Federal privatizó las empresas del CAIT-PRODEL sin consolidar las empresas, bajo un esquema asociativo híbrido, a sabiendas de que tales medidas ponían en riesgo la continuidad de este centro productor? ; la respuesta que se deduce de este análisis, es que el gobierno no tuvo interés en obtener un buen precio de venta por las empresas, ni que después de privatizadas, las empresas continuaran funcionando; lo que le interesó fue deshacerse de las empresas que le implicaban una erogación de subsidios por muy mínimo que este fuera, de acuerdo a lo señalado por la teoría neoliberal; de paso beneficiar al grupo de industriales que adquirió la planta pasteurizadora, la única empresa rentable del sistema.

Queda claro que bajo el esquema mediante el cual se privatizaron las empresas del CAIT-PRODEL el gobierno prefirió perder ingresos fiscales (como ya se demostró en esta investigación) al vender las empresas a menos de su valor, que realizar una

⁵ Ibid.

inversión que paradójicamente era ligeramente superior al costo de la privatización y que hubiera permitido consolidar su situación financiera y el sistema productivo del complejo.

El resultado de la privatización del CAIT salta a la vista; empresas en quiebra y un sistema de producción desarticulado, que podría llevar al posible cierre de este centro productor. Esta situación también ha afectado a los establos; de los 120 que funcionaban en 1988 antes de la privatización, hoy solo funcionan 80, la productividad de los mismos ha disminuido; con la adquisición de leche de fuera del CAIT por parte de la planta pasteurizadora los establos aparentemente presentan excedentes, lo que ha propiciado la reaparición de la entrega de leche bronca a domicilio.

Ante la situación anterior, la mayoría de los ganaderos asociados en la sociedad de producción rural, han optado por construir su propia planta pasteurizadora, lo cual sin embargo no parece ser una medida que reconstituya la integridad del sistema productivo. La alternativa ahora para asegurar la continuidad del CAIT es que el Estado retome las empresas privatizadas, realice las inversiones necesarias para hacerlas rentables y una vez consolidarlas vendérselas a los ganaderos, con ello se cumpliría con lo estipulado en el contrato de crédito del Banco Mundial de Desarrollo, en el sentido de que "todas las empresas del CAIT serían vendidas a los ganaderos", ya que estos son los únicos que garantizan la integridad del sistema de producción y por ende la continuidad de este centro productivo.

CONCLUSIONES

- a) ASPECTOS GENERALES
- b) CONCLUSIONES DE LA HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN
- c) CONCLUSIONES GENERALES

CONCLUSIONES

a) ASPECTOS GENERALES.

A principios de los ochenta la economía mundial experimentó grandes transformaciones, tendientes a superar los desequilibrios y estrangulamientos propiciados por el agotamiento del modelo económico implementado en la posguerra que se basaba en el Estado Benefactor.

El nuevo modelo de desarrollo se basó en políticas económicas neoliberales de corte neoclásico monetarista; con las que se ha pretendido desregular la economía y dismantelar al Estado como agente económico activo, para que sea el mercado el agente que asigne los recursos. En este sentido la política económica de la privatización de la Empresa Pública se convierte en piedra angular para dismantelar el Estado Benefactor e implementar la economía de mercado. Estas políticas económicas de corte neoliberal se empezaron a aplicar primero en los países desarrollados para luego extenderse a los países atrasados.

En México a principios de los ochenta con el ascenso al poder del grupo de los tecnócratas se pusieron en práctica políticas de privatización de las empresas paraestatales, en un marco de globalización de la economía mundial, de redefinición de los mercados internacionales y del auge de la ola privatizadora. En este sentido la política de redimensionamiento del Sector Público mediante la privatización de la Empresa Pública se convirtió en eje fundamental del cambio estructural que las transformaciones de la economía mundial demandaba.

Las diferentes administraciones federales de 1983 a la fecha han señalado que la política privatizadora de las empresas públicas, no solamente ha permitido el fortalecimiento de las finanzas del Estado, al recibir ingresos frescos por la venta de sus empresas, y por dejar de erogar subsidios, si no que, además, ha fomentado el incremento de la eficiencia productiva de las empresas, ya que estas una vez que ya han sido privatizadas y no cuentan con el aval del Estado tienen que aplicar una asignación más racional de los recursos productivos para buscar utilidades y evitar la quiebra

La extinción del fideicomiso PRODEL y la consecuente privatización de sus empresas que conforman el Complejo Agropecuario Industrial de Tizayuca (CAIT), se inscribe en ese contexto: Así mismo es resultado de la política de corte neoliberal que el gobierno mexicano aplicó a partir de 1983 con la administración de Miguel de la Madrid y cuyo propósito era dismantelar el Estado Benefactor, para reestructurar

la economía hacia el mercado externo e insertar con ello la economía nacional a la nueva economía mundial.

b) CONCLUSIONES DE LA HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

Sin embargo, no todas las privatizaciones llevadas a cabo en México han sido exitosas. Este es el caso de la privatización de las empresas del PRODEL en el CAIT, donde de acuerdo con nuestra hipótesis de trabajo que se sustenta en esta investigación, los resultados nos indican que las políticas neoliberales aplicadas en el CAIT mediante la extinción del Fideicomiso PRODEL y la privatización de sus empresas en este centro productivo, no fueron exitosas.

Esta conclusión, se sustenta en los resultado de las siguientes hipótesis específicas.

Hipótesis: La extinción del Fideicomiso PRODEL y la privatización de sus empresas en el CAIT tuvo un impacto negativo en las Finanzas Públicas.

Los resultados de la investigación respecto a esta hipótesis nos llevó a dos conclusiones importantes:

A).- Hay una pérdida de ingresos fiscales del gobierno federal al vender las empresas muy por abajo de su valor. EL precio real de venta de las empresas fue de \$ 35,000. millones de pesos, cuando la CABIN consideró en su avalúo que las empresas tenían, un valor en libros de \$ 94, 589 millones de pesos, y el Gobierno Federal anuncio que el precio minino de referencia seria de \$ 86,779.3 millones de pesos.

B) .- Los ahorros por subsidios no erogados en la venta de los activos del Fideicomiso PRODEL en el CAIT, no compensan la perdida fiscal por haber vendido las empresa por debajo de su valor. Sólo hasta el sexto año y a una tasa de descuento del 5% se tiene que los ahorros del Gobierno Federal por subsidios no erogados son superiores a la perdida fiscal, lo paradójico es que, durante este tiempo se pudiera haber realizado la inversión que permitiera consolidar la situación financiera de estas empresas y venderlas a un mejor precio, donde sí se obtuviera una ganancia fiscal; sobre todo si se considera que el costo por la privatización, es casi igual a la inversión que se requería para alcanzar dicha consolidación.

Hipótesis: La extinción del Fideicomiso PRODEL y la privatización de sus empresas en el CAIT tuvo un impacto negativo en la eficiencia productiva de las empresas.

Por lo que se refiere al impacto de la privatización en la eficiencia productiva de las empresas, los resultados nos indican que después de la privatización dos empresas

(planta pasteurizadora y centro de distribución adquiridas por los industriales) presentaron un incremento mínimo de su promedio de producción; En tanto que las cuatro restantes (adquiridas por los ganaderos) presentaron una caída en sus niveles de producción por debajo de la banda, al grado de que dos de ellas tuvieron que cerrar (centro de cría y deshidratadora de alfalfa. En ese sentido y siendo el CAIT un centro de producción en donde todas sus unidades productivas, incluyendo los establos, están íntimamente relacionados entre sí, integradas de manera vertical y horizontalmente con lo que conformaban un sistema integral de producción, la eficiencia productiva de las empresas del CAIT, debería de ser también integral; por lo que entonces, no obstante que dos plantas presentaron cierta mejora en sus índices de eficiencia productiva, si esta no es general para todo el centro de producción, se puede concluir que la eficiencia productiva del CAIT disminuyó después de la privatización.

Hipótesis: La extinción del Fideicomiso PRODEL y la privatización de sus empresas en el CAIT tuvo un impacto negativo en el sistema integral de producción del CAIT.

Uno de los logros más importantes del CAIT fue el de haber conformado un sistema integral de producción, donde convergían eficientemente diversos agentes productivos y tecnologías que permitían producir leche de la más alta calidad. Este sistema de producción permitió aprovechar al máximo las escalas de producción en todas las actividades al considerar al establo como la unidad productiva más importante del centro porque en ella se generaba el principal producto, pero también consideraba a la Planta Pasteurizadora como la principal fuente de recursos.

No obstante que una y otra empresa fuera de diferentes dueños (ganaderos y el Estado) confluían en un punto sostener un sistema integral que a todos convenía. En este esquema si bien la unidad básica de producción la constituía el establo, las empresas de apoyo y la Planta Pasteurizadora era su sostén y conformaban un todo indivisible.

Con la liquidación del Fideicomiso, al venderse las empresas a diferentes compradores con intereses diferentes, se rompió el sistema integral de producción del CAIT, en virtud de que, los industriales que adquirieron la Planta pasteurizadora podían adquirir leche de inferior calidad fuera de la cuenca e incluso importar leche en polvo, y aunque inicialmente se firmó un convenio mediante el cual los industriales se comprometían a adquirir la totalidad de leche que se produjera en el CAIT este fue incumplido por los industriales en repetidas ocasiones; un vez acabado el convenio los industriales adquirían de los establos del CAIT la leche que estimaban conveniente. Con lo anterior el centro de producción quedó inconexo y el sistema de producción desarticulado.

Además de lo anterior, la investigación arrojó los siguientes resultados y conclusiones

c) CONCLUSIONES GENERALES.

1.- La creación del Fideicomiso PRODEL y la construcción del Complejo agropecuario Industrial de Tizayuca, obedecieron al propósito original del Gobierno Federal de erradicar los establos insalubres del Valle de México, para con ello resolver el problema de salud pública que afectaba a los habitantes de esa región, ocasionado por la proliferación de los establos insalubres que pululaban en el Valle. Así mismo, el lograr la integración de un sistema de excelencia técnico-pecuaria para producir leche fluida de la más alta calidad en el país, para con ello demostrar a los productores de leche del país que si era posible producir leche de alta calidad a costos bajos. El haber alcanzado estos objetivos fue el principal argumento que el Gobierno Federal esgrimió para extinguir el Fideicomiso y privatizar las empresas del CAIT-PRODEL. Al respecto se concluye que si bien es cierto se habían avanzado enormemente en el alcance de estos objetivos, estos aun no se lograban plenamente antes de la privatización:

Para 1989 aun quedaba un 10% de los establos que pululaban en el Valle de México en condiciones no del todo higiénicas, lo que significa que para ese año aun quedaba en esa zona cerca de 5 000 cabezas de ganado que no habían podido ser erradicadas por diversas razones, lo que se magnifica si se considera que para ese año (1989) en el CAIT-PRODEL se contaba aun con 26 establos vacíos en los cuales podían haberse alojado ese ganado. Por otra parte, no se construyeron 20 establos que estaban contemplados en el proyecto original. Lo anterior nos indica que este objetivo aunque se había avanzado sustancialmente aun no se alcanzaba en su totalidad.

Es cierto también que el CAIT-PRODEL antes de ser privatizado había logrado un sistema integral de producción que permitía producir leche de la más alta calidad. Sin embargo, dicho sistema aun no estaba consolidado, por el contrario mostraba ciertos desajustes que impedían su consolidación. El sistema integral se cimentaba en la aplicación de estrictos programas de control sanitarios, que sin embargo se habían empezado a relajar, tal es el hecho que desde 1983 por razones de insolvencia financiera del Fideicomiso y por presiones de los ganaderos, se les permitió a estos criar sus becerras, ya fuera en sus establos o incluso fuera del CAIT en condiciones que no eran las más propicias. Esta situación repercutió en la consolidación del sistema integral de producción. Por lo que se puede concluir que tal objetivo aun no se consolidaba.

El programa sanitario se relajó aun más después de la privatización; antes de la misma dicho programa estaba bajo control de la subsecretaria de sanidad animal, dependiente de la Secretaria Agricultura y Recursos Hidráulicos, al concretarse la

privatización la empresa que proporcionó el servicio fue SEPROVETI constituida para tal fin por los médicos veterinarios liquidados por el Fideicomiso, Sanidad Animal continuó sancionando el programa; sin embargo esta empresa quebró siendo la Asociación de Ganaderos quien retomó los servicios, convirtiéndose los ganaderos en juez y parte.

Por otra parte, con la puesta en marcha del CAIT- PRODEL, el Gobierno Federal y el Fideicomiso se propusieron otros objetivos, además de los iniciales. El más importante y que se deriva de la conformación del sistema integral de producción, es el de constituirse en un polo de desarrollo económico en la región, objetivo que fue alcanzado, sobre todo en lo que se refiere al aspecto agropecuario. Pero que sin embargo al no estar consolidado el sistema integral de producción del CAIT que vinculaba diversos agentes de los sectores; agrícola, pecuario e industrial, la influencia del CAIT en la región disminuyó sensiblemente.

El déficit operativo con el que se maneja el fideicomiso durante prácticamente toda su existencia fue otro factor que impidió la consolidación del sistema integral de producción. Pero además, dicho déficit también impidió la consolidación de los estados financieros del CAIT. Cuando una empresa no ha consolidado sus estados financieros, no puede decirse que esta consolidada y que ha cumplido sus objetivos; por lo que entonces podemos concluir que al momento de privatizarse las empresas del CAIT, este aun no consolidaba los objetivos para los que fue creado y que sí bien presentaban avances significativos y algunos casos en efecto se habían alcanzado, la privatización prematura del CAIT ha puesto en riesgo la continuidad de este proyecto, con la consecuente pérdida de los adelantos científicos-técnicos alcanzados y desarrollados en este centro.

2.- Es indudable que el CAIT-PRODEL antes de privatizarse, conformó un sistema de producción cuya escala, localización y concentración geográfica permitieron la integración vertical de los más importantes procesos operativos agrícolas, pecuarios, industriales, administrativo y de servicios que convergían en la producción de leche. Así mismo, permitió la obtención de economías de escala al aprovechar tecnologías y tamaños óptimos de integración vertical; pero sobre todo, que este sistema integral de producción que aglutinaba a los diversos sectores productivos tuviera un fuerte impacto económico en la región; que permitieron al CAIT constituirse en un polo de la región, impacto que se ve reflejado en la derrama económica y en la generación de empleos directos e indirectos.

Sin embargo, la privatización de las empresas del CAIT-PRODEL antes de que se consolidaran los objetivos del Fideicomiso y de la consolidación productiva y financiera de las empresas, arrojó como consecuencia la disminución de la influencia de este centro como polo de desarrollo económico; sobre todo para el sector agropecuario, ya que con la privatización de las empresas muchos de los servicios que estas prestaban dejaron de realizarse por no ser costeados, tal es el caso de la producción de vaquillas en este centro, además, dejó de proporcionarse

servicios al campo, como la distribución gratuita de estiércol y su incorporación a las tierras ejidales, entre otros. Como consecuencia, se relajó el sistema integral de producción que permitía producir leche de la más alta calidad en el país, Es decir con la privatización prematura de las empresas, el CAIT dejó de ser un polo de desarrollo en la región.

3.- El déficit operativo con que el Fideicomiso PRODEL y las empresas del CAIT se manejaron desde sus inicios y hasta prácticamente su extinción y privatización se debió a varios factores, entre los que destacan: el abatimiento gradual de la rentabilidad de la producción lechera; la corrupción en todos los niveles al interior del Fideicomiso y del CAIT que propició un desvío de recursos hacia otras actividades fuera del complejo; la política implementada por el Fideicomiso de producir y comercializar un solo producto que tenía un precio controlado en el mercado; la política de subsidios en los bienes y servicios que el PRODEL otorgaba a los ganaderos y que participaban con más del 70 % de la estructura del déficit, no obstante que esta política permitió a los ganaderos del CAIT y al propio complejo subsistir a la crisis por la que atravesó el sector lechero en la década de los ochenta; pero sobre todo, se debió fundamentalmente a la política de restricción de recursos financieros para las empresas públicas por parte de las administraciones Federales de Miguel de la Madrid y de Carlos Salinas de Gortari.

Dicha restricción de recursos no permitió iniciar la fase de consolidación de las empresas que debería de haberse iniciado en 1982, lo que propició un deterioro paulatino de la planta productiva por la falta de inversiones físicas oportunas para la reposición de maquinaria y equipo, así como la instalación de una planta diversificadora de lácteos que hubiera permitido la diversificación de la producción, el posicionamiento del mercado, la consolidación de las empresas y de los objetivos alcanzados. La restricción de recursos, propició que las empresas se vieran impedidas de alcanzar los niveles máximos de producción y productividad que se reflejaron en las tasas de negativas de la producción de la mayoría de las empresas y en el porcentaje tan bajo del uso de la capacidad instalada.

El análisis de la extinción del Fideicomiso PRODEL y la privatización de las empresas nos refleja que la restricción de recursos financieros para las empresas públicas, es una parte importante del engranaje de los mecanismos de privatización que las administraciones Federales han empleado. Una vez que se les restringen recursos y que se propicia un déficit, se argumenta de que se manejan con pérdidas, se les exhibe como ineficientes para justificar ante la opinión pública su venta. Esto sin duda ocurrió con las empresas del CAIT-PRODEL.

4.- Las empresas del CAIT-PRODEL fueron privatizadas por el método de licitación pública, por lo que el Gobierno Federal no solamente tuvo el poder discrecional para decidir a quien adjudicarle las empresas, sino que incluso elaborar la oferta que a la postre sería la ganadora.

Con el argumento por parte del Gobierno Federal a través del Delegado Fiduciario de que se requería capital fresco para la reactivación de la economía de las empresas y de que los ganaderos no lo podían proporcionar por su falta de liquidez, además de que los ganaderos no tenían experiencia en la administración de las empresas, ya que la mayoría de las que habían creado las habían quebrado, el gobierno determinó que la adquisición de las empresas se haría mediante un esquema asociativo entre ganaderos e industriales. Dicho esquema estuvo diseñado y auspiciado por el Delegado Fiduciario que a la postre fue nombrado agente liquidador y aunque se presentaron otros postores, como Nestlé, Inverlat, LALA, ALPURA, etc. se determinó que el grupo Chalco serían los industriales que se asociaran con los ganaderos, indicándoles a estos que rechazaran las propuestas de los demás postores sin siquiera escucharlas, porque no les convenía, según se los había indicado el Delegado Fiduciario.

Por otra parte, el esquema de asociación ganaderos-industriales que se conformó para la adquisición de las empresas, propició la subordinación de los ganaderos quedando estos a expensas de los industriales. La empresa más rentable y con expectativas de una mayor rentabilidad (la Planta Pasteurizadora) fue adquirida por los industriales, quienes incumplieron los convenios de pagos a tiempo por la leche y de adquirir la totalidad de la producción del CAIT, argumentando que era leche fuera de norma; estos incumplimientos acuerdos por parte de los industriales, generaron una serie de problemas financieros en los establos que repercutieron en todo el sistema productivo.

Las anteriores conclusiones comprueban nuestra hipótesis de trabajo. La privatización de las empresas del Fideicomiso PRODEL fue un fracaso, el proceso de privatización no fue exitoso, ni siquiera en el terreno de los ingresos fiscales del gobierno, mucho menos en el aspecto de incrementar los índices de eficiencia productiva de las empresas.

El fracaso de la privatización obedeció a dos factores principales: 1) las empresas del CAIT-PRODEL antes de ser privatizadas, aun cuando habían alcanzado algunos objetivos, no estaban consolidadas, por tanto el CAIT tampoco lo estaba, ni en el aspecto financiero, ni en el productivo; su privatización fue prematura; 2) el esquema asociativo que se estableció entre los ganaderos, prestadores de servicios y los industriales para la compra de las empresas y el funcionamiento del CAIT una vez privatizadas las empresas, propició el rompimiento del sistema integral de producción. Estos dos factores afectaron el funcionamiento de las empresas, propiciando un deterioro en su eficiencia productiva, pero sobre todo al romper el sistema integral de producción se puso en peligro la continuidad de este centro productivo, otrora orgullo del sistema lechero nacional.

Otro factor que afectó seriamente en la consolidación de las empresas del CAIT-PRODEL, fue el déficit operativo con que el Fideicomiso se manejó y que obedeció a la política de subsidiar a los ganaderos con precios y tarifas preferenciales de sus bienes y servicios. El propósito de esta política fue arraigar al ganadero al CAIT y

permitirles que tuvieran un margen de rentabilidad por producir leche de la más alta calidad. Además de este factor, hubo otros factores no menos importantes que afectaron la consolidación de las empresas: la política de monoproducción seguida por el fideicomiso y la corrupción en todos los niveles, que propicio el desvío de recursos

De lo anterior podemos concluir, en términos generales, que el gobierno prefirió perder ingresos fiscales al vender las empresas a menos de su valor, que realizar una inversión que paradójicamente era ligeramente superior al costo por la privatización y que les permitiría consolidar la situación financiera y el sistema productivo de las mismas. El esquema de privatización y el posterior esquema de funcionamiento del CAIT propiciaron el rompimiento del Sistema Integral de Producción y su consecuente desintegración que puede llevar a un posible cierre de este centro productor, otro orgullo del Sistema Lechero Mexicano; baste señalar que no solamente han cerrado empresas, sino que incluso de los 120 establos que funcionaban en 1988, antes de la privatización, hoy solamente funcionan 80 establos, e incluso la productividad de los mismos ha disminuido, con lo que la continuidad de este centro productor esta en riesgo.

ANEXO
ESTADISTICO

CUADRO 1

LATINOAMÉRICA DE LA PRIMERA A LA SEGUNDA GUERRA MUNDIAL

País	PIB per cápita		PIB per cápita crecimiento anual %	Población millones de habitantes		Población crecimiento anual %
	1913	1950		1913	1950	
Argentina	3797	4987	7.4	7.7	17.2	2.2
Brasil	839	1673	1.9	23.7	51.9	2.2
México	1467	2085	1.0	15.0	27.4	1.6
Chile	2653	3827	1.0	3.5	6.1	1.5
Venezuela	1104	7424	5.3	2.9	5.0	1.5
Colombia	1236	2089	1.4	5.2	12.0	2.3
Perú	1037	2263	2.1	4.3	7.6	1.5
EAU.	5307	9573	1.6	97.6	152.3	1.2
Reino Unido	5032	6847	0.8	42.6	50.4	0.5

Fuente: Geary-Khamis dólares. Citado por Carlos Obregón en "Capitalismo Hacia el Tercer Milenio". Ed. Nueva Imagen. México 1997

CUADRO 2
LATINOAMÉRICA 1950-1980

País	PIB per cápita 1980	PIB per cápita Crecimiento anual %	Población Millones 1980	Población anual % Crecimiento 1950-1980.
Argentina	8245	1.7	28.2	1.7
Brasil	5246	3.9	118.5	2.8
México	5254	3.1	69.7	2.5
Chile	5711	1.3	11.1	2.0
Venezuela	9966	1.0	15.0	3.7
Colombia	4274	2.4	26.5	2.7
Perú	4205	2.1	17.3	2.8
EUA	18270	2.2	227.8	1.4
Reino Unido	12777	2.1	56.3	0.4

Fuente: Geary-Khamis dólares. Citado por Carlos Obregón en "Capitalismo Hacia el Tercer Milenio". Ed. Nueva Imagen. México 1997

CUADRO 3

DEUDA PUBLICA EXTERNA 1970-1979

	Millones de dólares		Deuda % del PNB		Servicio de la deuda % exportaciones de bienes y servicios.	
	1970	1979	1970	1979	1970	1979
Argentina	1878	8716	7.6	8.6	21.5	15.5
Bolivia	477	1835	46.4	38.7	10.9	29.6
Brasil	3227	35092	7.2	17.7	12.4	34.6
Chile	2066	5767	26.4	23.6	18.9	26.2
Colombia	1249	3426	18.1	12.6	11.6	12.5
Ecuador	213	2207	13.3	22.8	9.1	29.6
México	3206	28,805	9.7	24.5	24.1	64.1
Perú	856	5931	12.7	42.9	11.6	22.3
Venezuela	728	9797	6.6	20.0	2.9	9.4
Promedio/total	13,900	100,546	10.1	18.6	14.7	30.1

Fuente: Geary-Khamis dólares. Citado por Carlos Obregón en "Capitalismo Hacia el Tercer Milenio". Ed. Nueva Imagen. México 1997.

CUADRO 4

AMERICA LATINA Y EL CARIBE: EVOLUCION DEL PRODUCTO INTERNO BRUTO GLOBAL (TASAS ANUALES DE CRECIMIENTO)

País	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	Var.acum. 1981- 1988
Argentina	-5.8	2.6	2.2	-4.5	5.8	1.6	0.5	-5.3
Barbados	-5.2	0.4	3.6	1.0	5.2	2.2	2.5	7.7
Bolivia	-4.4	-6.5	-0.3	-0.1	-2.9	2.4	2.5	-8.4
Brasil	0.9	-2.4	5.7	8.4	8.1	2.9	0.0	20.9
Colombia	1.0	1.9	3.8	3.8	5.9	5.4	4.0	31.6
C. Rica	-7.3	2.7	7.8	0.7	5.3	5.4	6.5	16.6
Ecuador	1.1	-1.2	4.8	4.8	3.4	-8.7	8.0	-16.0
El Salvador	-5.7	0.6	2.3	1.8	0.5	2.7	1.0	-5.7
Guyana	-10.8	-9.9	2.2	1.0	0.3	0.7	N.D.	N.D.
Haití	-3.5	0.6	0.4	0.5	0.6	-0.6	-5.0	-9.4
Honduras	-1.8	-0.1	2.4	1.5	2.5	4.2	3.0	13.2
Jamaica	0.0	1.9	-0.8	-5.5	2.5	5.8	3.0	9.4
México	-0.6	-4.2	3.6	2.6	-4.0	1.4	0.5	7.7
Nicaragua	-0.8	4.6	-1.6	-4.1	-0.6	1.7	-9.0	-5.1
Panama	4.9	-0.1	-0.2	4.8	3.5	2.2	-25.0	-9.8
Paraguay	-0.8	-3.0	3.2	4.0	-0.3	4.5	6.0	24.5
Perú	0.3	-11.8	4.7	2.3	8.9	6.5	-7.5	6.3
Rep. Domc.	1.3	5.0	0.3	-1.9	3.1	8.0	1.0	22.3
T. y Tobago	0.3	-13.6	-4.9	-1.7	3.8	-6.6	-4.0	-30.3
Uruguay	-10.1	-6.0	-1.3	0.2	7.0	5.3	0.0	-4.4
Venezuela	-1.2	-5.5	-1.5	1.3	6.8	3.0	5.0	6.6

Fuente: Geary-Khamis dólares. Citado por Carlos Obregón en "Capitalismo Hacia el Tercer Milenio". Ed. Nueva Imagen. México 1997.

CUADRO 5
CRECIMIENTO E INFLACIÓN

	Crecimiento PIB % anual			Inflación, precios Consumidor 5 anual		
	1960-70	1970-80	1980-90	1960-70	1970-80	1980-90
Argentina	4.2	2.2	-0.4	21.7	130.8	395.1
Bolivia	5.2	4.8	-0.1	3.5	22.3	318.2
Brasil	5.4	8.4	2.7	46.1	36.7	284.4
Chile	4.5	2.8	3.2	33.2	185.6	20.5
Colombia	5.1	5.9	3.7	11.9	22.0	24.8
Ecuador	-	8.8	2.0	-	14.4	35.7
México	7.2	5.2	1.0	3.6	19.3	70.4
Perú	4.9	3.0	-0.3	10.4	30.7	233.7
Venezuela	6.0	5.0	1.0	1.3	12.1	19.3
Promedio	5.1	5.0	1.0	11.1	22.3	70.4

Fuente: Geary-Khamis dólares. Citado por Carlos Obregón en "Capitalismo Hacia el Tercer Milenio". Ed. Nueva Imagen. México 1997.

CUADRO 6
% DEL COMERCIO DE LATINOAMÉRICA CON LA REGION Y CON OTRAS REGIONES

	1972	1976	1980	1984	1988	1990	1995
Con la región	19.2	20.8	25.7	23.8	23.0	22.9	18.2
Con la zona del Pacífico	59.8	47.5	37.1	43.9	56.6	56.9	76.3
Con Europa Occidental	16.9	20.0	26.7	21.6	18.2	18.9	N.D.

FUENTE: Carlos Obregón. "Capitalismo Hacia el Tercer Milenio" pag. 332.

CUADRO 7

UNIVERSO DE ENTIDADES PARAESTATALES
Al 1º. De diciembre de 1988

Vigentes	414		
En desincorporación		204	618
De diciembre de 1988 a diciembre de 1993 se desectorizaron algunas entidades, se reinstalaron 7 procesos y se crearon 32 entidades, lo que produjo un incremento de :			<u>39</u>
			657

De diciembre de 1988 a
diciembre de 1993 se
concluyeron los siguientes
procesos de desincorporación:

Liquidadas	139		
Extinguidas	48		
Fusionadas	17		
Transferidas	11		
Ley Federal de las Entidades Paraestatales	25		240
Vendidas	159		399

FUENTE: SHCP-SECOGEF

CUADRO 8

UNIVERSO DE LAS ENTIDADES PARAESTATALES

Al 31 de diciembre de 1993, el total de entidades paraestatales es:

Vigentes		210
Empresas	70	
Banca de Desarrollo y		
Fideicomiso de servicio		38
Institucional	102	
En desincorporación		
Liquidación	32	
Extinción	3	
Venta	13	
Total		258

Fuente: SHCP-SECOGEF

CUADRO 9

FONDO DE CONTINGENCIA

(Flujos acumulados en millones de nuevos pesos, al 31 de diciembre de 1993)

CONCEPTO	INGRESOS	EGRESOS	SALDO
Proceso de privatización			
A) Ingresos (I+II)	63,450.6		
I: Privatizaciones	61,431.3		
Bancos	38,961.4		
Telmex	17,553.4		
Empresas	4,916.6		
II. Intereses generados por el fondo	2,019.3		
B) Amortización de la deuda pública		57,679.4	
Valores Gubernamentales		54,414.1	
Fondo de protección al Ahorro y revaluación de activos		2,372.8	
Deuda de empresas Privadas		892.5	
Saldo parcial (A+B)			5,771.2
FICORCA			
A) Ingresos	7,401.4	5,119.9	2,286.5
B) Egresos		2,128.9	
Coberturas		2,991.0	
Inv. Financiera			
Nafin		2,023.1	
Bancomext		411.9	
BNCI		356.0	
Focil		200.0	
Saldo parcial (A+B)	2,401.4	5,119.9	2,281.5
TOTALES	70,852.0	62,799.3	8,052.7

El fondo de contingencia se creó a partir de diciembre de 1990, por lo que las ventas realizadas antes de esa fecha no están incluidas.

Fuente: DESINCORPORACIÓN DE ENTIDADES PARAESTATALES (Información Básica de los Procesos del 1^a de diciembre de 1988 al 31 de diciembre de 1993. SHCP y SECOGEF.

CUADRO 10
PRECIO POR LITRO DE LECHE AL PRODUCTOR
(A PRECIOS DE 1980)

AÑO	1984	1985	1986	1987	1988	1989
PESOS POR LITRO	6.7	7.0	6.5	6.0	4.10	5.5

FUENTE: ANGLAC, CONAFOPALE

CUADRO 11
MÉXICO: POBLACIÓN, PRODUCCIÓN, Y RENDIMIENTOS DE LA GANADERÍA BOVINA DE LECHE
ESPECIALIZADO Y NO ESPECIALIZADO
1980-1990

Año	TOTAL NACIONAL			ESPECIALIZADO			NO ESPECIALIZADO		
	1 Inventario	2 Producción	3 Rendimiento	1 Inventario	2 Producción	3 Rendimiento	1 Inventario	2 Producción	3 Rendimiento
1980	5 547 286	6 741 544	1215	923 236	3 764 225	4077	4 624 050	2 977 314	644
1981	5 186 419	6 856 415	1322	915 320	3 792 311	4143	4 271 090	3 064 104	717
1982	5 246 650	6 923 600	1 320	911 368	3 780 562	4148	4 335 282	3 143 046	725
1983	5 146 852	6 768 402	1 327	888 362	3 675 821	4138	4212 490	3 092 581	734
1984	5 162 897	6 860 400	1 329	898 450	3 725 871	4147	4270 447	3 134 508	734
1985	5 344 571	7 172 955	1 342	952 960	3 955 855	4141	4 391 611	3217 100	733
1986	5 494 339	6 202 000	1 128	971 686	3 378 000	3476	4 522 653	2 824 000	624
1987	4 928 000	5 906 000	1 198	758 000	3 162 000	4175	4 170 000	2 744 000	658
1988	4 807 000	5 690 000	1 183	701 000	2 927 000	4175	4 106 000	2 763 000	672
1989	5 134 000	5 832 000	1 135	776 000	2 923 000	3766	4 358 000	2 909 000	667
1990	5 483 000	6 141 000	1 120	853 000	3 228 728	3785	4 630 000	3 091 240	667
T.M.C.	- 0.43	- 0.66	- 0.51	- 0.74	- 23.24	0.24	- 0.37	- 0.08	- 0.33

1/ Cabezas de Ganadería

2/ litros

3litros/vaca/año

Fuente: SARH. Subsecretaría de Ganadería (DEIP)

CUADRO 12
TASA DE CRECIMIENTO DE LA POBLACIÓN DE BOVINOS Y DE LA
PRODUCCIÓN DE LECHE
(1980-1990)

	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	T.M.C.
INVENTARIO DE GANADO	—	-6.5	-1.6	-1.9	1.4	3.52	2.8	-10.3	-2.4	6.0	1.0	-0.4
ESPECIALIZADO	0	-0.8	-0.4	-2.5	0.3	6.0	1.9	-21.9	-7.5	10.6	6.2	-0.7
NO ESPECIALIZADO	0	-7.6	-1.5	-2.8	1.1	2.8	3.0	-7.8	-1.5	6.1	1.0	-0.3
VOLÚMEN DE PRODUCCIÓN	—	1.7	0.9	-2.2	1.3	4.5	-13.5	-4.7	-3.6	3.0	5.3	-0.6
ESPECIALIZADO	0	0.7	-0.3	-2.7	1.3	6.1	-14.6	-6.4	-7.4	-0.1	2.5	-20.2
NO ESPECIALIZADO	0	3.08	2.57	-1.4	1.3	2.6	-12.2	-2.8	0.7	5.3	3.1	-0.1

Fuente: elaboración propia sobre la base del cuadro 11

CUADRO 13

CONSUMO APARENTE, PRODUCCIÓN E IMPORTACIÓN DE LECHE
(MILLONES DE LITROS)

AÑOS	PRODUCCIÓN	IMPORTACIÓN	CONSUMO APARENTE
1980	6 741	1 900	8641
1981	6 856	1 400	8 256
1982	6 923	1 100	8 023
1983	6 768	750	7 518
1984	6860	1 000	7 860
1985	7 172	1 400	8 572
1986	6 202	1 350	7 552
1987	5906	1500	7 406
1988	5 690	2 080	7 770
1989	5 832	2 500	8 332
1990	6 141	3 020	9 161

Fuente: SARH, COMISION NACIONAL PARA EL FOMENTO DE LA PRODUCCIÓN Y EL APROVECHAMIENTO DE LA LECHE.

CUADRO 14

CONSUMO DE LECHE Y DERIVADOS POR DECILES DE DISTRIBUCIÓN DE INGRESOS EN 1988 (PORCENTAJES)

PRODUCTO		I - III %	IV-VI %	VII-X %	TOTALES %
LECHES	PASTEURIZADA	5.0	22.5	72.5	100
	NO PASTEURIZADA	11.8	30.8	57.4	100
	EN POLVO	14.2	33.3	52.5	100
	TOTAL	8.7	27.3	64.0	100
DERIVADOS	QUESOS	9.4	29.3	61.3	100
	CREMA	6.1	20.5	73.4	100
	MANTEQUILLA	4.7	17.2	77.6	100
	OTROS	8.2	17.6	74.2	100
	TOTAL	8.3	23.6	68.1	100

Fuente: INEGI

CUADRO 15

PLANTAS INDUSTRIALES DE DERIVADOS LACTEOS
POR TIPO DE ACTIVIDAD

1988

GIRO	NUMERO DE ESTABLECIMIENTOS
PASTEURIZADORAS	50
LECHE PARA LACTANTES	4
DESHIDRATADORAS DE LECHE ENTERA	11
DESHIDRATADORAS DE LECHE DESCREMADA	9
DESHIDRATADORA DE SUERO	17
LECHE EVAPORADA DE LATA	2
LECHE EVAPORADA EN ENVASE DE CARTÓN	3
YOGURT	13
QUESO, CREMA, MANTEQUILLA	2,500
SUSTITUTO DE LECHE PARA BECERROS	7
REHIDRATADORAS	3
OTROS	132
TOTAL	2,800

Fuente: CONAFOPALE

CUADRO 16
FINANCIAMIENTO DEL PROGRAMA
El programa se financiaría de acuerdo al siguiente detalle
(Equivalente en miles de dólares)

	<u>FUENTE DE FONDOS</u>		<u>GASTOS A EFECTUARSE</u>			
	MONEDA		MONEDA			
<u>Fuente de Recursos</u>	<u>Divisa</u>	<u>Local</u>	<u>Divisa</u>	<u>Local</u>	<u>Total</u>	<u>%</u>
Banco	44.88	----	44.000	----	44.800	50.0
Aporte Nacional	----	<u>44.800</u>	<u>951 *</u>	<u>43.849</u>	<u>44.800</u>	<u>50</u>
Total	44.800	44.800	45.75	43.849	89.600	100
Por ciento	50.0	50.0	51.0	49.0	100	

• corresponde a la comisión d crédito (U.S.A. \$ 951, 000)

Fuente: Anexo B Financiamiento del Programa. Contrato BID-NAFINZA.

CUADRO 17
(Fuente PRODEL anexo del Programa)
PROGRAMA DE DESCENTRALIZACIÓN DE LAS EXPLOTACIONES LECHERAS
DEL DISTRITO FEDERAL PRODEL
COSTOS DEL PROGRAMA
(equivalente en miles de dólares)

	BID				Aporte		Suma De	%	
	Divisas				Local				
	Directas	Indirectas	total	%	Divisas	Moneda Local	total		
I.- Subprograma de Crédito (establos)	23 488	2 054	25 542	55.1	-----	14 732	14 732	40 274	44.9
1.1 construcción civil	-----	2 054	2 054	4.5	-----	13 960	13 960	16 014	
1.2 maquinaria equipo	5 230	-----	5 230	11.0	-----	-----	-----	5 230	
1.3 Semovientes *	18 253	-----	18 258	40.7	-----	772	772	19 030	
II.-Subprograma de inversiones directas									
A) PASTEURIZADORA	5 346	163	5 509	12.2	-----	1 649	1 649	7 158	8.0
2.1 Construcción civil	-----	163	163	0.3	-----	1 649	1 649	1 812	
2.2 Maquinaria equipos	5 346	-----	5 346	12.1	-----	-----	-----	5 346	
b) P. A. BALANCEADOS	1 508	41	1 549	3.4	-----	410	410	1 959	2.2
2.3 Construcción civil	-----	41	41	0.09	-----	410	410	451	
2.4 Maquinaria equipo	1 508	-----	1 508	3.36	-----	-----	-----	1 508	
c) P. Procesadora de Estiércol	1 343	38	1 381	3.0	-----	380	380	1 761	2.0
2.5 Construcción civil	-----	38	38	0.1	-----	380	380	418	
2.6 Maquinaria equipo	1 343	-----	1 383	2.9	-----	-----	-----	1 343	
d) Centro de Recría	-----	-----	-----	---	-----	6 723	6 723	6 723	7.5
2.7 Construcción civil	-----	-----	-----	-----	-----	6 398	6 398	6 398	
2.8 Maquinaria equipo	-----	-----	-----	---	-----	325	325	325	
III. - OTROS	10 024	795	10 819	24.1	951	19 955	20 906	31 725	35.4
3.1 Terrenos	-----	-----	-----	---	-----	2 235	2 235	2 235	
3.2 Construcciones Promocionales	-----	-----	-----	-----	-----	649	649	649	
3.3 Imprevistos	1 050	371	1 421	-----	-----	7 136	7 136	8 577	
3.4 Escalificante**	2 942	424	3 366	-----	-----	4 572	4 572	7 938	
3.5 Costos financieros ¹	5 534	-----	5 584	---	951	-----	951	6 535	
3.6 Asistencia Técnica	-----	-----	-----	-----	-----	-----	5 363	5 380	
3.7 Inspección y vigilancia	448	-----	448	---	-----	-----	-----	448	
TOTAL	41 789	3 091	44 800	----	951	43 849	44 800	89 000	100
PORCENTAJE	46.2	3.4	50.0	----	1.0	49.0	50.0	100.0	

* INCLUYE EL GANADO DE LOS ESTABLOS PROMOCIONALES

** El Escalificante es calculado sobre las inversiones directas únicamente: Es el siguiente: 18 % el primer año, 15% el segundo y 12 % para el tercer y cuarto año.

¹ Los gastos financieros se calculan sobre las partidas de inversiones directas de las cuales \$ 4 477 000 de dólares corresponden a intereses y \$ 1 881 140 a la comisión de crédito.

CUADRO 1 8
INGRESO DE GANADEROS AL CAIT
1976-1990

<u>PERÍODO</u>	<u>CANTIDAD</u>	<u>%</u>
1976-1978	71	56
1979-1981	35	28
1982-1988	13	10
*1988-1990	7	6
TOTALES	126	100

Fuente: Citado por PRODEL en Diagnóstico de la Situación socioeconómica de los Ganaderos del CAIT. 1989

*PRODEL "Expectativas para la Venta de las Empresas del PRODEL". 1990

CUADRO 19
PARTICIPACIÓN DE LA LECHE EN EL CREDITO PECUARIO
(porcentajes)

<u>AÑO</u>	<u>%</u>
1980	2.9
1981	1.9
1982	1.0
1983	0.6
1984	0.3
1985	0.3
1986	0.2
1987	0.2
1988	0.1

Fuente: Programa de Abastecimiento y Producción de Leche (1990-1994) SARH

CUADRO 20
 CRÉDITO REFACCIONARIO Y DE AVIO
 DE GANADEROS DE CAITSA
 (Millones de pesos)

TIPO DE CRÉDITO	CRÉDITOS OTORGADOS	
	Importe	Acreditados
1. Crédito refaccionario	1,985.0	216
-PRODEL 1976-1985	802.6	111
-Banca CONFIA 1984	626.4	72
-Banca CONFIA 1985	98.6	2
-Banca CONFIA 1986	537.4	31
2. Crédito de habitación o avío	1,118.6	79
-BANCESUR	1,118.6	79

Fuente: PRODEL. Subgerencia de crédito

CUADRO 21

PARTICIPACIÓN DEL CAIT EN EL INVENTARIO NACIONAL DE
GANADO BOVINO PRODUCTOR DE LECHE
(Miles de cabezas de ganado)

	1985	1986	1987	1988	1989	1990
NACIONAL ⁽¹⁾	5328.0	5,111.0	4928.0	4,887.0	5,134.0	5,483.0
HIDALGO ⁽²⁾	ND:	170.870	164.266.0	ND.	ND.	153.0
CAIT ⁽³⁾	20.377	20.793	21.240	21.739	21.641	21.345

Fuente: Elaboración propia

⁽¹⁾ SARH
⁽²⁾ SARH ESTATAL
⁽³⁾ PRODEL

CUADRO 22

PARTICIPACIONA DEL CAIT EN LA PRODUCCIÓN DE LECHE DE BOVINOS NACIONAL Y ESTATAL
(MILLONES DE LITROS)

PRODUCCION	1985		1986		1987		AÑOS 1988		1989		1990		1991		1992	
		%		%		%		%		%		%		%		%
NACIONAL(1)	4 580	2.4	6 202	1.7	5 909	1.8	5 686	1.9	5 842	2.1	6 035	1.9	6 974	2.0	7 184	2.0
ESTATAL(2)	177	62.5	171	64.7	188	59.6	234	47.4	272	42.7	271	42.5	314	46.4	346	42.2
DTO. PACHUCA(2)	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	164	88.6	193	75.8
CAIT (3)	110	---	111	---	112	---	111	---	116	---	116	---	145	---	146	---

% Porcentaje de participación del CAIT

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS DE: 1) SARH, 2) SARH, HIDALGO,3) PRODEL y CAITSA.

CUADRO 23
PARTICIPACIÓN DEL CAIT EN EL GANADO ESPECIALIZADO
(1985-1990)

Año	INVENTARIO DE GANADO (CABEZAS)			PRODUCCIÓN (MILES DE LITROS)			RENDIMIENTOS (LITROS/VACA/AÑO)	
	Total	CAIT	%	Total Esp.	CAIT	%	Especializado	CAIT
1985	952,960	20,337	2.13	3'955.855	110,000	2.78	4155	5 414.6
1986	971,686	20,793	2.13	3'378.000	110,900	3.28	3476	5 336.5
1987	758,000	21,240	2.80	3'162.000	120,000	3.54	4125	5 444.1
1988	701,000	21,739	3.1	2'927.000	110,900	3.78	4175	5 174.4
1989	776,000	21,641	2.7	2'923.000	116,000	3.96	3766	5 387.6
1990	853,000	21,345	2.5	N.D.	115,500	N.D.	N.D.	N.D.
X			2.5			3.40		

% porcentaje de participación del CAIT

Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos proporcionados por S.A.R.H. y PRODEL

CUADRO 24

PARTICIPACIÓN DEL CAIT EN EL VALOR DE LA PRODUCCIÓN DE LECHE
EN EL ESTADO DE HIDALGO Y EN EL DISTRITO DE DESARROLLO DE PACHUCA DE 1991

	VALOR DE LA PRODUCCIÓN (MILES DE NUEVOS PESOS)	PARTICIPACIÓN CONRESPECTO A: %
Estado de Hidalgo	285,126.8	46.31
Distrito de Riego 064 Pachuca	141,339.0	93.3
CAIT	132,128.7	---

Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos de INEGI. Anuario Estadístico del Estado de Hidalgo y de la Asociación Ganadera Local de productores de leche de Tizayuca.

CUADRO 25

PERSONAL OCUPADO EN EL CAIT (EMPLEOS DIRECTOS)

	1983	%	1985	1986	1987	1988	1989	1990	%	1992	1994	%
Establos	660	25.15	660	660	660	660	714	720	49	720	576	54.6
Empresas	1964		1937	1682	1666	1660	1565	730	51	740	500	46.4
Total	2624	74.85	2597	2342	2326	2320	2279	1450	100	1460	1076	100

Se consideran 7,000 empleados indirectos en promedio a lo largo del periodo

Fuente: PRODEL AUTOEVALUACIÓN 1982-1988

CUADRO 26
PARTICIPACION DEL CAIT EN EL PEA DEL MUNICIPIO DE TIZAYUCA
 (personas)

	1983	PARTICIPACIÓN %	1990	PARTICIPACIÓN %	FC
Población total (1)	23,170		30,293		30.0
PEA	5,600	46	20,099	70.2	
Personal ocupado total	N.D.		8,927	16.2	258.0
CAIT Personal ocupado (2)	2,624		1,450		-44.7

Fuente: Elaboración propia

1) INEGI. Anuario Estadístico para el Estado de Hidalgo 1985 y 1993.

2) PRODEL. Autoevaluación 1983-1988 y Prospecto Descriptivo 1990

CUADRO 27.
EVOLUCIÓN DE LA PRODUCCIÓN DE LAS EMPRESAS DEL FIDEICOMISO PRODEL.
(VAELACIONES REALES 1985=100)
FUENTE: Fideicomiso PRODEL

PLANTAS	UNIDAD DE MEDIDA	19 85		19 86		19 87		19 88		19 89		TASA MD 1985/1989
		ABS.	%	ABS.	%	ABS.	%	ABS.	%	ABS.	%	
1.- PASTEURIZADORA												
RECOLECCIÓN DE LECHE	(000,000)LTS	111.0	7.77	110.9	-0.09	112.7	1.62	110.9	-1.6	116.3	4.8	1.17
VENTAS TOTALES DE LECHE	(000,000)LTS	107.7	7.16	107.9	0.19	106.7	-11.11	109.3	2.4	114.4	4.6	1.52
2.- CENTRO DE DISTRIBUCIÓN												
VENTAS FORANEAS DE LECHE	(000) LTS	2,593.0	14.5	1,106.0	-62.5	723.0	-34.63	1,715.0	137.2	7,830.0	356.5	27.61
VENTAS A DOMICILIO	(000) LTS	3,873.0	-70.0	3,452.0	-10.9	2,299.0	-33.40	1,550.0	-32.6	1,467.0	-5.3	-21.51
VENTAS A DETALLISTAS	(000) LTS	86,120.0	19.3	77,435.0	-10.1	75,299.0	-2.76	89,863.0	19.3	78,699.0	-12.4	-2.23
CONSECCIONARIOS	(000) LTS	0	0	0	0	0	0	0	0	5,545.0	----	
VENTAS TOTALES	(000) LTS	92,652.0	5.7	81,993.0	-11.5	78,321.0	-4.48	93,128.0	18.9	93,541.0	0.4	0.24
3.- CENTRAL DE RECRÍA												
VENTAS TOTALES	CABEZAS	3,332.0	9.8	4,015.0	20.5	2,813.0	-29.94	2,734.0	-2.8	2,070.0	-24.3	-11.22
INGRESO DE BECERRAS	CABEZAS	4,765.0	-13.2	4,025.0	-15.5	3,228.0	-19.80	3,968.0	22.9	4,090.0	3.1	-3.75
POBLACIÓN FINAL DE GANADO	CABEZAS	8,524.0	2.0	7,523.0	-11.7	5,159.0	-31.42	5,367.0	4.0	6,271.0	16.8	-7.39
4.- ALIMENTOS BALANCEADOS												
VENTAS TOTALES	(000,000) TONS.	48.9	11.1	45.7	-6.5	46.5	1.75	47.6	2.37	51.9	9.0	1.50
5 CENTRAL DE FORRAJES												
COMPRAS TOTALES DE MAÍZ FORR.	(000,000)TONS.	56.7	-45.2	28.5	-50.0	29.0	1.75	40.2	38.6	32.6	-19.9	-12.92
VENTAS TOTALES	(000,000) TONS	57.6	88.24	73.3	27.2	71.9	-1.91	19.4	-73.0	26.1	34.5	-17.95
6.- PROCESADORA DE ESTIÉRCOL												
RECOLECCIÓN	(000) TONS.	419.6	-5.24	418.3	-0.31	430.1	2.82	452.1	5.12	455.9	0.84	2.10
PROCESAMIENTO	(000) TONS.	322.9	80.4	79.0	-75.5	126.0	59.49	101.7	-19.9	217.7	114.1	-9.39
7.- DESHIDRATADORA DE ALFALFA												
VENTAS TOTALES	TONS	1,735.0	-12.6	2,127.0	22.6	1,506.0	-29.20	1,444.0	-4.1	1,438.0	-0.4	-4.59
POBLACIÓN PROMEDIO DE GANADO	(000) CABEZAS	20.3	11.5	20.8	2.4	21.2	1.92	21,5	1.4	21.6	0.47	1.56

CUADRO 28
USO DE LA CAPACIDAD INSTALADA DE LAS PLANTAS DEL FIDEICOMISO PRODEL

PLANTAS	UNIDAD DE MEDIDA	CAPAC. TEORICA ANUAL /2	1985		1986		1987		1988		1989		PROMED. UTILI. 1985/1989
			PROD.	% UTILI	PROD	UTIL.	PROD.	UTILI	PROD	UTIL	PROD	UTILI	
1.- PASTEURIZADORA RECOLECCIÓN DE LECHE VENTAS TOTALES DE LECHE	(000,000)LTS (000,000)LTS	156.0	111.0 107.7	69.0	110.9 107.9	69.0	112.7 106.7	64.8	110.9 109.3	70.1	116.3 114.4	73.3	70.0
2.-CENTRO DE DISTRIBUCIÓN VENTAS FORANEASDE LECHE VENTAS A DOMICILIO VENTAS A DETALLISTAS CONSEJONARIOS VENTAS TOTALES	(000) LTS (000) LTS (000) LTS (000) LTS (000) LTS		2,953.0 3,873.0 86,120.0 0		1,106.0 3,452.0 77,435.0 0		723.0 2,299.0 75,299.0 0		1,715.0 1,550.0 89,863.0 0		7,830.0 1,467.0 78,699.0 5,545.0	60.0	56.3
3.- CENTRAL DE RECRÍA VENTAS TOTALES INGRESO DE BECERRAS POBLACIÓN FINAL DE GANADO	CABEZAS CABEZAS CABEZAS		3,332.0 4,765.0 8,524.0		4,015.0 4,025.0 7,523.0	61.2	2,813 3,228.0 5,159.0	41.9	2,734.0 3,968.0 5,367.0	43.6	2071.0 4,090 6,271	51.0	53.4
4.-ALIMENTOS BALANCEADOS VENTAS TOTALES	(000,000)TONS	56.3	48.9	86.9	45.7	81.2	46.5	82.6	47.6	84.5	51.9	92.2	85.4
5 CENTRAL DE FORRAJES COMPRAS TOTALES DE MAÍZ FORR. VENTAS TOTALES	(000,000)TONS (000,000)TONS		56.7 79.8		28.5 73.3	91.9	29.0 71.9		40.2 19.4	24.3	32.6 26.1	32.7	62.3
6.- PROCESADORA DE ESTIÉRCOL RECOLECCIÓN PROCESAMIENTO	(000) TONS. (000) TONS.	500	419.6 322.9	93.9	418.3 79.0	83.7	430.1 126.0	86.0	452.1 101.7	90.4	455.9 217.7	91.2	87.0
7.- DESHIDRATADORA DE ALFALFA VENTAS TOTALES	TONS	3,000	1,735.0	57.8	2,127.0	70.9	1,506.0	5 0.2	1,444.0	48.1	1,439.0	47.9	55.0

1/ SE CALCULO SOBRE LA BASE DE 2 TURNOS. 2/ SE CALCULO SOBRE LA BASE DE 3 TURNOS. 3/ PRODUCCIÓN SUSPENDIDA DESDE SEPTIEMBRE DE 1989.

FUENTE: FIDEICOMISO PRODEL.

CUADRO 29
DIFERENCIAL COSTO -PRECIO DE LOS BIENES Y SERVICIOS DE LAS EMPRESAS DEL FIDEICOMISO PRODEL
(A PESOS CORRIENTES)

BIEN O SERVICIO	UNIDAD DE MEDIDA	1985			1986			1987			1988			1989		
		COSTO	PRECIO	DIF.	COSTO	PRECIO	DIF.	COSTO	PRECIO	DIF.	COSTO	PRECIO	DIF.	COSTO	PRECIO	DIF.
LECHE (1)	LITROS	103.5	121	17.5	239.7	218	-21.7	531.6	515	-16.6	797.2	700	-97.2	968	920	-48
ALI. BALANCEADO AL 16%	TONS.	46,621	52,000	5,579	91,978	97,250	5,272	193,925	222,000	28,075	391,184	295,000	-96,184	427,563	340,000	-87,536
ALI. BALANCEADO AL 18%	TONS.	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	563,158	379,000	-184,158	539,050	550,000	10,950
VAQUILLAS	CBZAS.	3318,336	260,000	-58336	649,765	515,000	-134,765	1'670,708	1'100,000	-570,708	3'557,107	1'500,000	-2'057,107	4'591,117	1'500,000	3'091,000
MAIZ ENSILADO	TONS.	6,670	700,000	330	18,057	11,500	-6,557	28,042.7	35,000	6957.3	120,992	105,000	-15,992	121,446	105,000	16,496
REELECCIÓN DE ESTIÉRCOL	VACA/ DIA	19.3	15	-4.3	47.3	43	-4.3	159	160	1.0	332.7	205	-127.7	447.1	315	-132.1
SERV. MÉDICO VET.	EST/MES	577	300	-277.2	1,540.1	900,000	-640.1	4,011	3,000	-1011	7,489.4	4,100	-3,389.4	8,363	4,100	-4263
SERV. DE VIGILANCIA	EST/MES	10,340	12,000	2296	66,508	33,460	-33,048	145,150	145,140	-10.0	350,387	195,000	-157,387	391,866	205,000	-186,866
MANTTO. A LA INFRAESTRUCTURA	EST/MES	19,245	9,000	-10245	66,508	50,190	-16,318	208,795	208,860	65.0	509,335	305,000	-204,335	561,228	305,000	-256,228
ALFALFA.	TONS.	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	462,122	400,000	-62.1	510,884	565,000	-54.1

% SE REFIERE AL PORCENTAJE DE PROTEINA

1)SE CONSIDERÓ EL PRECIO AL DETALLISTA.

FUENTE. ELABORACIÓN PROPIA SOBRE LA BASE DE DATOS DEL PROSPECTO DESCRIPTIVO DEL PRODEL.

CUADRO 30
PROMEDIO DE LA DIFERENCIA DEL PRECIO-COSTO DE LOS BIENES Y SERVICIO

BIEN O SERVICIO	1984	1985	1986	1987	1988	1989	DICIEMBRE 1989
Leche (precio a detallista)	-3.8	16.93	-9.7	-3.12	-12.11	-4.95	-4.18
Alimento balanceado							
16% proteína	-14.18	12.01	5.73	14.47	-24.5	-20.47	-28.8
18% proteína	---	---	---	---	-32.70	2.03	N.D.
Vaquillas al parto	-14.2	-18.3	-20.0	-34.15	-57.8	-67.3	N.D.
Maíz ensilado	-13.0	4.9	-36.3	24.8	-13.21	-13.57	-16.44
Recolección estiércol	-48.5	-22.1	-9.0	0.6	-38.4	-29.0	-13.01
Servicio médico veterinario	-51.6	-48.3	-41.56	-25.2	-45.2	-50.9	36.20
Servicio de vigilancia	22.28	22.28	-49.69	-0.006	-44.3	-47.68	-33.45
Servicio de Matto. Infraestructura	---	53.23	-24.53	0.031	-40.1	-45.65	-19.83
Alfalfa	---	---	---	---	-13.4	-10.6	---

Fuente: Elaboración propia, sobre la base del cuadro 29.

CUADRO 31
RESUMEN DEL SISTEMA DE COSTOS-PRECIOS DE LA LECHE BOREAL ¹⁾
(\$ Litro)
- Diciembre de 1989 -

CONCEPTOS	COSTOS				PRECIOS Y TARIFAS			DIF
	VAR.	FIJOS	ADMON	TOTAL	INTERNOS	EXTERNOS	TOTAL	
Indust./comerc de leche	789.60	100.10	32.90	922.70	- . -	880.10 ¹⁾	880.10	- 42.60
Bienes y servicios	308.30	55.30	20.60	384.20	250.60	- . -	250.60	- 133.60
Total	1097.9	155.40	55.50	1306.90	250.60	880.10	1130.70	- 176.20

Fuente: PRODEL. Prospecto descriptivo 1989

¹⁾ Cifras ponderadas en función del volumen de producción.

1) El precio de la leche envasada no corresponde al oficial (\$920/lt.) por que PRODEL vende una proporción sin envasar.

2) El déficit operacional, a partir de estas cifras se determina por:

176.20 por litro x 340 mil litros = \$1695.3 mm mensuales

\$20,343.6 mm anuales

CUADRO 32

COSTO-PRECIO DE LOS BIENES Y SERVICIOS DE LAS EMPRESAS DEL FIDEICOMISO PRODEL
A DICIEMBRE DE 1989

PLANTAS	UNIDAD DE MEDIDA	---(COSTOS UNITARIOS)---				VOLUMEN DE PRODUCCIÓN (UNIDADES)	COSTO TOTAL (MILL/\$)	ESTRUC. COSTO DE PROD. %	PRECIO O TARIFA DE VENTA	VEN TAS		ESTRUC. VENTAS NETAS %	REMANENTE DIC./1989 (MILLONES DE PESOS)	DÉFICIT EST. ANUAL (PESOS)	ESTRUC. DEL DÉFICIT %
		VARIABLES (PESOS)	TOS FIJOS POR	ADMÓN. UNIDAD)	TOTAL					VOLUMEN (UNIDADES)	IMPORTE (MILL/ \$)				
1 PASTEURIZADORA industrialización de leche	LITRO	776.6	60.7	18.6	855.9	9'619,000.0	8,232.8	65.49	167.0	9'619,000.0	1,605.9	14.77	-6,626.9.0	-79,523.0	
2 CENTRO DE DISTRIBUCIÓN comercialización de leche envasada	LITRO	17.0	51.1	18.6	86.7	7'411,000.0	642.3	5.11	925.6	7'411,000.0	6,859.5	63.07	6,217.2	74,605.9	24.17
BALANCE INDS/COMER DE LECHE	LITRO	789.6	100.1	32.9	922.7	9'619,000.0	8,875.1	70.6	880.1	9'619,000.0	8,465.4	77.84	-409.7	-4,916.7	
COSTOS PONDERADOS (IND/COMER DE LECHE)	LITRO	789.6	100.1	32.9	922.7	-----	-----	-----	880.1	-----	-----	-----	-42.6	-----	
3 CENTRAL DE RECRÍA (prod. de vaquillas al parto)	CBZAS.	3'354,0000.0	787,000.0	502,000.0	4'643,000.0	172	798.6	6.35	1'500.000.0	172.0	258.0	2.37	-540.6	-6,487.0	31.89

PLANTAS	UNIDAD DE MEDIDA	(COS VARIABLES (PESOS	TOS FIJOS POR	UNITARI OS)----- ADMÓN. UNIDAD)	TOTAL	VOLUMEN DE PRODUCCIÓN (UNIDADES)	COSTO TOTAL (MILL/\$)	ESTRUC. COSTO DE PROD. %	PRECIO O TARIFA DE VENTA	VEN TAS VOLUMEN (UNIDADES)	IMPORTE (MILL/ \$)	ESTRUC. VENTAS NETAS %	REMANENTE DIC./1989 (MILLONES DE	DÉFICIT EST. ANUAL PESOS)	ESTRUC. DEL DÉFICIT %
4 ALIMENTOS LANCEADOS (prod. De alim. Balanceado a granel)	TONLS.	415,485.0	41,497.0	11,914.0	468,896.0	4,469.0	2,095.5	16.67	340,000.0	4,469.0	1,519.5	13.97	-576.0	-6912.4	33.98
5 CENTRAL DE FORRAJES (maíz ensilado)	TONLS.	76,700.0	46,273.0	2,976.0	125,949.0	1,683.0	212.0	1.69	105,000.0	1,683.0	176.7	1.62	-35.3	-423.1	2.08
6 PROCESADORA DE ESTIÉRC	VACA/ MES	6,833.0	2,068.0	2,166.0	11,067.0	21,600.0	239.0	1.90	9,450.0	21,600.0	04.1	1.88	-34.9	-419.1	2.06
7 DESHIDRATADOR A DE ALFALFA (Productos de alfalfa)	TONLS.	385,621.0	210,013.0	3,117.0	598,751.0	154.0	92.2	0.73	565,000.0	154.0	87.0	0.80	-5.2	-62.4	0.31
8 CT. DE SERV. ADM. VET. Y DE MANTENIMIENTO. (serv. Médico-Veteri.)	V/MES	5,867	1,541.0	248.0	7,656.0	21,600.0	165.4	1.32	4,100.0	21,600.0	88.6	0.81	-76.8	-921.7	-4.53
(Mtto. Afraestructura)	EST/MES	221,516.0	90,566.0	4,808.0	316,890.0	122.0	38.7	0.31	305,000.0	122.0	37.2	0.34	-1.5	-17.4	0.09
(Mtto. A equipos de Ordeña)	EST/MES	92,564.0	63,019.0	2,888.0	158,471.0	122.0	19.3	0.15	95,000.0	122.0	11.6	0.11	-7.7	-92.9	0.46
Vigilancia	EST/MES	230,278.0	22,262.0	2,079.0	254,619.0	122.0	31.1	0.25	195,000.0	122.0	23.8	0.22	-7.3	-87.3	0.43
Agua 1)	M3/MES	13.6	6.0	0.4	19.9	194,184.0	3.9	0.03	18.7	194,184.0	3.6	0.03	-0.2	-2.9	0.01

SUBTOTAL DEL CENTRO DE SERVICIOS	-----	550,238.6	177,394.0	10,023.0	737,655.9	-----	258.3	2.05	---	-----	164.8	1.52	-93.5	-1,122.2	5.52
SUBTOTAL BIENES Y SERVICIOS S/ LECHE	-----	4'788,877.6	1'264,245.0	532,196.4	6'585,318.9	9'619,000.0	3,695.6	29.4	---	9'619,000.0	2,410.1	22.16	-1,285.5	-15,426.4	75.83
COSTOS PONDERADOS PROD. DE BIENES Y SERVICIOS SIN LECHE.....	\$/LITRO	308.3	55.3	20.6	384.2	-----	-----	-----	250.6	-----	-----	-----	-133.6	-----	-----
TOTAL LECHE MÁS BIENES Y SERVICIOS	-----	-----	-----	-----	-----	9'619,000.0	12570.7	100	-----	9'619,000.0	10,875.5	100	-1,695.3	-20343.1	100
COSTO TOTAL PONDERADO CON IND./ COMERC. DE LA LECHE MÁS PROD. DE BIENES Y SERVICIOS.	\$/LITRO	1,097.9	155.4	53.5	1,306.9	-----	-----	-----	1,130.0	-----	-----	-----	-176.2	-----	-----

1) EL COSTO CONSIDERA LA TARIFA DE \$ 1.40/ M3. QUE ACTUALMENTE SE PAGA A LA COMISIÓN DE AGUAS DEL VALLE DE MÉXICO. PARA ELEJERCICIO CORRESPONDIENE A 1990 SE CUBRIRA DE ACUERDO A LO QUE DETERMINE DICHA COMISIÓN.

NOTA. EL DÉFICIT RESULTANTE FUE DE APROXIMADEAMENTE \$ 20,343MILES DE MILLONES DE PESOS, INTEGRADOS POR:

PERDIDA EN VENTAS DE BIENES Y SERVICIOS	\$ - 20,343.0
INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS	- 2,244.0
DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS FIJOS	2,245.0
DÉFICIT	-20,342.0

EL APOYO FISCAL PRORAMADO PARA EL EJERCICIO FISCAL 1990 FUE DE \$ 22,500.0 MM, SE APLICARON \$ 2,205 MM , QUEDANDO PENDIENTES POR APLICAR EN LA TESORERIA DE LA FEDERACIÓN \$ 2,295.0 MM.

CUADRO 33
 PORCENTAJE DE INVERSION CON RESPECTO AL PRESUPUESTO EJERCIDO
 (millones de pesos corrientes)

AÑO	PRESUPUESTO ANUAL EJERCIDO	MONTO DE INVERSIONES REAL	% CON RESPECTO A LA INVERSIÓN REAL EJERCIDA.	INVERSION HIPOTÉTICA NECESARIA
1983	5,293	2	0.04	264.65
1984	9,185	17	0.19	459.25
1985	14,682	18	0.12	734.1
1986	25,892	144	0.56	1294.6
1987	57,794	65	0.11	2889.7
1988	135,277	3870	2.86	6763.8
Acumulado	248 123	4116	1.65	12406.15

Fuente: Elaboración propia sobre la base del Anexo Estadístico de Autoevaluación de PRODEL

CUADRO 34

ORIGEN Y APLICACIÓN DE LOS RECURSOS
(MILLONES DE PESOS CORRIENTE)

EJERCICIO	DISMINUCIÓN DE ACTIVOS	ORIGEN AUMENTO DE PASIVOS Y DE CAPITAL	TOTAL	AUMENTO DE ACTIVOS	APLICACIÓN DISMINUCIÓN DE PASIVOS Y CAPITAL	TOTAL
1983	199.7	682.6	882.3	506.0	376.3	882.3
1984	117.3	1 545.1	1 662.4	1 322.3	340.1	1 662.4
1985	428.0	1 142.5	1 570.5	814.9	255.6	1 570.5
1986	67.4	17 126.0	17 193.4	15 121.3	2 072.1	17 193.4
1987	1 139.7	25 855.9	25 995.6	25 129.3	1 866.3	26 995.6
1988	2 712.7	62 115.9	64 828.6	2 712.7	62 115.9	64 828.6
1989	10 756.4	73 671.7	84 428.9	4 864.3	79 564.5	84 428.8

FUENTE: PRODEL " PROSPECTO DESCRIPTIVO "

CUADRO 35

ESTADO DE INGRESOS Y EGRESOS. COMPARATIVO BASE HISTORICA
1985-1989
(MILES DE PESOS)

CONCEPTO	1985	1986	1987	1988	1989
VENTAS NETAS	12,926,864	22,831,351	48,824,419	101,002,498	130,086,773
COSTO DE VENTAS	11,716,634	22,941,311	51,278,270	104,779,551	147,487,081
UTILIDAD (PERDIDA) BRUTA	1,210,230	(109,960)	(2,453,851)	(3,777,053)	(17,400,308)
GASTOS DE OPERACIONES	1,939,167	3,605,573	8,362,122	16,381,119	29,553,823
GASTOS DE ADMN. Y OTRAS	1,939,167	3,605,573	8,362,122	16,381,119	29,553,823
GASTOS FINANCIEROS	-	-	-	-	-
UTILIDAD (PERDIDA) DE OPERACIONES	(728,937)	(3,715,533)	(10,815,973)	(20,158,172)	(46,954,131)
OTROS PRODUCTOS	302,344	493,943	573,993	2,398,737	8,293,599
UTILIDA (PERDIDA) ANTES DE TRANSFERENCIAS	(426,593)	(3,221,590)	(10,241,980)	(17,759,435)	(38,660,532)
TRANSFERENCIAS	426,593	1,900,000	7,370,000	15,660,800	34,115,000
UTILIDAD (PERDIDA) NETA	-	(1,231,590)	2,871,980	2,098,635	(4,545,529)

Fuente: Fideicomiso PRODEL

CUADRO 36
ESTRUCTURA DE LOS INGRESOS Y EGRESOS BASE HISTORICA
(1985-1988)

CONCEPTOS	1985	1986	1987	1988	1989	P. M.
VENTAS NETAS	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	
COSTO DE VENTAS	91.0	101.0	105.0	104.0	113.3	102.86
UTILIDAD (PERDIDA) BRUTA	9.0	(0.5)	(5.0)	(4.0)	(13.3)	
GASTOS DE OPERACIÓN	15.0	16.0	17.0	16.0	22.7	
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y OTROS	15.0	16.0	17.0	16.0	22.7	
GASTOS FINANCIEROS	---	---	---	---	---	
UTILIDAD (PERDIDA) DE OPERACIÓN	(6.0)	(16.0)	(22.0)	(20.0)	(36.0)	
OTROS PRODUCTOS	2.0	2.0	1.0	2.0	6.3	
UTILIDAD (PERDIDA) ANTES TRANSF.	(3.0)	(14.0)	(21.0)	(18.0)	(29.7)	
TRANSFERENCIAS	3.0	8.0	15.0	16.0	26.2	
UTILIDAD (PERDIDA) NETA	-	(6.0)	(6.0)	(2.0)	(3.4)	3.4

Fuente: Fideicomiso PRODEL

CUADRO 37

APOYOS FISCALES PARA LA OPERACIÓN DEL CAIT-PRODEL

AÑO	MP CORRIENTES	*MP CONSTANTES DE 1984
1983	480.0	29,878.0
1984	851.0	31,402.0
1985	829.0	19,414.0
1986	1,200.0	21,356.0
1987	7,520.0	39,631.0
1988	6,283.0	17,351.0
1989	22,000.0	46,345.0
	----	----
Total	39,673.0	205,377.0
1990**	22,000.0	36,593.0

* Deflactados con el Índice Nacional de Precios al consumidor.

** Estimado.

FUENTE: FIDEICOMISO PRODEL.

CUADRO 38

ACTIVOS DE PRODEL
(por empresa)

CONCEPTOS	VALOR AL 31-XII-88 (MILLONES DE PESOS)	%
Planta pasteurizadora	28,011	29.61
Centro de Servicios Administrativos Médico, Veterinario y de Mantenimiento	17,969	19.00
Centro de Recría	16,462	17.40
Planta de Alimentos Balanceados	9,956	10.53
Centro de Distribución	9,866	10.43
Planta Deshidratadora de Alfalfa	4,561	4.82
Planta Procesadora de Estiércol	4,254	4.50
Central de Forrajes	3,510	3.71
Suma	94,589	100.00

Fuente: PRODEL "Prospecto Descriptivo 1990

CUADRO 39
 ACTIVOS DE PRODEL
 (por tipo de bien)

CONCEPTOS	VALOR AL 31-XII-88 (MILLONES DE PESOS)	%
Inmuebles	52 442	55.44
Maquinaria y Equipo Industrial	17 851	18.87
Equipo de Transporte	12 907	13.65
Equipo de Mantenimiento y Servicios	3 673	3.88
Mobiliario y Equipo	2 410	2.55
Maquinaria e implementos agrícolas	3 369	2.5
Equipo Científico y de Laboratorio	900	0.95
Bienes	350	0.37
Otros	1 687	1.79
Suma	94 589	100.00

Fuente: PRODEL "Prospecto Descriptivo 1990"

CUADRO 40

UTILIDAD POR LITRO DE LECHE PRODUCIDO. PERIODO 1985-1989
(PESOS)

AÑO	INGRESOS	EGRESOS	REMANENTE	UTILIDAD (remanente/ingresos)
1985	75.9	65.74	10.20	13.4
1986	133.12	112.65	20.47	15.4
1987	288.13	242.45	46.8	16.0
1988	610.08	514.78	95.30	15.6
1989*	759.06	664.14	12.50	12.59

*Solo de contempló hasta el mes de mayo

FUENTE: PRODEL "DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN SOCIOECONÓMICA
DE LOS GANADEROS DEL CAIT. 1989.

CUADRO 41

OFERTA DE COMPRA DE LAS EMPRESAS DEL FIDEICOMISO PRODEL
MONTO TOTAL DE LA OPERACIÓN

El monto total de la operación es de \$ 150,404,400,000.00 M.N. (CIENTO CINCUENTA MIL CUATROCIENTOS CUATRO MILLONES CUATROCIENTOS MIL PESOS 00/100), que se desglosan de la siguiente manera:

Pago en efectivo del Patrimonio del Fideicomiso:

Aportación de Ganaderos y Prestadores de servicios.....	\$34,000'000,000.00
Aportación de Industriales.....	22,000'000,000.00

Aportación Conjunta al Gobierno Federal por la compra de otros componentes del Patrimonio:

Vaquillas de Recría.....	9,700'000,000.00
Alfalfa y Ensilado de Maíz.....	4,000'000,000.00
Cuentas por Cobrar y Deudores.....	9,400'000,000.00
Inventarios para Distribución y Venta.....	9,800'000,000.00

Menos:

Asunción de Pasivos (Agua y Predial).....	7,400'000,000.00
---	------------------

PAGO LIQUIDO AL GOBIERNO FEDERAL.....	\$ 81,500'000,000.00
---------------------------------------	----------------------

Más: Programa de Inversiones (1990-1992):

INDUSTRIALES:

Planta de Ultra Pasteurización.....	12,500'000,000.00
Fábrica de Envases de Plástico.....	6,000'000,000.00
Compra de 1,000 Vaquillas.....	4,000'000,000.00
Equipo de Transporte.....	2,500'000,000.00

GANADEROS

Compra de 2,800 Vaquillas.....	11,054'400,000.00
Deshidratadora de estiércol.....	10,000'000,000.00

MONTO TOTAL A INVERTIR.....	\$ 46,054'400,000.00
-----------------------------	----------------------

Capital de Trabajo 1er. Ejercicio.....	5,350'000,000.00
--	------------------

Sobre precio a pagar al Gobierno Federal con

Utilidad de \$ 50.00 por litro.....	17,500'000,000.00
-------------------------------------	-------------------

MONTO TOTAL DE LA OFERTA	\$ 150 500 000000.00
---------------------------------------	-----------------------------

Fuente: Oferta de compra del grupo "Ganaderos-Industriales-Prestadores de Servicios

CUADRO 42
PRIVATIZACIÓN DEL CAIT

ANÁLISIS COMPARATIVO DE SUBSIDIOS Y PERDIDA FISCAL*
(En millones de pesos de 1994)

PERDIDA FISCAL: 129,788.06 MP
SUBSIDIO ANUAL: 29,339.82 MP

	2 AÑOS	4 AÑOS	6 AÑOS	8 AÑOS
5 %	53,224.17	96,549.5	131,368.6	158,868.23
10 %	48,495.57	80,155.7	99,213.21	109,499.41
15 %	43,370.24	67,098.91	76,109.64	76,728.34

FUENTE. ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A DATOS PROPORCIONADOS POR EL Fideicomiso PRODEL.

CUADRO 43

CUADRO COMPARATIVO DE LAS PRODUCCIONES PROMEDIO
DE LAS EMPRESAS DEL CAIT ANTES Y DESPUES DE LA PRIVATIZACIÓN

PLANTA	UNIDAD DE MEDIDA ANUAL	PRODUCCIÓN PROMEDIO 1985-1989	DESVIACION ESTANDAR	BANDA	PRODUCCION PROMEDIO 1990-1994	DIFERENCIAS DE LOS PROMEDIOS
1. Pasteurizadora	(000,000)Lts.	112.36	± 2.48	109.88	146.0	+ 37.00
2. Centro de distribución	(000,000)Lts.	88.72	± 8.04	80.68	118.59	+ 29.87
3. Centro de recría	(Cabezas)	2992.8	± 22.47	2969.8	818 ⁽¹⁾	- 2174
4. Alimentos balanceados	(000,000)Lts.	48.12	± 2.43	45.69	40.9	- 7.22
5. Central de forrajes	(000,000)Lts.	49.66	± 25.43	24.23	24.10	- 25.56
6. Procesadora de estiércol recolección procesamiento	(000)Tns.	435.2 169.46	± 21.16 ± 100.66	414.04 68.8	408.80 0 ⁽²⁾	- 26.40 - 169.46
7. Deshidratadora de alfalfa	(000)Tns.	1.650	± 0.29	1.36	0 ⁽³⁾	- 1.65

Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos proporcionados por PRODEL, CAITSA y METROPOLITANA DE LACTEOS

⁽¹⁾ Cerró operaciones en 1991

⁽²⁾ Cerró operaciones en 1990

⁽³⁾ Cerró operaciones en 1989

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

LIBROS

- 1.- JOHN VICKERS Y GEORGES ARROW.
Un análisis económico de la privatización.
F.C.E. 1991
- 2.- FAO.
Los costos de producción y de transformación de la leche y productos lácteos.
ONU 1986.
- 3.- UNIVERSIDAD AUTONOMA DE CHAPINGO.
Subdirección de Investigación. Departamento de Diagnostico externo.
Bonanza y crisis de la ganadería nacional
Universidad Autónoma de Chapingo. México 1988
- 4.- REY ROMAY BENITO
Las empresas industriales de inversión estatal en México. en "Economía Mexicana. Situación actual y perspectivas." Fausto Burgueño Lomelí. Compilador.
IEC 1987
- 5.- INEGI
Anuario estadístico del Estado de Hidalgo 1993
GOBIERNO DEL ESTADO DE HIDALGO
- 6.- PODER EJECUTIVO FEDERAL
Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994
Talleres Gráficos de la Nación 1989
7. - ALEXANDER A. ROBICHEK
Investigaciones y Decisiones Financieras y Administrativas
Limusa. 1974
- 8.- ROBERTO L. MANTILLA MOLINA.
Derecho Mercantil.
Porrua.1999
- 9.- HUERTA, GONZALEZ ARTURO
Economía Mexicana más allá del Milagro
Instituto de Investigaciones Económicas, UNAM y Ediciones de Cultura Popular. 1986

10.- HUERTA, GONZALEZ ARTURO
La política Neoliberal de Estabilización Económica en México (Límites y Alternativas)
Diana, diciembre de 1994

11.- ALVAREZ, BEJAR ALEJANDRO – GABRIEL PICHARDO
México 1988-1991 ¿ Un Ajuste Exitoso?
Taller de Coyuntura. División de Estudios de Posgrado.
Facultad de Economía. U.N.A.M. 1991

12.- OBREGÓN, DÍAZ CARLOS
Capitalismo Hacia el Tercer Milenio
(Una Historia Cultural de la Evolución de las Economías del Mundo)
Nueva Imagen.1997

13.- THUROW, LESTER
La Guerra del Siglo XXI
(La Batalla económica que se avecina entre Japón, Europa y Estados Unidos)
Javier Vergara. 1992

14.- RIVERA, RÍOS MIGUEL ÁNGEL
El Nuevo Capitalismo Mexicano
(El Proceso de Reestructuración en los Años Ochenta)
ERA. 1992

15.-GRUPO PARLAMENTARIO DEL PRD. LV LEGISLATURA
Democracia, Soberanía y Desarrollo Económico Nacional
Colección: Propuesta Alternativa
Área de Comunicación Social PRD. 1994

16.- COELLO, CASTILLO MANUEL –TREJO, RAMÍREZ MARINA
(CORDINADORES)
Selección de Lecturas del Cuarto Semestre 96-II
(Sector Público y Sector Externo)
Academia de Investigación y Análisis Económico. Facultad de Economía.
UNAM. Enero de 1996

17.- GUILLÉN ROMO, HÉCTOR.
“La contrarrevolución Neoliberal en México”
Ed. ERA, México 2000

TESIS

1.- RODRIGEZ CORTEZ MA. VICTORIA

Determinación del costo de producción de un litro de leche en un establo de Tizayuca , Hidalgo, de julio de 1983 a junio de 1984.

Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia. UNAM. Tesis profesional

2.- VERAZA, URTUZUASTEGUI. CARLOS MANUEL

La Producción de Leche en México. Problemas y Soluciones
(El proyecto Serrano)

Facultad de Economía. UNAM. 1991

ARTICULOS / REVISTAS

1.-CAMACHO SOLIS, MANUEL

Estatismo o privatización

Nexos No. 156 pp.73-76. Diciembre 1990

2.-CORDOBA MONTOYA, JOSE

Diez lecciones de la reforma económica en México

Nexos 158 pp.31-48 Febrero 1991

3. DAVOS O, UTLORR

Privatización in Latín América

World Link No.2 1991

4- GONZALEZ GOMEZ, MARCO ANTONIO

La reprivatización en México

El Cotidiano No.45 pp.36-40 1992

5.- HERNANDEZ, LUIS

CAFÉ: Privatización y concentración social

El Cotidiano No.38 Nov.-Dic. 1990

UAM-XOCHIMILCO

6.-IBARRA CONSEJO, JORGE

Intervención estatal y economía pública

Investigación Económica No.189 Jul-Sep 1989 pp.123

Facultad de Economía. UNAM

7.- IBARRA DAVID

El Estado y el Mercado

Nexos 158 Feb. 1991 pp.49-53

- 8.-SAURI, MA. ESPERANZA
Argentina: Privatización de una empresa vinícola estatal
Reforma Económica Hoy Vol.2. No.1 pp5-11. 1992
9. MANRRUBIO MUÑOS / PIOS ODERMAT
El sistema leche de México en el marco del TLC
Reporte de Investigación
- 10.- MARIN LOPEZ, PATRICIA
La leche ante el Tratado de Libre Comercio
Conferencia internacional sobre ganado lechero. 1990
Dirección de Estudios Económicos y Comercio Internacional C.N.G.
- 11.- SHWEDEL, KENNETH
El acuerdo de Libre Comercio y el sector agropecuario
El caso de la industria lechera.
7ª. Conferencia Internacional sobre Ganado Lechero.
CIGAL 1991
- 12.- CHELMINSKI, VLADIMIR
Privatización para una vida mejor
Reforma Económica Hoy
World Link No.2 1991
- 13.- SIN AUTOR
Tizuyuca: Del gobierno al libre comercio
Carne y Leche. Octubre 1991 pp.16-26
Ed. Año 2000
- 14.- Varios AUTORES
México Ganadero. Varios Números
Confederación Nacional Ganadera
- 15.- VARIOS AUTORES
La Leche. Varios Números 1989-1990
Comisión Nacional para el Fomento de la Producción y
El aprovechamiento de la Leche. SARH
- 16- TAMAYO, JORGE
Las entidades paraestatales en México
Investigación Económica No. 182 pp.255-289 Oct-Dic. 1
Facultad de Economía. UNAM

17.- PRESIDENCIA MUNICIPAL DE TIZUYUCA

Cuadros Estadísticos

Así Trabaja Tizayuca No. 1 Sep. 1994

DOCUMENTOS

ASOCIACIÓN GANADERA LOCAL DE PRODUCTORES DE LECHE
DE TIZAYUCA (AGLPLT)

- 1.- Aspectos económicos de la producción de leche en el
CAIT. Tizayuca, Hidalgo. 1992
- 2.- Estudios de costos de producción de un litro de leche. Varios números
- 3.- Memoria del proceso de privatización de las empresas PRODEL. Tizayuca,
Hidalgo 1991.

ASOCIACION GANADERA NACIONAL DE PRODUCTORES DE LECHE

- 4.- La autosuficiencia leche en México: Un desafío urgente y factible. 1992
- 5.- Problemas de la Industria lechera nacional. 1986
- 6.- Estudios de costos de producción de un litro de leche

BANRURAL / FIDEICOMISO PRODEL

- 7.- Autoevaluación 1982-1988. Nov. 1988
- 8.- Análisis del costo de producción. Oct. 1989. Documento
- 9.- Diagnóstico de la situación socioeconómica de los ganaderos del CAIT.
Noviembre de 1989.
10. Prospecto descriptivo del CAIT. 1990
- 11.- La problemática actual de la Producción de leche en CAIT. Noviembre-junio de 1991.

- 12.- Boletín informativo mensual. Varios números
- 13.- Informe de los avances sobre el proceso de extinción PRODEL. Agosto 1989.
- 14.- Expectativas para la venta de las empresas del PRODEL Sep. 1989
- 15.- Situación financiera y expectativa del cierre presupuestal del PRODEL. 1989.
- 16.- Cambio estructural del fideicomiso PRODEL.1988
- 17.- Encuesta de opinión de los ganaderos del CAIT sobre la privatización del PRODEL, Sept. 1989.
- 18.- Contrato de préstamo (Programa de cuencas lecheras) BINAFINSA

BANCOMER S.N.C.

- 19.- Perfil informativo del CAIT 1989. Documento.
- 20.- Bases para la venta de las empresas del PRODEL. Dic. 1990
- 21.- Contrato de formación del fideicomiso y formalización de la venta de las empresas, PRODEL. Julio de 1990.
- 22.- Acuerdo para el funcionamiento del CAIT. PRODEL. Julio de 1990

COMPLEJO AGROPECUARIO INDUSTRIAL DE TIZAYUCA (CAITSA)

- 23.- Boletín de información. Varios números.
- 24.- Antecedentes, evolución y situación actual del CAIT Julio 1992
- 25.- Oferta conjunta de compra de las empresas del PRODEL. 1990. Carta de Intención 1990.
- 26.- Convenio con las industriales para el funcionamiento de CAIT. 1990.

SARH. SUBSECRETARIA DE GANADERIA.

- 27.- Análisis económico de la leche. 1984

- 28.- Programa para el fomento de la producción y aprovechamiento de la leche. 1989.
- 29.- Convenio específico de producción, abasto y control de leche de vaca. 1983-1988.
- 30.- Programa de abasto y producción de leche de bovino 1990-1994
- 31.- Síntesis ejecutiva del programa para incrementar la producción de 1992.

DIARIOS

1.- ARANDA, HUMBERTO

Artículo: No se opone el sindicato de PRODEL a la venta de las empresas.

Periódico: Excélsior, viernes 22 de mayo de 1989

2.- BECERRIL, ANDREA

Las transnacionales lecheras compran parte de PRODEL.

La jornada, 12 de mayo de 1989

3.- GONZALEZ, PABLO

El complejo lechero de Tizayuca será transferido a ganaderos privados.

Excélsior, 10 de Sep. 1989

4.- ORTIZ, EUGENIO

En manos privadas, el más importante desarrollo lechero

El Sol de México, 11 de agosto de 1990

5.- RAMOS, ROBERTO

Otra paraestatal en venta

Ovaciones matutino, 25 de mayo de 1989

6.- ROLDAN, JORGE

Exagerado el precio fijado a PRODEL

El Universal, 25 de mayo de 1989

7.- WITURUNIL, ALBERTO

De locura el precio fijado a la cuenca para su venta.

El Nuevo Día, 24 de mayo de 1989

8.- WONG, RODOLFO

Contratan especialistas en quiebras para PRODEL
Excélsior, 31 de julio de 1989

9.- SIN AUTOR

La privatización no corrige males industriales
Excélsior, enero de 1995

10.- ALVAREZ GARIN, RAÚL

¿Por qué se privatiza Telmex?
Corre la vez, 27 de mayo de 1995.