

61  
20



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

Facultad de Ciencias Políticas  
y Sociales

OCEAN GARDEN PRODUCTS, INC.,  
ANALISIS DE UNA EMPRESA PUBLICA

Tesina para obtener el título de:  
Licenciado en Ciencias Políticas  
y Administración Pública  
( Administración Pública )

Presenta

MARIA ELENA HERNANDEZ LLARENA

Asesor: Carlos Gallegos Elías

México, D. F.

1998

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

268233



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**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.

*Al amor más puro que trascenderá el tiempo y el espacio:*

*Mis padres*

*Antonia y Adalberto*

*A ti Gerardo compañero de mi vida,  
gracias por caminar junto a mí.  
Por tu amor, tu apoyo  
y hacer de nuestros sueños una realidad*

*A mi inigualable familia:  
Mis hermanos Jesús Juan Pablo, María Guadalupe,  
Antonio y Adalberto*

*Al ejemplo de valentía y esfuerzo en adversidades: mi "agüe"*

*A mis tíos, primos y sobrinos de las familias  
Arriaga Álvarez, Govea Orozco y Castro Govea,  
por el especial amor que me profesan*

*A los nuevos cariños que he cosechado:  
Antonio Téllez, Teresa García y Verónica*

*En agradecimiento a la verdadera amistad:  
Maritza, Clémen, Ivonne, Claudia, Xóchitl,  
Carlos, Edgar, Angel, Gustavo, René y "Zury"*

*Tere y Lulú*

*Gracias por su apoyo profesional y personal,  
profesores Carlos Gallegos y Antonio Mejía*

*Por su atención, comentarios y asesoría  
Rina Aguilera, Gabriel Campuzano, Roberto Moreno y Roberto Peña*

## Índice

Introducción	
Marco General	1
1. La empresa pública en México	
1.1 Definición y características que rigen a la empresa pública en México	5
1.2 Desarrollo general de la empresa pública en México	10
2. Ocean Garden Products, Incorporation: características y análisis	
2.1 Antecedentes	21
2.2 Ocean Garden: su incorporación al sector público	26
2.3 Estructura orgánica	32
2.4 Funcionamiento	34
2.5 Alcances de comercialización	38
2.6 Diagnóstico operativo y comportamiento financiero 1994-1995	45
3. Conclusiones	47
Apéndices	
Organigrama	
Relación de las plantas que empaacan para Ocean Garden Products, Inc.	
Ocean Garden Products, Inc. cooperativas y empresas abastecedoras	
Estados consolidados de resultados y utilidades retenidas por los años terminados el 31 de dic. de 1995 y 1994	
Balances generales consolidados al 31 de dic. de 1995 y 1994	
Bibliografía	

## **I N T R O D U C C I Ó N**

En los últimos años se han modificado las líneas básicas de la participación del Estado en la economía, por lo que las empresas públicas, que fungen como uno de sus principales instrumentos de intervención, también han tenido que readecuarse a las nuevas circunstancias. De esta forma, la necesidad de conocer la función que actualmente tienen las empresas públicas como mecanismo de operación económica en nuestro país fue uno de los motivos para la realización de la presente investigación.

La reducción acelerada que observó el sector paraestatal, a partir de la década de 1980, ha propiciado un amplio debate entre distintos grupos de la sociedad mexicana en relación con el papel del Estado en la economía en el contexto de globalización comercial, financiera y de competencia intensa.

Esta situación ha provocado diversas opiniones encontradas en torno a la existencia y funcionamiento de la empresa pública, lo que justifica mi interés por examinar una de las empresas públicas mexicanas que ha mostrado su importancia en la economía nacional y en el mercado mundial, al soportar los embates de la economía globalizada, como expresión del modelo neoliberal.

El trabajo busca conocer la especificidad de la empresa pública estatal mayoritaria Ocean Garden Products, Incorporation y, a partir de un análisis de la información, conocer sus alcances y/o limitaciones en cuanto a su funcionalidad estratégica en el ámbito del sector paraestatal mexicano.

De esta manera, esta investigación tiene la intención de aportar elementos que contribuyan al estudio de las empresas públicas en México, mediante el análisis de un caso específico, para poder generar reflexiones sobre el papel que en el

presente y futuro tiene este sector como instrumento de arbitraje del Estado para lograr el desarrollo nacional.

Su denominación en inglés y la ubicación operativa de la misma en San Diego, California, Estados Unidos, ofrecen, en primer lugar, elementos interesantes para su estudio, sobre todo si se considera que Ocean Garden es una empresa comercializadora de productos pesqueros mexicanos, principalmente de camarón, en la Unión Americana y países de Asia.

La necesidad de modernizar y reconocer la funcionalidad de las empresas públicas me planteó la inquietud de identificar los elementos específicos que las rigen y las caracterizan como tales, recurriendo para ello a las fuentes bibliográficas especializadas sobre el tema.

Por otra parte, el profundizar en el conocimiento de Ocean Garden requirió de un trabajo de investigación de mayor profundidad, dado que no existe suficiente material sobre su origen, desarrollo, alcances, importancia, etcétera.

Lo anterior hizo necesario precisara los antecedentes históricos que sirven de base al surgimiento de esta empresa pública mexicana, para lo cual recurrí a la recopilación de las fuentes directas con relación a la empresa, tales como memorias de las sesiones de la directiva, documentos diversos internos (informes, reportes, estados financieros, etc.) y boletines sobre los comportamientos del mercado del camarón, además de rescatar las opiniones de directivos de Ocean Garden.

De este modo, el trabajo se integra por un marco general y tres apartados. En principio se ubica el debate sostenido en el país sobre la

actuación del Estado en la economía, así como la disputa entre dos proyectos de nación que plantean, desde diferentes ángulos, las formas de intervención de éste y el papel que atribuyen ambos proyectos a las empresas públicas.

En el primer apartado contiene los elementos básicos que distinguen a las empresas públicas en México y la función que éstas desempeñan como instrumento de desarrollo del Estado. De esta forma, expongo cuál es el concepto de empresa pública, fundamento jurídico, tipología y sus características que las definen como tal.

Igualmente, presento una revisión histórica sobre el desarrollo de las empresas públicas en nuestro país, a partir de la Constitución de 1917 hasta nuestra actualidad, en cuatro etapas básicas: la de *crecimiento coyuntural*, la del *establecimiento de mecanismos de control*, la de *regulación unitaria y sistemática*, y la de *modernización de las empresas públicas*.

En el segundo apartado abordo a la empresa pública mexicana Ocean Garden Products, Inc. y muestro los antecedentes que dieron pauta a su surgimiento como empresa privada; su incorporación al sector público y desarrollo; las principales funciones que tiene según su estructura orgánica; su funcionamiento con base en sus objetivos y atribuciones como organismo público, así como su forma de operación y situación laboral.

Además, a partir de un diagnóstico operativo, analizo su función como empresa comercializadora de productos pesqueros mexicanos, sus alcances de exportación, su comportamiento financiero entre 1994-1995 y sus resultados.

Por último, el tercer apartado contiene las conclusiones que se derivan de la investigación.

## MARCO GENERAL

En la actualidad el desarrollo de México se encuentra bajo dos grandes coordenadas, en las cuales los sectores y organizaciones sociales, políticas y laborales, desempeñan una función importante en la formación del esquema o modelo que se aplica en el país. Por un lado, se plantea el esquema de reestructuración capitalista que se ha denominado proyecto neoliberal; por otro, un modelo nacionalista de desarrollo, que se sustenta en las tesis y principios de la Revolución Mexicana establecidas en la Constitución de 1917.

Comparto esta apreciación y la entiendo tal y como lo definen autores como Rolando Cordera y Carlos Tello: una "disputa por la nación"<sup>1</sup>.

De manera general estas perspectivas plantean, desde terrenos polarizados, las formas de intervención del Estado en la vida económica del país. A pesar de la connotación que en apariencia sería estrictamente económica y productiva, su sustento político se encuentra en las características que en la actualidad definen al Estado mexicano.

Si bien es cierto que las políticas gubernamentales que se aplicaron en décadas pasadas tuvieron como base una política social, no se puede negar su compromiso con el desarrollo capitalista y el avance económico mundial.

En la actualidad se observa una tendencia de mayor integración del país al sistema capitalista internacionalizado, que resulta del nuevo orden político mundial y que provoca problemas como crisis financiera, inestabilidad política, decadencia de las identidades nacionales, insuficiencia de las acciones administrativas y técnicas, así como un ambiente de incertidumbre, desconfianza y pobreza de los grupos sociales, entre otros aspectos<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Rolando Cordera y Carlos Tello. *México la disputa por la nación*, México, Siglo XXI, 1981.

<sup>2</sup> Miguel Basañez. *El pulso de los sexenios, 20 años de crisis en México*, México, Siglo XXI, 1990.

Uno de los objetivos del proyecto neoliberal es dar respuesta a la crisis del capitalismo, producida por el deterioro de las políticas económicas que anteriormente propiciaron su auge durante la posguerra. Esto ha significado el detrimento de las tesis keynesianas sobre el intervencionismo estatal y el "Estado benefactor", y el fortalecimiento de la doctrina económica neoclásica que postula el restablecimiento de los mecanismos automáticos del sistema económico y la máxima dependencia. Este cambio de la percepción teórica retoma la idea de regular el libre juego de las fuerzas del mercado<sup>3</sup>, cuyo mayor exponente es David Ricardo.

De este modo se aspira a la óptima distribución de los recursos productivos y del ingreso, a la regulación de las relaciones económicas internas y externas de la sociedad, generadas por las interrelaciones económicas que conllevan a una mayor especialización industrial y a la división social del trabajo.

En la búsqueda por restablecer el funcionamiento y la autorregulación de la economía se propone principalmente: la estabilidad monetaria y la lucha contra la inflación como política del interés general, que sólo puede lograrse mediante la restitución del equilibrio básico entre la oferta y la demanda, desequilibrio que ha sido provocado por un gasto público desproporcionado.

Así, se plantea la necesidad de crear instrumentos de políticas de austeridad fiscal y salarial, y la conversión de los trabajadores en agentes o factores de producción individuales, sin que ello implique una desatención del Estado en la economía, sino de racionalidad en sus gastos: "El Estado debe circunscribir su acción a establecer las condiciones más generales que hagan posible la expansión de la economía"<sup>4</sup>.

De esta forma, la prioridad para el Estado es promover, en uno de sus aspectos, la eficiencia de las empresas públicas por medio de su privatización y la implementación de un riguroso sistema de racionalización y control permanente.

---

<sup>3</sup> *Cfr. Cordera, op. cit.*, p. 82.

<sup>4</sup> *Ibidem*, p. 86.

En la otra perspectiva se encuentra el proyecto "nacionalista"<sup>5</sup> el cual, contrario al neoliberalismo, busca "mantener y ampliar el control de la nación sobre las condiciones generales en que se desenvuelve la producción, el manejo nacional de los recursos naturales, el fortalecimiento de la independencia económica y el ejercicio pleno de la soberanía nacional en materia de política económica y social"<sup>6</sup>.

El eje central de este modelo es el desarrollo de la sociedad mediante la actualización de los planteamientos y demandas populares que dieron origen a la Revolución y que se encuentran plasmadas en los artículos 25, 26, 27 y 28 de la Constitución de 1917, los cuales se refieren a la rectoría del Estado en el proceso de desarrollo del país, su deber como promotor del mejoramiento de las condiciones de vida de las mayorías populares, tanto en las relaciones de propiedad como entre las clases sociales.

El nacionalismo plantea la integración de la economía interna, con privilegio de la producción por encima de la demanda, ya que son las condiciones de la primera las que determinan el consumo. El Estado debe entonces organizar la economía del país en función del interés nacional.

El carácter regulador del Estado, tanto en lo económico como en lo político, busca hacer de la empresa pública una entidad disciplinada en lo financiero y básicamente circunscrita a la producción de bienes o servicios estratégicos prioritarios para el crecimiento industrial.

Sin embargo, la viabilidad de la aplicación del modelo nacionalista se aleja cada vez más ante hechos consumados de la línea neoliberal, como lo son el Tratado de Libre

---

<sup>5</sup> Según Rolando Cordera y Carlos Tello, el nacionalismo no deriva del sustantivo nación, sino del verbo nacionalizar, que aparece como una ideología progresista y no conservadora: devolver a la nación, representada por el Estado, bienes que estaban en manos de particulares. Esta idea la retomó Arnaldo Córdoba: "La cuestión del nacionalismo" en la revista *Solidaridad*, núm. 197, México, febrero de 1980, p. 5.

<sup>6</sup> Cordera, *op. cit.*, p.106.

Comercio (TLC), medidas financieras y sobre todo la tendencia a la desregulación y ausencia del Estado en la economía. Aun así, existen amplios sectores de la sociedad que mantienen una lucha constante que pretenden revertir la política económica implantada. Esta situación revitaliza la tesis de "la disputa por la nación".

## **1. La empresa pública en México**

### **1.1 Definición y características que rigen a la empresa pública en México**

Con el fin de distinguir los elementos que definen a una empresa pública, es pertinente partir de lo que se entiende por empresa. Así, es aquella entidad económica, en la que se combinan el capital, bienes y esfuerzo, para producir artículos o proporcionar servicios.

Bajo esta premisa, el concepto de empresa pública se refiere a la producción de bienes y prestación de servicios por parte de organismos que son patrimonio del Estado. De manera general, esta misma denominación se establece de forma igualitaria al sector paraestatal y administración descentralizada. Existen particularidades específicas en las entidades que las diferencian entre sí y cuyas características principales analizaré más adelante.

De acuerdo con el propio término, la empresa pública parte desde la racionalidad de una actividad u organización mercantil, pero con característica pública, lo que implica una modalidad especial por la apropiación colectiva de medios de producción o realización de actividades mercantiles, industriales y otras de naturaleza económica, ya que no están en manos de particulares, sino que son propiedad del pueblo a través del Estado.

Según los puntos de vista de algunos estudiosos, la empresa pública difiere de la privada en cuanto a su régimen jurídico, base del capital, organización, dirección y objetivos, ya que debe estar sujeta a la orientación del interés público, ajeno a propósitos lucrativos preponderantes, pero sí manejados con un criterio claramente económico.

En estos dos ámbitos de competencia: dimensión pública y dimensión de empresa, algunos de los elementos que identifican a la empresa pública son:

- Propósito y responsabilidad pública.
- Carácter propietario del Estado con el 50% o más del capital.
- Capacidad de control del Estado en la toma de decisiones críticas de política y en la designación de los altos funcionarios.

El fundamento jurídico de las empresas públicas se encuentra en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, específicamente en el Artículo 90, en el cual se establece que la Administración Pública Federal será centralizada y paraestatal, conforme a la ley orgánica que expida el Congreso de la Unión y que distribuirá los negocios del orden administrativo de la Federación que estarán a cargo de las secretarías de estado y los departamentos administrativos, a la vez que definirá las bases generales de creación de las entidades paraestatales y la intervención del Ejecutivo Federal en su operación<sup>1</sup>.

Del artículo 90 constitucional se desprende el orden reglamentario y específico: la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal (LOAPF), la Ley Federal de las Entidades Paraestatales (LFEP), así como el Reglamento de la Ley Federal de las Entidades Paraestatales. Las bases de la Administración Pública Federal, centralizada y paraestatal se establecen en el artículo 1 de la LOAPF, el cual señala:

Artículo 1. La presente Ley establece las bases de organización de la Administración Pública, Federal, centralizada y paraestatal.  
La Presidencia de la República, las Secretarías de Estado, los Departamentos Administrativos y la Procuraduría General de la República integran la Administración Pública Centralizada.

---

<sup>1</sup>Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, 2da ed., México, Sigma, 1995, p. 62.

Los organismos descentralizados, las empresas de participación estatal, las instituciones nacionales de crédito, las organizaciones auxiliares nacionales de crédito, las instituciones nacionales de seguros y fianzas y los fideicomisos, componen la administración pública paraestatal.<sup>2</sup>

Con base en lo expuesto anteriormente, se define la siguiente tipología de las empresas públicas y sus principales características:

- a) *Organismos descentralizados*. De acuerdo con los artículos 45 de la LOAPF y 14 de la LFEP, son aquellas entidades creadas por ley o decreto del Congreso de la Unión o del Ejecutivo Federal, con personalidad jurídica y patrimonio propios, sea cual fuere la estructura legal que adopten. Su constitución procederá cuando su propósito sea la realización de actividades correspondientes a las líneas estratégicas o prioritarias, la prestación de un servicio público o social, o la obtención o aplicación de recursos para fines de asistencia o seguridad social.
- b) *Empresas de participación estatal mayoritaria*. De acuerdo con los artículos 46 de la LOAPF y 30 de la LFEP, tienen como objetivo su propagación en áreas prioritarias para el desarrollo del país. Son las sociedades nacionales de crédito constituidas en los términos de su legislación específica, o bien las sociedades de cualquier otra naturaleza, así como las organizaciones auxiliares nacionales de crédito e instituciones nacionales de seguros y fianzas, siempre y cuando satisfagan uno o varios de los siguientes requisitos:
- Que el gobierno federal sea propietario de más del 50% del capital social.
  - Que en la constitución de dicho capital se hagan figurar los títulos representativos de capital social de serie especial que sólo pueden ser suscritos por el gobierno federal.

---

<sup>2</sup> Cfr. Secretaría de Gobernación. *Compilación jurídica. Ley Orgánica de la Administración Pública Federal*. p.1 apartado 15, tomo I.

\*En el país hasta 1986 se consideraba la existencia de empresas de participación minoritaria; sin embargo, con las reformas a la LOAPF, publicadas el 14 de mayo de dicho año, éstas se eliminaron como parte del sector paraestatal.

- Que el gobierno federal tenga capacidad para nombrar a los altos cargos directivos y tener el control general de los mismos, así como facultades para vetar los acuerdos del propio órgano de gobierno.

c) *Fideicomisos públicos*. Según el artículo 47 de la LOAPF, son aquellos organismos públicos que el gobierno federal o alguna de las demás entidades paraestatales crea con el propósito de auxiliar al Ejecutivo Federal en las atribuciones del Estado para impulsar las áreas prioritarias del desarrollo que cuentan con una estructura orgánica similar a las otras entidades y que tengan comités técnicos.

Este tipo de organismo establece un contrato por medio del cual el gobierno federal, a través de sus dependencias y en su carácter de fideicomitente, transmite la titularidad de bienes de dominio público o privado de la Federación para realizar un fin lícito de interés público<sup>3</sup>.

De manera particular, los fideicomisos públicos se rigen por la LOAPF y la LFEP, en forma prioritaria, y en cuanto no se contrapongan con estos ordenamientos le serán aplicables la Ley de Títulos y Operaciones de Crédito y la Ley de Instituciones de Crédito.

Estos organismos tienen un propósito económico financiero. Sin embargo, existen ciertas entidades públicas que no tienen este mismo fin, toda vez que responden a objetivos y naturaleza diferentes, por lo que la Ley les otorga autonomía y en particular se eximen del control, regulación y vigilancia que determina la LFEP. Los ejemplos típicos son las universidades y demás instituciones de educación superior, la Comisión Nacional de Derechos Humanos, Procuraduría Agraria y Procuraduría Federal del Consumidor.

---

<sup>3</sup>Cfr. Miguel Acosta Romero. *Teoría general del derecho administrativo*, México, Porrúa, 1984, p. 276.

Se presentan además otros casos, donde en determinadas circunstancias o especificidades, la legislación en la materia se aplica a las entidades públicas de forma parcial, ya sea para su constitución, organización, funcionamiento, control, evaluación o regulación. De esta manera, las entidades paraestatales que formen parte del sistema financiero serán controladas por la LOAPF y LFEP cuando sus leyes específicas no lo establezcan.

Las instituciones de seguridad social y de vivienda quedarán sujetas a la LFEP cuando así lo requieran en materia de funcionamiento, operación, desarrollo y control.

Por otra parte, el Ejecutivo Federal decidirá el carácter que tendrán los fideicomisos públicos en las sociedades mercantiles en las que participen tanto en forma mayoritaria en su capital, como en operaciones de fomento, pero siempre que estén destinadas a actividades prioritarias.

En lo sucesivo, sólo me referiré como empresas públicas a las enunciadas de manera prioritaria en el artículo 1 de la LOAPF.

Las características de la empresa pública mencionadas anteriormente no tendrían validez de no considerar que su naturaleza consistente en ser un instrumento del Estado para coadyuvar a la reducción de los problemas del desarrollo del país, en particular en la conducción de la economía como parte del compromiso social.

Lo anterior se logra mediante la observancia del mismo ordenamiento constitucional que define la explotación de los recursos naturales de carácter estratégico y la regulación de aquellos que resulten de beneficio social.

La importancia de las empresas públicas como instrumento para orientar y conducir el proceso de desarrollo no sólo reside en el hecho de que a través de ellas el

Estado norma o impulsa la creación de infraestructura, sino que también interviene directamente en la producción de bienes y servicios, lo cual tiende a garantizar el suministro de insumos básicos, la disponibilidad de energéticos, la creación de conjuntos habitacionales, la competencia en los mercados nacionales e internacionales, el avance técnico y la correcta distribución de los beneficios.

## **1.2 Desarrollo general de la empresa pública en México**

El surgimiento de las empresas públicas en México proviene del reconocimiento del papel del Estado en la promoción de ciertas actividades económicas para el desarrollo del país.

Los antecedentes históricos de la empresa pública se remontan desde la época del virreinato, durante la Colonia, cuando comenzó el desarrollo del estanco, que actuaba como monopolio sobre una determinada rama de producción para aumentar el poder económico de la Corona y que permanecería hasta mediados del siglo XIX. Los principales ejemplos de empresas públicas en esta época son el estanco del tabaco o Real Renta de Tabaco, la Casa de Moneda (1762) y la Fábrica Real de la Pólvora (1780)<sup>4</sup>.

La actividad de fomento de la economía adoptada en la época posterior a la independencia motiva la creación de importantes empresas que contribuyan al fortalecimiento del Estado, como el Banco del Avío (1830), para desarrollar la industria textil y el Banco de Amortización de la Moneda del Cobre, para acuñar una nueva moneda<sup>5</sup>.

A principios de siglo, más específicamente a partir de 1917, la injerencia del Estado en la economía no sólo obedeció a un problema de soberanía nacional sobre el

---

<sup>4</sup> Cfr. Alejandro Carrillo y Sergio García. *Las empresas públicas en México*, México, Porrúa, 1983, pp. 33 y 34.

<sup>5</sup> *Ibidem*, p. 34 y 35.

control de ciertos recursos naturales y actividades económicas, sino también la necesidad de procurar que el Estado se convirtiera, por un lado, en un ordenador del crecimiento económico, dada la dispersión y escasez de actividades productivas en esa época y, por otro, para mitigar las diferencias sociales y prestar servicios que las fuerzas del mercado por sí solas no podían desarrollar.

Es así como en la Constitución de 1917 en sus artículos 25, 26, 27, 28 y 73 se reconoce el principio de rectoría económica del Estado, la planeación democrática del desarrollo y la definición de las áreas estratégicas reservadas exclusivamente al Estado, además de la función de las entidades paraestatales.

Esta rectoría del Estado se subraya en el Artículo 25, el cual establece:

Corresponde al Estado la rectoría del desarrollo nacional para garantizar que éste sea integral, que fortalezca la soberanía de la Nación y su régimen democrático y que, mediante el fomento del crecimiento económico y el empleo y una más justa distribución del ingreso y la riqueza, permita el pleno ejercicio de la libertad y la dignidad de los individuos, grupos y clases sociales, cuya seguridad protege esta Constitución<sup>6</sup>.

En la vida política del país, cada gobernante ha impuesto particularidades diferentes para lograr el progreso nacional, por lo que el desarrollo de las empresas públicas ha dependido en gran parte de las prioridades y objetivos definidos en cada periodo gubernamental, así como de las necesidades y requerimientos en sus formas de control, regulación o funciones que se han definido en torno a ellas. No obstante, la concepción de la empresa pública en México gira en torno a la idea de ser instrumento de intervención y planeación de la política económica.

El desarrollo del sector paraestatal ha pasado entonces por un proceso amplio y complejo, por lo que para conocerlo es importante considerar por lo menos cuatro etapas: la de *crecimiento coyuntural*, la del *establecimiento de mecanismos de*

---

<sup>6</sup>Cfr. Artículo 90 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, *op. cit.*, p. 19.

*control, la de regulación unitaria y sistemática y la de modernización de la empresa pública; señalo a continuación sus aspectos más sobresalientes:*

### ***Crecimiento coyuntural (1925-1946)***

En esta etapa las primeras acciones de la intervención estatal consisten en la creación de una infraestructura institucional que sirva de base para los proyectos que entonces se consideran necesarios para el futuro y, sobre todo, auxilien al gobierno federal en "la atención de sus nuevas funciones que la Constitución de 1917 otorgó al Estado de México"<sup>7</sup>.

La prioridad es la creación de algunas instituciones que regulen el sistema financiero y otras que promuevan directamente sectores económicos de interés nacional. En esta época se constituyen la Comisión Nacional Bancaria y el Banco de México.

Entre 1934 y 1940 se promueve de manera importante la creación de las empresas públicas para fortalecer todas las áreas económicas (campo, industria y comercio). Además, la expropiación de las compañías ferrocarrileras y de petróleos apoya el despegue de la industrialización y refuerza la soberanía nacional.

Es a partir de 1940 cuando la inversión pública se enfoca de lleno a la creación de empresas de infraestructura y financieras como resultado de las condiciones propicias que favorecen las oportunidades de desarrollo industrial y la modernización del patrón que se requiere después de la II Guerra Mundial. El Estado incrementa su actividad empresarial con el fin de regular el mercado y proteger al consumidor final. Es así como se crea Conasupo y la Industria de Abasto (IDA), entre otros.

---

<sup>7</sup>Alejandro Carrillo Castro. *La reforma administrativa en México*, México, INAP, 1976, p.77.

De igual forma, el gasto público se enfoca al fortalecimiento y creación de empresas de servicios de comunicaciones y transportes, ante las reservas financieras obtenidas por la reducción en la compra de bienes del exterior. Ejemplo de ello son Ferrocarril del Pacífico y Puentes Federales.

### ***Establecimiento de mecanismos de control (1947-1958)***

Esta etapa se caracteriza por la creación de leyes que buscan establecer mecanismos legales para controlar la responsabilidad de funcionarios públicos, las atribuciones de las empresas, así como la vigilancia y fiscalización de las mismas.

A finales del sexenio del Presidente Manuel Ávila Camacho (1940-1946), las empresas y organismos del Estado muestran ya una importante expansión, además de presentar una continuidad en esta tendencia. Para 1940 suman 40 empresas públicas<sup>8</sup>.

Es en 1947 cuando surge la primera Ley para el Control de los Organismos Descentralizados y Empresas de Participación Estatal, disposición que se emite como resultado de la necesidad de regular el control de las inversiones y las instituciones de crédito, por la disminución de inversión extranjera y la demanda de productos de exportación que entonces experimenta el país.

Durante el sexenio del Presidente Miguel Alemán Valdés (1946-1952), continúa canalizada la inversión pública hacia el sector industrial, pero su financiamiento se enfoca más al ahorro interno que cooptaba el sistema bancario privado y el ahorro externo<sup>9</sup>.

---

<sup>8</sup>Cfr. Marcos Kaplan, Manuel Becerra y otros. Marcos Kaplan, coordinador. *Crisis y futuro de la empresa pública*, México, UNAM y PEMEX, 1994, p. 279.

<sup>9</sup>*Ibidem*, p. 264.

Tanto los fondos provenientes del crédito interno como los del externo se aportan a las empresas públicas a través de la banca estatal y principalmente por medio de NAFINSA. Así, se crean, entre otras: Industria Petroquímica Nacional, Diesel Nacional (1951) y Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril.

Las modalidades que se han adoptado en las administraciones de gobierno han propiciado que las empresas públicas generen, además, disposiciones y cambios en la misma Administración Pública Federal.

Como ejemplo de ello, en 1954 se crea como órgano dependiente de la Presidencia de la República la Comisión de Inversiones, a la cual corresponde el control y planeación de la inversión pública. Sus logros propician que posteriormente se cree la Secretaría de la Presidencia, la cual tuvo como objetivos elaborar el plan general del gasto público e inversiones del poder ejecutivo, así como la consolidación y vigilancia de los programas de inversión pública, organismos descentralizados y empresas de participación estatal<sup>10</sup>.

En la administración del Presidente Adolfo López Mateos (1958-1964), la inversión en el sector industrial vuelve a ser una prioridad del Estado. Prioridad que varió en el sexenio de Adolfo Ruiz Cortines (1952-1958), cuando dicha inversión ocupa el segundo lugar en importancia. De esta forma, la inversión se orienta a los sectores productivos, sobre todo al de energéticos, cuando en 1958 la petroquímica pasa al control del Estado.

En el marco de la política de industrialización, la creación de entidades paraestatales tiene como objetivo asegurar el abastecimiento de productos y servicios, como energía eléctrica, acero y bienes intermedios. No obstante, no se cancela la inversión a otras áreas económicas, como el sector agropecuario, el abastecimiento

---

<sup>10</sup>*Ibidem*, pp. 264 y 265.

de productos básicos, así como seguridad social. Es entonces cuando Conasupo intensifica su intervención en la comercialización, distribución, venta y regulación de productos de primera necesidad, además de que se crea el Instituto Mexicano del Café e ISSSTE.

En el sexenio de Gustavo Díaz Ordaz (1964-1970), la inversión pública en la industria continúa siendo prioritaria, mientras que las áreas de comunicaciones y beneficio social se ubican en un segundo término. Un aspecto que es importante resaltar en este periodo es que se observa una mayor eficacia del sector paraestatal, ya que el financiamiento de la inversión pública desarrollada por el gobierno mexicano proviene de los recursos generados por las empresas públicas.

En 1976 entra en vigor la segunda Ley para el Control de los Organismos Descentralizados y Empresas de Participación Estatal, con el propósito de reestructurar los mecanismos de control y eficiencia, además de adecuarlos a las nuevas funciones de coordinación de las secretarías de Hacienda y Crédito Público, Patrimonio y Presidencia<sup>11</sup>. Dicha Ley permanece vigente hasta 1986, año en que entra en vigor la Ley Federal de Entidades Paraestatales.

La gestión de Luis Echeverría Álvarez (1970-1976), tiene connotaciones especiales, ya que en estos años se presenta una expansión acelerada que incrementa de manera importante el número de empresas en manos del Estado. Una de las características principales que influye en esta expansión del sector es la prioridad para el Estado de aumentar la producción y el empleo.

De las 272 existentes al iniciar el sexenio, se elevan a aproximadamente 800 empresas, por la incorporación al sector paraestatal de varias empresas privadas

---

<sup>11</sup> Esta fórmula fue denominada "el triángulo de la eficiencia del gobierno federal" por el entonces Presidente de la Comisión de Administración Pública, Lic. José López Portillo, Cfr. Carrillo Castro, *op. cit.*

con problemas financieros. La racionalidad estatal consiste en este momento en salvar las fuentes de trabajo que amenazan desequilibrar las ramas productivas y el desarrollo económico del país.

En estas circunstancias, se observa una creciente participación del Estado en todas las áreas de la economía nacional. Es así como se crean, entre otras empresas, el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, la Comisión Nacional de la Industria Azucarera, el Instituto Nacional de Comercio Exterior, el Consejo Nacional de Fomento Educativo, Productos Pesqueros Mexicanos, la Comisión Nacional del Cacao, la Comisión para la Regularización de la Tenencia de la Tierra, el Fondo de Fomento y Garantía para el Consumo de los Trabajadores y el Instituto Nacional de Ciencias Penales.

### ***Regulación unitaria y sistemática***

A pesar de los avances logrados por el Estado en la regulación de las entidades paraestatales en la fase antes descrita, no es sino hasta la expedición de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal de 1976 cuando se establecen criterios más definidos para la creación y el funcionamiento de este sector de manera explícita e integral.

Una de las reformas más importantes de esta Ley fue la de facultar al Presidente de la República para agrupar diversas entidades paraestatales por sectores específicos, con el propósito de que sus relaciones con el Ejecutivo Federal se realicen a través de la secretaría o departamento administrativo correspondiente, al cual se le denomina coordinador de sector. Éste tendrá la responsabilidad de planear, coordinar y evaluar la operación de las entidades a su cargo, pero respetando la estructura, personalidad, condición jurídica y patrimonio de las empresas.

Cabe señalar que, posteriormente, se emiten otras leyes encaminadas a controlar las entidades paraestatales, así como otras reformas constitucionales, mismas que profundizan en la definición de las áreas prioritarias del Estado, los cuales, sin embargo, en este trabajo no se analizan.

### ***Modernización de las empresas públicas***

En las etapas antes descritas, es posible distinguir una marcada presencia del Estado en la actividad industrial, dado el interés de cada gobierno por atender los problemas derivados de la construcción de infraestructura, protección de recursos estratégicos, promoción y apoyo al empleo, aseguramiento del abasto de productos básicos y rescate de empresas privadas.

Sin embargo, ante una situación de crisis económica mundial se replantean las tesis respecto a la intervención y proteccionismo del Estado.

La participación del Estado en la economía favorece que en 1982 el número de empresas paraestatales llegue a 1,115. El Estado administra desde la industria siderúrgica, aerolíneas, teléfonos, hoteles, minas, sector financiero, pesquero, ingenios azucareros, hasta la producción de agua mineral, partes para automóviles, camiones, motores, textiles, fábricas de bicicletas y un equipo de fútbol, entre otros.<sup>12</sup>

Sin embargo, la crisis económica que se presenta en el país ese mismo año, obliga a revisar las prioridades de financiamiento público. De hecho, el sector público alcanza en 1982 un déficit del 18% del PIB en un entorno de fuerte recesión<sup>13</sup>.

De tal forma, en la administración de Miguel De la Madrid Hurtado (1982-1988), se establece una estrategia de modernización para el sector paraestatal, ya que las

---

<sup>12</sup>Cfr. Lombardo Aburto y Jesús Orozco, *op. cit.*, p. 369.

<sup>13</sup>Cfr. Kaplan, *op. cit.*, p. 368.

empresas requieren de una fuerte inversión para sobrevivir por los fuertes problemas financieros que algunas presentan, aunados a los de carácter operativo y de control.

En 1983 no sólo se presenta un agudo deterioro del crecimiento de la economía mexicana, sino que comienzan a experimentarse cambios en el funcionamiento de la economía y en las orientaciones básicas de la política económica. El Estado modifica su papel orientador del desarrollo económico para que la iniciativa privada se convierta en factor decisivo y motor básico que resuelva los problemas de la economía del país<sup>14</sup>.

Con el propósito de fortalecer las finanzas del Estado, y con ello lograr una estabilización económica, incrementar la productividad de los sectores estratégicos y abrir espacios de participación a la inversión privada, se impulsa en ese año el proceso de desincorporación de las empresas públicas.

Dicho proceso forma parte de un conjunto de reformas económicas que, unidas a la reforma fiscal y financiera, renegociación de la deuda, apertura comercial y desregulación, principalmente, inician la denominada reforma del Estado.<sup>15</sup>

En virtud de que el Estado no puede responder a las demandas económicas convierte a algunas empresas paraestatales en empresas privadas para que se modernicen y sean más competitivas en el mercado. Las empresas públicas son vistas en algunas esferas como responsables de los desequilibrios de la época, el estancamiento económico y la inflación<sup>16</sup>.

Los lineamientos de la modernización económica se establecen en el Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994 en donde se señala:

---

<sup>14</sup> Cfr. Ugo Pipitone. La salida del atraso, un estudio histórico comparativo, México, Fondo de Cultura Económica, 1995, pp. 390 y 391.

<sup>15</sup> Cfr. Kaplan, *op. cit.*, p. 372.

<sup>16</sup> Cfr. Pipitone, *op. cit.*, p.390.

La modernización económica sería inconcebible sin la modernización de la empresa pública, ya que ésta juega un papel esencial en la promoción del desarrollo. Para atender con eficacia sus funciones, la empresa pública se sujetará a un profundo proceso de modernización estructural, y se concentrará en áreas estratégicas y prioritarias para el desarrollo de su actividad<sup>17</sup>.

En aras de la redimensión del sector paraestatal se emprende la modernización de la empresa pública, mediante la desincorporación de entidades paraestatales que no reúnan las características de estratégicas, ni prioritarias, conforme a los siguientes criterios:

- Se liquidarán o extinguirán entidades que ya cumplieron sus objetivos, que carecen de viabilidad económica, o cuya actividad conviene realizar, por razones de mayor eficiencia, en otras entidades paraestatales o dependencias de gobierno.
- Se fusionarán entidades para mejorar el uso de los recursos con la integración o complementación de procesos productivos, de comercialización y de gestión administrativa.
- Se transferirán a gobiernos de los Estados empresas prioritarias de importancia regional o local vinculadas con sus programas de desarrollo y,
- Se venderán empresas que no son prioritarias ni estratégicas y que, por sus condiciones de viabilidad económica son susceptibles de ser adquiridas por los sectores social y privado.<sup>18</sup>

Con esta base, de las 1,115 entidades paraestatales que llegaron a existir, para 1988 descienden a 412 empresas públicas. Para 1993 el Estado sólo controla a 213, y se encuentran en proceso de liquidación, extinción, fusión, transferencia o venta 51 de dicho bloque<sup>19</sup>.

El proceso de privatización de las empresas públicas continúa hoy en día como una política de gobierno. La reducción de la participación del Estado en esta rama

---

<sup>17</sup> *Diario Oficial de la Federación. Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994*, mayo, 1995, pp. 89-91.

<sup>18</sup> SHCP y otros. *Desincorporación de entidades paraestatales*, México, 1994. p. 18.

<sup>19</sup> *Cfr. Jacques Rogosinski. La privatización de las empresas paraestatales*, México, Fondo de Cultura Económica, 1993, p. 43.

permite contabilizar para junio del presente año 187 entidades de las cuales 71 son organismos públicos descentralizados, 94 empresas de participación estatal mayoritaria y 22 fideicomisos públicos; para esa fecha 50 empresas públicas se encuentran en proceso de desincorporación.

## **2. Ocean Garden Products, Incorporation: características y análisis**

### **2.1. Antecedentes**

La constitución de Ocean Garden Products, Inc., es resultado de un proceso de integración de varias empresas pesqueras privadas, tanto nacionales como extranjeras, que operaban en los litorales de nuestro país.

Los antecedentes más remotos están vinculados a la evolución misma de la industria pesquera en México. Entre los siglos XVI y XIX existe en California una intensa actividad económica encaminada a la extracción de la perla; sin embargo, en 1912 el Presidente Francisco I. Madero cancela esta actividad al revocar la concesión otorgada a la empresa extranjera Mangara para la explotación de dicho producto.

Lo anterior propicia entonces un incipiente desarrollo de la actividad pesquera de otras especies, principalmente el abulón, la cual da lugar al establecimiento de las primeras plantas procesadoras de estos productos en San Diego, California, y posteriormente en San Quintín, Baja California.

Esta industria inicialmente se realiza por pescadores japoneses, aunque a partir de la Segunda Guerra Mundial trabajadores mexicanos comienzan a consolidar algunas cooperativas, como: California de San Ignacio (1939), Ensenada (1940) y Pescadores Nacionales de Abulón (1943).

La pesca del camarón se desarrolla de forma posterior a la del abulón, pero guarda características similares en su producción. Pescadores japoneses y americanos participan inicialmente en la captura del camarón, la cual, de igual forma, se concentra en el litoral del Golfo de California.

Con el surgimiento de la Ley de Pesca de 1932 se fortalece la organización y expansión de esta industria, mediante el apoyo y protección del Estado a las cooperativas pesqueras nacionales. Esta Ley, en su artículo 9, señala que los pescadores que realizaran directamente actividades de pesca podrían organizarse en agrupaciones para mejorar su condición social y económica. Estas asociaciones gozarían de la protección del Estado en los términos de las disposiciones relativas.<sup>20</sup>

Es importante señalar que en el periodo de 1940-1946 se registra un auge en la construcción de la infraestructura, el aumento del número de embarcaciones y la ampliación de la demanda del producto pesquero, sobre todo por el interés gubernamental por hacer de la pesca un campo laboral y alimenticio para la nación.

De tal forma, en julio de 1940, el Presidente Lázaro Cárdenas reserva la explotación del camarón para las sociedades cooperativas y no renueva la concesión otorgada a los pescadores japoneses, además de que prohíbe la contratación de pescadoras italianas y alemanas. Por otra parte, las embarcaciones norteamericanas que operan en aguas nacionales son requisadas por el gobierno de Estados Unidos, especialmente las de mayor capacidad<sup>21</sup>. Esta situación marca un giro en la captura e industrialización del camarón al comenzar a concentrarse en manos de mexicanos.

En este mismo año, se constituyen las primeras plantas congeladoras de camarón en la República: la compañía Productos Marinos de Guaymas y la empresa Pesquera de Topolobampo, propiedad de mexicanos. Es importante señalar que en ambas participa el General Abelardo L. Rodríguez como fundador y director.

En el sexenio del Presidente Manuel Avila Camacho se logra avanzar en la organización gremial de las cooperativas, toda vez que al constituirse la Confederación Nacional de Cooperativas logra agrupar, en el año de 1945, a 113

---

<sup>20</sup> Cfr. Secretaría de Agricultura y Fomento. *Ley de Pesca de 1932*, artículo 9, Departamento de Pesca, (Legislación, 5) 1981.

<sup>21</sup> Cfr. Gloría Hernández Fujigaki. *Ocean Garden Products: la marca que forjó una empresa, 1940-1988*, p. 6.

sociedades cooperativas y federaciones, entre ellas del Golfo de California, Baja California, Sinaloa, Sonora, Sur de Sinaloa y Nayarit<sup>22</sup>.

Paralelamente al desarrollo de la pesca en México, diversas empresas crecen también en Estados Unidos; entre ellas destaca Marine Products, ya sea por su expansión que cubre ciudades importantes de esa nación, o por la participación de mexicanos en ella. Su existencia es una muestra de la penetración del camarón nacional en el mercado norteamericano en esta época, precisamente al distribuir la producción de Productos Marinos de Guaymas y Pesquera Topolobampo, desde su punto de distribución: San Diego, California.

En este mismo periodo Marine Products distribuye camarón y abulón en todos los estados de la Unión Americana y en el Oriente. Tiene agentes vendedores en Seattle, Washington, Portland, Oregon, San Francisco, Los Angeles, Phoenix, Salt Lake, Utah, Boise, Kansas City, Missouri, Chicago, Minneapolis, Pittsburgh, Baltimore, Maryland y Nueva York. Entre sus empacadoras se encuentran Pesquera del Pacífico y Pesquera Peninsular, cuyas marcas comerciales son Ocean Garden, Miramar, Mirasol y Golfo de California.

En 1951 la directiva de Marine Products se plantea como principal objetivo vincular a los importadores americanos con los productores mexicanos en una relación empresarial para proporcionar un mercado más ordenado en Estados Unidos de América, en la venta de camarón congelado, colas de langosta congeladas y otros productos marinos de México.

Esta idea propicia en 1953 la creación de una nueva empresa denominada Crest Importing Company, cuyas acciones pertenecen a varias plantas congeladoras, así

---

<sup>22</sup>Ver Hernández Fujigaki, *op. cit.*, p. 10 y Carlos J. Sierra. *Reseña histórica de la pesca en México 1821-1977*, México, Departamento de Pesca, 1978, p. 69.

como a armadores y productores de camarón mexicano, pero que conservan las características de comercialización que tenía Marine Products.

A partir de su establecimiento, Crest Importing incrementa continuamente su capital, debido a los anticipos que otorga a las cooperativas y a los armadores para asegurar su abasto. Así, el 25 de agosto de 1953 los accionistas aprueban a la empresa emitir y vender acciones, algunas de las cuales son adquiridas por la empresa Exportadores Asociados, S.A. de C.V.

Con el propósito de impulsar la actividad productiva del camarón de Guaymas, Sonora, dada la preocupación por mejorar su calidad y competir con el importado de la India en el mercado americano, se constituye, el 12 de mayo de 1957, la empresa Ocean Garden Products, Incorporation en San Diego, California; su creación es también una respuesta a las exigencias que plantea el incremento de la demanda del mercado norteamericano y el dinamismo de la producción pesquera mexicana.

Cabe destacar que entre 1940 y 1957, el dinamismo de la producción pesquera nacional es tal, que aumenta de 71 mil a 163 mil toneladas. A su vez, la captura de camarón se incrementa de seis mil toneladas obtenidas en 1940 a 30 mil toneladas, aproximadamente, en 1959. Otros datos que muestran el impulso de la actividad pesquera en este mismo periodo son el aumento de las embarcaciones, de 2,195 a 8,358 y el establecimiento de nuevas plantas.<sup>23</sup>

Con la constitución de Ocean Garden se favorece el desarrollo, la venta y explotación de camarón, atún, langosta y abulón, que abastecen pescadores y armadores mexicanos organizados en cooperativas.

En el siguiente cuadro se señalan las principales empresas fundadoras y accionistas de Ocean Garden:

---

<sup>23</sup>Departamento de Pesca e Industrias Conexas. Oficina de Control de Explotaciones. *Actividades Pesqueras en México, 1940*, Secretaría de Industria y Comercio, Subsecretaría de Pesca, *Estadísticas Básicas de la Actividad Pesquera Nacional*, 1970.

<i>Empresa</i>	<i>Núm. De acciones</i>
Pesquera Topolobampo	25,000
Refrigeradora Comercial de Culiacán	25,000
Empacadora La Reforma	25,000
Compañía Marítima y Pesquera Mar Bermejo	8,334
Armadores del Pacífico	8,333
Armadores Unidos	8,333

Uno de los factores que favorecen la presencia de Ocean Garden en la actividad pesquera es la incorporación de la empresa Topolobampo, que en ese momento es la congeladora más importante de la República Mexicana. Esto propicia un significativo incremento de las acciones de Ocean Garden, de 100 mil a 500 mil acciones en un año, con un valor de un dólar cada una<sup>24</sup>.

Tanto Ocean Garden Products, Inc. como Crest Importing Company, iniciadoras en la importación y distribución de productos congelados del mar mexicano a Estados Unidos, operan independientemente en la Costa Occidental de México hasta 1964 cuando, por un acuerdo administrativo, parte del personal clave de Crest Importing es transferido a Ocean Garden para capacitar y fortalecer a esta última empresa.

Sin embargo, a partir de 1971, la interrelación entre ambas empresas distribuidoras propicia conflictos de competencia que afectan principalmente a los productores mexicanos. Las directivas aprecian que su operación independiente es costosa y nociva para el crecimiento de las mismas y, sobre todo, obstruye el crecimiento de la industria pesquera mexicana, por lo cual se toma la decisión de fusionarlas.

El diagnóstico y la evaluación sobre esta decisión prevalecen en el medio pesquero y tienen, entre otras, la siguiente interpretación:

(...) la unificación de políticas de ventas, evitará la posibilidad de negocios privados de los ejecutivos, permitirá eliminar la competencia entre las dos distribuidoras, y coordinarse las políticas de promoción y precios del crustáceo

<sup>24</sup>Cfr. Ocean Garden Products Certificate Amendment of articles of incorporation of Ocean Garden Products, septiembre 8 de 1959.

mexicano. La existencia de una sola empresa permitirá mayor poder de negociación tanto al fijar precios de venta como al solicitar líneas de crédito y contratación de servicios. También hará factible el programar la distribución desde México, embarcando las tallas que mejor coticen en el mercado norteamericano.<sup>25</sup>

En diciembre de 1975 se trasladan las acciones en circulación de Crest Importing a favor de Ocean Garden como una contribución adicional de capital, aunque no es sino hasta agosto de 1977 cuando se consuma la fusión total. Cabe precisar que en esta fecha también se integran a Ocean Garden las empresas Mexican Garden Products y Oceanic Sales Corporation; la primera, creada el 22 de diciembre de 1970, con el objetivo de exportar fresas congeladas a Estados Unidos, Europa y Japón; la segunda, formada el 25 de mayo de 1972, con el objetivo de importar y vender productos de otros países, excepto México.

## **2.2 Ocean Garden: su incorporación al sector público**

Una vez analizado el desarrollo de las empresas pesqueras que dieron lugar al surgimiento de Ocean Garden, procedo a diferenciar el proceso y características que dieron lugar a que la empresa privada extranjera se convirtiera en una empresa pública mexicana.

En los primeros años de la actividad de Ocean Garden Products y Crest Importing (1955-1960), justo cuando operan de manera independiente, interviene en ambas la Sociedad Mexicana de Crédito Industrial —que posteriormente se constituye en SOMEX— con el propósito de apoyar económica y financieramente sus operaciones.

La posterior nacionalización de dicha sociedad (1962) propicia la participación gubernamental en el desenvolvimiento de estas empresas. A partir de entonces, se establece un mayor control por parte de la administración pública federal mediante

---

<sup>25</sup>Piña, Ricardo. "Se inició la fusión de Ocean Garden y Crest Importing", en: *Técnica Pesquera*, México, diciembre 1975-enero 1976, p. 34.

un representante de la Secretaría de Patrimonio Nacional en las reuniones del Consejo<sup>26</sup>.

Así, con la coparticipación del Estado mexicano en esta rama de la actividad económica, se establece el propósito de dar un nuevo impulso al financiamiento de la producción pesquera, a través de los organismos financieros gubernamentales.

En 1963 los organismos que efectúan labores relacionadas con la pesca son: la Dirección General de Pesca e Industrias Conexas de la Secretaría de Industria y Comercio, a la cual corresponde atender los problemas de la pesca en la república; la Secretaría de Agricultura y Ganadería que, por medio del Banco de Crédito Ejidal, desarrolla un programa de piscicultura agrícola, y la Secretaría de Recursos Hidráulicos, la cual, a través de la Dirección de Distritos de Riego, lleva a cabo labores acuícolas.<sup>27</sup>

De esta forma, con la intervención de la Sociedad Mexicana de Crédito Industrial se logra que en el periodo de 1951 a 1963 se canalice a la industria pesquera 1,590 millones de pesos. Al mismo tiempo se concede el aval a los exportadores de camarón para la obtención del anticipo del 70% del valor de la producción que otorgan a las empresas compradoras.

Más tarde, el gobierno federal desarrolla una importante y amplia intervención en esta rama productiva, a través de las empresas públicas, encaminada a mejorar y mantener un mayor control del sector. De tal forma, el 27 de febrero de 1971 se crea la empresa de participación estatal mayoritaria Productos Pesqueros Mexicanos S.A. de C.V., con el propósito de apoyar la actividad pesquera y su industrialización, así como asegurar volúmenes adecuados de productos pesqueros que fortalezcan los beneficios del sistema cooperativo en la creación de fuentes de trabajo, satisfagan

---

<sup>26</sup> Cfr. Hernández Fujigaki, *op. cit.*, p. 44.

<sup>27</sup> *Ibidem*, p. 48.

una parte importante de la alimentación nacional e incrementen los mercados de exportación.

La estrategia estatal de fortalecimiento del sector pesquero queda de manifiesto en el resumen ofrecido en el Sexto Informe de gobierno del Presidente Luis Echeverría Álvarez, el 1 de septiembre de 1976, el cual señala:

La producción pesquera constituyó por muchos años una actividad inexplicablemente rezagada en un país como el nuestro, que cuenta con amplios recursos explotables. En estos seis años hemos invertido en este sector 2 mil 55 millones de pesos, cantidad superior a la inversión acumulada en los 40 años anteriores.

(...) hemos actualizado los dos principales ordenamientos que rigen la actividad; concretamos bajo la denominación de Productos Pesqueros Mexicanos, las diferentes empresas públicas que intervienen en el sector; creamos un sistema de educación y capacitación a lo largo de nuestros litorales y establecimos el Fideicomiso para el Desarrollo de la Fauna Acuática y el Instituto Nacional de la Pesca.<sup>28</sup>

De esta forma, son incorporados a Productos Pesqueros Mexicanos los organismos descentralizados, empresas de participación estatal —mayoritaria o minoritaria—, fideicomisos, instalaciones y empresas pesqueras con flota propia, plantas enlatadoras, empacadoras, congeladoras, que directa o indirectamente le permitan al gobierno federal manejar un considerable volumen de la producción nacional pesquera y desarrollar esta industria.

De las empresas integradas destacan Ocean Garden Products y Exportadores Asociados. Cabe recordar que esta última es poseedora de las acciones de Crest Importing<sup>29</sup>, situación que genera su incorporación formal al sector público y su definición como entidades de participación estatal mayoritaria.

<sup>28</sup>Presidencia de la República. *El gobierno Mexicano*, Núm. 46, México, 1 de septiembre de 1976, en *Sierra, op. cit.*, p. 87.

<sup>29</sup>En este período, tanto Ocean Garden como Crest Importing todavía operan de manera independiente. Consúltase el apartado 2.1 de este trabajo.

La creación de Productos Pesqueros Mexicanos significa un replanteamiento de la política gubernamental en torno a su ámbito de competencia en el sector pesquero, dado que se le confiere:

La explotación en todas sus formas de los recursos pesqueros y marítimos, desde su obtención y captura hasta su venta, incluyendo la industrialización y, en su caso, la exportación de los mismos; adquirir acciones de sociedades o participaciones en empresas cuya actividad esté directa o indirectamente relacionada con la pesca; obtener líneas de crédito; celebrar, con las sociedades cooperativas de pescadores o con empresas particulares que se dediquen a actividades pesqueras o conexas, los contratos que sean necesarios para la realización de los fines de la sociedad<sup>30</sup>.

La participación gubernamental a través de Productos Pesqueros logra un importante impacto en el sector; después de su creación (1972) comercializa por medio de sus filiales (Ocean Garden y Crest Importing) el 39% de las exportaciones de camarón; en 1973 este porcentaje se eleva al 69% de las exportaciones totales.<sup>31</sup> Adicionalmente, los avances en ámbitos de la administración pesquera propiciaron nuevas estructuras; como ejemplo: la Dirección de Pesca e Industrias Conexas se convierte en la Subsecretaría de Pesca de la Secretaría de Industria y Comercio, mientras que en la Secretaría de Recursos Hidráulicos se crea la Dirección de Acuicultura, y en la Secretaría de la Reforma Agraria se establece la Dirección General de Ejidos Pesqueros.

La racionalidad que sustenta la intervención gubernamental en esta fase a través de Productos Pesqueros Mexicanos tiene como propósito lograr el equilibrio entre los intereses del sector privado y social que interactúan a través de los cooperativistas, campesinos ejidatarios, trabajadores y empresarios.

La incorporación de Ocean Garden Products en el sector público tiene especial importancia para su desarrollo, sobre todo por el fortalecimiento del área de distribución y comercialización que decide la empresa cabecera Productos

---

<sup>30</sup>Rafael De Pina Vara. *Diccionario de los órganos de la administración pública federal*, México, Porrúa, 1983, p. 563.

<sup>31</sup>Fernando Estrada y Servín. *Papel de la Empresa Pública en el desarrollo pesquero*, Secretaría de Pesca, Desarrollo Pesquero Mexicano, 1o de diciembre de 1982-1985, México, 1985, en: Hernández Fujigaki, *op. cit.*, p. 54.

Pesqueros Mexicanos para consolidar la posición exitosa de ventas que con el transcurso de los años habían alcanzado en el mercado las exportaciones de camarón mexicano, principalmente a Estados Unidos de Norteamérica.

Es importante mencionar que en 1971 el Departamento de Pesca apoya la fusión de Crest Importing a Ocean Garden con el propósito de fortalecerla. Asimismo, este departamento inicia una serie de acciones para incrementar la distribución de los productos pesqueros y al mismo tiempo reducir sus costos de operación. Por un lado, comienza a apoyarse la formación de subsidiarias para asegurar a Ocean Garden una mejor comercialización en el extranjero, y, por otro, la función de Productos Pesqueros se orienta más a la supervisión que a la participación directa en la producción.

De igual forma, como parte de las políticas gubernamentales para hacer eficiente y lograr una mayor regulación y control del sector público, en 1976 se establece el acuerdo por el cual las entidades de la administración pública paraestatal se deberán agrupar por sectores, a efecto de que sus relaciones con el Ejecutivo Federal se realicen a través de la secretaría de Estado o departamento administrativo determinado. En función de ello, se determina que la Subsecretaría de Pesca actuará como coordinadora de sector de esta empresa pública.

A pesar del desarrollo que se logra con la incorporación de Ocean Garden al sector público, los cambios en la orientación política y económica durante el gobierno del presidente Miguel de la Madrid Hurtado influyen en la concepción en torno a la función de las empresas públicas. A la par de los requerimientos que para el sector paraestatal se condicionan, Productos Pesqueros Mexicanos, aglutinadora de las empresas estatales pesqueras, se reestructura atendiendo al Programa Nacional de Pesca y Recursos del Mar.

Con la finalidad de lograr una mejor eficiencia del sector pesquero, en este periodo se evalúa la función estratégica de las empresas que lo integran; por tal motivo, se

determina la desincorporación de varias empresas del ramo, a través de un proceso de venta o liquidación, de acuerdo con el caso, tal como sucedió con Productos Pesqueros Mexicanos<sup>32</sup>.

Sin embargo, esta situación no afecta a Ocean Garden, la cual conserva así características de funcionalidad y estrategia para el Estado, y sólo se le reubica en otro sector coordinador, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Se considera que su función de comercializadora corresponde más a las funciones de dicha dependencia.

El cambio en las políticas de gobierno respecto a su intervención en los sectores productivos y económicos del país ha generado que Ocean Garden se vea inmerso desde 1993 en un replanteamiento de su carácter prioritario para el Estado, por lo que se ha promovido, en algunas ocasiones, su desincorporación. El proceso de venta no ha dado los resultados esperados. A pesar de la apertura de convocatoria para su venta en tres ocasiones, no se han presentado candidatos que garanticen su retorno al sector privado<sup>33</sup>.

A mediados de 1996 y ante los intentos infructuosos por venderla, se toma la decisión de que continúe en el sector paraestatal; además se modifica nuevamente su pertenencia a un sector, por lo que se transfiere su control al Banco Nacional de Comercio Exterior, organismo que actualmente es su titular.<sup>34</sup>

Lo anterior se expresa de manera más clara en la información que plasma el boletín de Ocean Garden:

El gobierno federal ha tomado la decisión de suspender el proceso de privatización de Ocean Garden Products que se había iniciado en noviembre de 1995. De igual manera, se acordó que la empresa se convierta en

<sup>32</sup>En noviembre de 1988, la Secretaría de Pesca propuso la disolución y liquidación de Productos Pesqueros Mexicanos. El proceso concluyó en 1993 con la respectiva baja del Catálogo de Dependencias y Entidades del Sector Paraestatal.

<sup>33</sup>La primera se emite en julio de 1993; se declara desierta la licitación —Financiero 30 de julio de 1993 y uno más uno 27 enero de 1994—. La segunda ocasión es en 1994; a pesar de la existencia de dos participantes, se suspende el proceso, toda vez que la oferta presentada era menor al monto establecido por el Gobierno Federal (40 millones de dólares; los interesados ofrecían 28).

<sup>34</sup>REFORMA, lunes, 22 de julio, 1996, p.32, sección A.

subsidiaria del Banco Nacional de Comercio Exterior (Bancomext) y por tanto su Director General, Act. Enrique Vilatela Riba, será quien ocupe la Presidencia del Consejo de Administración de la empresa<sup>35</sup>.

### **2.3 Estructura orgánica**

Como resultado de la creación de la Secretaría de Pesca, en enero de 1982, se define que las empresas estatales establezcan de manera precisa e individual los lineamientos de política, estrategias generales de operación y se revisen sus programas, presupuestos y resultados, para que mediante esta organización administrativa se logren los objetivos nacionales.

La forma de organización de Ocean Garden define así las líneas de autoridad y responsabilidad internas. Para señalar las áreas prevalecientes y principales funciones, se presentan conforme a su organigrama.

#### *Presidencia ejecutiva*

Su principal atributo es lograr la eficaz y eficiente operación de la empresa a través de una adecuada administración de los recursos con que cuenta.

Actualmente se constituye de la siguiente manera:

<b><i>Dependencia</i></b>	<b><i>Funcionario</i></b>
Banco de Comercio Exterior	Act. Enrique Vilatela Riba, <i>Presidente</i> Gabriel Leyva Lara Carlos Ellas Rincón
Secretaría del Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca	Carlos Camacho Gaos Salvador Jiménez Del Prado
Secretaría de Comercio y Fomento Industrial	Decio de María Serrano
Secretaría de Desarrollo Social	Juan Gabriel Valencia Lombardo
Secretaría de Hacienda y Crédito Público	Miguel Anaya Mora Georgina Kessel Martínez
Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo	Carlos Arturo Aguirre Islas Héctor Manuel Brito Peña

<sup>35</sup>Ocean Garden Products, Inc. "Comportamiento del mercado del camarón", *Boletín*, mayo-julio de 1996, Año 13, Número 77. p. 1.

### *Contraloría interna*

Principalmente determina la situación financiera de la empresa, mediante la práctica de auditorías internas.

### *Vicepresidencia general ejecutiva*

Apoya a la presidencia en la elaboración del presupuesto de inversiones y de los informes que deban elaborarse sobre la operación de la empresa.

### *Vicepresidencia de comercialización y ventas*

Su función es optimizar la comercialización de los productos a través de programas de publicidad y desarrollo de nuevos productos. Al interior de esta vicepresidencia se ubican las siguientes gerencias:

- **Ventas nacionales**  
Comercializa los productos congelados que maneja la empresa, a través de la distribución de los mismos en el mercado nacional.
- **Comercio internacional**  
Promueve los productos que maneja la empresa en los mercados internacionales.
- **Promoción**  
Busca ampliar el mercado de los productos que maneja la empresa y ofrecer al mismo nuevos productos y presentaciones.

### *Vicepresidencia de operaciones*

Se encarga de adquirir los productos que comercializa la empresa al menor costo y en las condiciones de calidad requeridas. En ésta se encuentran dos gerencias:

- **Operaciones**  
Se encarga de la coordinación con los productores a efecto de que los productos que requiere la empresa se obtengan en las condiciones y en el tiempo preciso.
- **Control de calidad**  
Verifica que los productos que elabora la empresa reúnan los requisitos de calidad establecidos por la empresa para su distribución y venta.

### *Vicepresidencia de administración y finanzas*

Busca lograr el mejor aprovechamiento de los recursos humanos, materiales y financieros asignados a la empresa. De esta área dependen cuatro gerencias y una coordinación general:

- **Gerencia de tráfico y almacenes**  
Apoya a la vicepresidencia de administración y finanzas al cuidar que los productos se mantengan en óptimas condiciones durante su distribución.
- **Gerencia de finanzas**  
Busca lograr el adecuado manejo y control de los ingresos y egresos, tanto de efectivo como de documentos que se manejen en la empresa.
- **Gerencia de contabilidad**  
Su función es mantener un registro actualizado y confiable de las operaciones financieras que realiza la empresa.
- **Gerencia de crédito**  
Determina los sujetos de crédito para lograr un eficiente control para su recuperación.
- **Coordinación general de administración**  
Se encarga de coordinar todos los aspectos referentes al funcionamiento de la empresa, de acuerdo con los objetivos de la misma.
  - \* **Gerencia de recursos humanos y servicios administrativos**  
Coadyuva con la Coordinación general de administración en el establecimiento de buenas relaciones obrero-patronales y en brindar a todas las áreas de la empresa los servicios que requieran para su óptimo funcionamiento.
  - \* **Gerencia de información y sistemas**  
Proporciona el apoyo requerido por las áreas de la empresa en lo relativo a sistemas de cómputo.

### **3. Funcionamiento**

Ocean Garden Products, Inc., es una empresa estatal mayoritaria cuya principal disposición jurídica es su operación de acuerdo con las leyes del Estado de California de Estados Unidos de América<sup>36</sup>.

Sus atribuciones y objetivos como organismo público son:

- Explotar en todas sus formas los recursos pesqueros y marinos, desde su obtención y captura hasta su industrialización y venta, incluyendo

<sup>36</sup>Presidencia de la República. *Manual de organización de la administración pública paraestatal por sectores: separada*, Vol. 15, sector pesca, México, Coordinación General de Estudios Administrativos, 1982, p. 70.

procesamientos complementarios de productos agrícolas y pecuarios, cuando así se estime conveniente, así como la explotación de tales productos.

- Adquirir acciones de sociedades o empresas nacionales o extranjeras, activos fijos, instalaciones u otras unidades económicas, cuya actividad esté directa o indirectamente relacionada con la pesca.
- Obtener por sí o por medio de las instituciones de crédito facultadas al efecto, las líneas de crédito nacionales o del exterior que se requieran para sus fines sociales.
- Celebrar con las cooperativas, asociaciones y uniones de pescadores organizados, con empresas particulares o de participación estatal, con organismos descentralizados, dependencias federales que se dediquen a las actividades pesqueras o conexas, los contratos o convenios necesarios para la realización de los fines de la sociedad.
- Usar y disponer, bien por arrendamiento, fletamento o cualquier otro medio, de embarcaciones, artes y aparatos de pesca.
- Llevar a cabo investigaciones y estudios de los recursos marinos para su aprovechamiento e industrialización.
- Fomentar el consumo de los productos pesqueros y marinos procurando mantener en el mercado precios adecuados en beneficio de la población.
- Llevar al cabo todas las transacciones comerciales que sean necesarias, así como adquirir los bienes muebles o inmuebles indispensables para su finalidad social.
- Realizar todos aquellos actos que en una o en otra forma estén vinculados con la actividad de la pesca, con la industrialización de sus recursos y su comercialización<sup>37</sup>.

Desde su incorporación al sector público en 1971, ha habido cambios importantes tanto en la estructura operativa y legal de la empresa, como en sus políticas de trabajo para la consecución de sus objetivos y su proyección hacia un futuro, incluyendo la implementación de nuevas fórmulas de trabajo.

---

<sup>37</sup> *Ibidem*, pp. 70-71.

Si bien su creación fue con el propósito de comercializar camarón, actualmente, además, comercializa y vende langosta y abulón que se produce e industrializa en México, además de langosta, calamar y otros productos marinos de Australia, Canadá, Filipinas, Japón, Nueva Zelanda, República Popular de China y Taiwán.<sup>38</sup>

Hasta 1981 la empresa operaba con dos oficinas de ventas propias: una ubicada en Los Ángeles y otra —la oficina de ventas nacionales— en San Diego, las cuales comercializaban producto a los principales procesadores en E.U.A.; el 50% de las ventas anuales de la empresa se canalizaban por ambas oficinas, mientras que las restantes se realizaban mediante corredores independientes ("brokers") que se manejaban mediante el pago de comisiones.

Hoy en día, cuenta con siete oficinas regionales de ventas en territorio norteamericano, estratégicamente situadas en Los Angeles, San Francisco, Seattle, Chicago, New Jersey, Atlanta y Dallas, y con representantes de ventas en Canadá, Hawai, Singapur, Taiwán y Hong Kong. Se cubren así los cincuenta Estados de la Unión Americana, las provincias de Canadá y los mercados asiáticos de abulón mexicano.

La captación de producto se realiza a través de las cooperativas pesqueras localizadas en ambos litorales de la república mexicana, las cuales suministran la producción a las plantas que maquilan para la empresa. Las cooperativas y empresas abastecedoras establecen su captación de manera previa a cada temporada y ascienden, aproximadamente, a 200. Las plantas procesadoras se encuentran distribuidas en cada zona de producción; actualmente son alrededor de 60, mismas que son objeto de permanente apoyo técnico y logístico de actualización<sup>39</sup>.

---

<sup>38</sup>Cfr. Ocean Garden Products. *Reunión Extraordinaria del Consejo de administración con el Lic. Miguel De la Madrid Hurtado, 30 aniversario. Informe de actividades, 1987*, p. 2.

<sup>39</sup>Para su descripción detallada, remítase a los apéndices.

En nuestro país la empresa estatal tiene oficinas en los estados de Baja California, Baja California Sur, Sonora, Sinaloa, Nayarit, Colima, Oaxaca, Chiapas, Tamaulipas, Veracruz, Tabasco, Campeche, Yucatán y Quintana Roo.

Además de las operaciones de distribución y comercialización, una función importante de Ocean Garden Products, Inc. es la de apoyar la producción, mediante el financiamiento externo, que proporcione a la industria camaronera mexicana disponibilidad de recursos financieros obtenidos a través de líneas de crédito.

Estas líneas se utilizan para financiar el camarón desde el embarque hasta el cobro de la facturación, así como para apoyar al productor a reparar y acondicionar sus embarcaciones y equipos de pesca durante la época de veda, a fin de que se pueda operar con máxima eficiencia durante las temporadas de captura. Mediante esta política, se ha podido sostener a la industria, sobre todo en épocas desfavorables del mercado, cuyos costos repercutirían con mayor impacto en la producción pesquera nacional.

Una de las principales fuentes de recursos ha sido, sin duda, el apoyo a través de organismos de la banca en el desarrollo de Ocean Garden; al respecto, el financiamiento y líneas de crédito se han realizado a través de Nacional Financiera, Banco Nacional de Fomento Cooperativo (Banfoco) y Banco Nacional de la Pesca (Banpesca). Sin embargo, destaca que desde 1978 Ocean Garden presenta una línea de crédito con bancos en E.U.A. (Bank of America, Chase Manhattan, Citicorp, cuya línea de crédito en 1987 era de \$125 millones de dólares).

La solidez administrativa y los resultados de la empresa han influido para que en la actualidad no se recurra al aval de instituciones bancarias en México; esto ha eliminado la incidencia de ese tipo de garantías en la estructura financiera del sector.

Uno de los objetivos fundamentales de esta empresa estatal es lograr y mantener su autofinanciamiento con recursos propios. Mientras prácticamente la totalidad de los

productos mexicanos son comprados en firme, o sea a un precio que se pacta en el momento de la compra; Ocean Garden compra a consignación (en casi la totalidad de sus operaciones), entregando en el momento en que recibe el producto un 80% del precio estimado y la diferencia, menos el 7.5% de comisión, es decir, por lo menos el 12.5%, en el momento que se efectúa la venta del producto.

A partir de 1983, las cooperativas se encuentran ante la alternativa de vender su producción a través de Ocean Garden, la cual se adhiere a la política de control cambiario establecida por el gobierno federal, que consiste en canalizar las divisas generadas por la exportación de productos pesqueros a la banca gubernamental o vender en el mercado a intermediarios que pagan en efectivo.

En torno a la plantilla de personal, Ocean Garden da empleo directo aproximadamente a 212 trabajadores, 129 en Estados Unidos (96 son personal operativo y administrativo) y 83 en México (36 son personal operativo y administrativo). La relación de empleados operativos frente a administrativos es de dos a uno, con lo que se da cumplimiento a las políticas de apoyo a las áreas productivas.

No obstante, cabe recordar que indirectamente constituye fuente de empleo a través de las cooperativas que la suministran de producto. En 12 estados del país existen 248 cooperativas y empresas abastecedoras<sup>40</sup>.

## **2.5 Alcances de comercialización**

Como se ha mencionado anteriormente, los principales productos que comercializa Ocean Garden son camarón, abulón y langosta, aunque el primero constituye el principal producto de exportación. En otras épocas también se comercializaron otros productos pesqueros (atún), así como verduras y legumbres (fresas congeladas y

---

<sup>40</sup>Consúltese anexo: *Ocean Garden Products, Inc. Cooperativas y empresas abastecedoras*, que se encuentra en este trabajo.

plátano), con el propósito de experimentar en condiciones del mercado que coyunturalmente eran favorables<sup>41</sup>.

La empresa estatal ha utilizado varias marcas para diferenciar sus productos provenientes de diversas áreas de México y lograr consistencia en el control de calidad. En la actualidad, y a través de un arduo proceso de mejoramiento de los procesos de dicho control, se permite capturar productos de diversas zonas bajo sus marcas más prestigiadas que signifiquen una mejor presentación para el mercado.

Éstas son:

<b>Marca</b>	<b>Grado</b>	<b>Color</b>
Ocean Garden	Premium	Blanco
Compass	Premium	Café
Mark	Estándar	Blanco
Ocean Shell	Estándar	Blanco Rosa Café
Ocean Glo	Premium	Blanco Café
Pride of México	Premium	Café
Ocean Garden	Premium	Blanco Rosa Café

La marca Ocean Garden de camarón blanco de primera calidad es la más prestigiada en Estados Unidos, en tanto que la marca COMPASS es la más prestigiada para camarón café de primera calidad en el mercado japonés, y segundo país que recibe la mayor cantidad de camarón mexicano de exportación. Por lo que se refiere al abulón, se comercializa a Hong Kong, Japón, Singapur y Bankok<sup>42</sup>.

A fin de conocer cuáles son los alcances de comercialización de esta empresa pública, es importante mencionar los principales factores que inciden en este proceso

<sup>41</sup>En el caso del plátano, por ejemplo, se exportó ante la retirada del mercado norteamericano de las empresas que le abastecían de producto procedente de Nicaragua. Como consta en memorias de la Junta de Directores de Ocean Garden, el precio del producto era en ese momento de siete dólares; se suspendió la operación cuando éste bajó a dos dólares 50 centavos, ya que era incosteable.

<sup>42</sup>Hernán Mateus. *Los abulones de México*, México, Secretaría de Pesca, 1986, p. 29.

y que determinan los índices —en incremento o decremento— de la producción que se comercializa:

- \* Mercado exterior (comportamiento de los precios de venta y de producción por parte de otros países).
- \* Producción interna que se ve afectada por calidad, volumen de productos recolectados, ya sea por incidencia en los procesos o bien por fenómenos temporales (baja o alta captura, vedas, enfermedades, etc.).

A fines de la década de 1980 y principios de la de 1990 cobró auge el desarrollo de la acuicultura en México, en virtud del potencial de los recursos naturales, y sobre todo ante las reformas hechas a la Ley de Pesca de 1992, las cuales permitieron la participación del sector privado en el cultivo del camarón.<sup>43</sup>

De acuerdo con diagnósticos realizados por Ocean Garden esta industria aún se encuentra en fase de desarrollo, pero presenta grandes avances:

Durante 1993 se exportó el 30% de la producción camaronícola nacional reportada por la Secretaría de Pesca; en 1994 se estima que el camarón de granja exportado rebasó el 40%, a pesar de la disminución en la producción por problemas de sobrevivencia en los estanques y fenómenos meteorológicos (ciclones)<sup>44</sup>.

### **Comercialización a Estados Unidos**

Estados Unidos de Norteamérica ocupa el primer lugar en consumo de camarón en el ámbito mundial. Sin embargo, su producción doméstica solamente abastece una parte de la demanda. En este marco, México ha sido uno de los productores y exportadores de camarón más importante para dicho mercado.

La producción de exportación mexicana de camarón a Estados Unidos se realiza a través de Ocean Garden. A fin de comparar cuál ha sido el desarrollo que ha tenido

<sup>43</sup>De acuerdo con el artículo 44 de la Ley de Pesca de 1992, actualmente vigente, es el cultivo de especies de la fauna y flora acuáticas, mediante el empleo de métodos y técnicas para su desarrollo controlado en todo estadio biológico y ambiente acuático y en cualquier tipo de instalación.

<sup>44</sup>Ocean Garden Products. *Boletín "Comercialización del Camarón"*, diciembre 1994, p. 9.

en los últimos años, presento un cuadro realizado por la propia empresa estatal con cifras proporcionadas por el Departamento de Comercio norteamericano.

CUADRO 1  
EXPORTACIONES MEXICANAS DE CAMARÓN A ESTADOS UNIDOS  
(Millones de libras)

Año	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
1986	8.7	3.8	2.8	8.4	6.5	3.8	2.7	2.1	6.5	5.0	12.8	11.3	74.4
1987	5.7	10.4	3.4	3.4	3.2	4.2	3.7	3.2	5.1	11.8	12.6	19.4	86.1
1988	7.7	5.2	4.1	3.1	2.8	2.8	1.6	2.0	5.6	7.9	11.8	9.0	63.6
1989	9.0	3.4	2.8	1.9	2.5	1.4	1.6	1.6	6.1	10.4	12.7	7.0	60.4
1990	5.1	2.7	2.2	1.7	1.5	1.5	1.8	1.4	3.3	4.7	6.4	4.7	37.0
1991	3.0	1.8	1.9	1.9	1.5	1.1	2.9	1.8	4.0	5.1	6.6	5.1	36.7
1992	2.6	1.9	1.4	0.9	1.0	0.5	0.5	0.2	3.3	7.4	5.8	4.6	30.1
1993	3.2	2.1	1.9	1.2	1.2	0.4	0.3	2.4	5.1	10.8	9.1	7.2	44.9
1994	4.4	2.8	2.7	1.9	1.9	0.7	0.3	2.2	5.1	13.5	9.0	6.6	50.6
1995	6.4	4.5	3.7	2.9	2.9	1.5	1.7	3.5	9.8	14.4	12.0	9.1	73.0
1996	7.8	4.1	3.0	4.0	2.0	1.1	1.1	1.4	9.8	15.0	10.2	8.4	67.9
1997	6.8	2.9	1.8	2.1	2.0	1.0	2.0	4.0	13.9	15.7	11.6	11.1	74.9

US Department of Commerce. Bureau of the Census. Foreign Trade Division. Washington, D.C.

Como se observa, de 1986 a 1989 hay una variación ascendente y descendente de los índices de producción mexicana. En 1990 y 1991 muestra sus niveles más bajos y repunta de nuevo hasta 1993 en una tendencia ascendente, debido a que la oferta aumentó en comparación con el año anterior por la caída en la producción de precios, además de conservar los precios de compra<sup>45</sup>.

En la temporada 1994, es nuevamente satisfactoria la exportación, e incluso supera al año anterior. De acuerdo con los balances realizados en la empresa pública, la producción mexicana de camarón se ve influida por la devaluación del peso que hizo a los precios de exportación más competitivos en relación con los del mercado nacional, lo que ocasionó una disminución en la demanda del producto en el país, por lo que prácticamente toda la producción de camarón de acuicultura se exportó, incluyendo la de granjas, lo cual nunca antes se habían hecho<sup>46</sup>.

<sup>45</sup> Cfr. Ocean Garden Products. *Boletín "Comercialización del Camarón"*, octubre 1994, p. 1.

<sup>46</sup> *Ibidem*, enero-marzo 1995, p. 1.

En 1995 el volumen de producto que se exportó a Estados Unidos aumentó 19.7 millones de libras, lo que representa 39% de la producción de 1994. Esto obedeció principalmente a la caída en el consumo del mercado nacional que permitió su colocación en dicho país<sup>47</sup>.

El incremento en las exportaciones en 1997 fue de 10.3% en relación con 1996. Esta situación obedeció a un aumento en la producción de la acuicultura (entre 20 y 25%) y sobre todo a los buenos precios que imperaron en el mercado norteamericano en 1997, lo cual estimuló los envíos de producto al extranjero<sup>48</sup>.

Durante los últimos años, la posición de México como ofertante de camarón en el mercado norteamericano frente a otros países se presenta de la siguiente forma:

CUADRO 2  
IMPORTACIONES NORTEAMERICANAS DE CAMARÓN  
Enero-Diciembre  
(millones de libras)

Origen	1997	1996	1995	1994	1993	1992	1991	1990	1989	1988	1987
1. Tailandia	167.8	160.3	171.5	178.1	147.3	118.7	100.3	55.9	48.6	23.7	24.1
2. Ecuador	140.5	97.2	114.1	106.1	108.4	120.6	107.7	84.4	81.1	104.0	101.3
3. México	74.9	67.9	73.0	50.6	44.9	30.1	36.7	37.0	60.4	63.6	86.1
4. India	44.1	41.8	39.1	49.8	42.1	39.0	38.6	31.3	28.7	32.2	28.4
5. China	28.4	17.1	32.3	50.4	68.3	109.0	77.4	126.6	103.0	104.3	42.4
6. Indonesia	28.3	21.8	11.8	24.3	29.4	30.2	25.5	18.9	13.5	4.3	3.7
7. Panamá	23.2	19.1	18.9	15.5	14.0	12.1	13.1	11.7	17.2	14.8	16.6
8. Bangladesh	21.5	20.4	10.9	19.0	21.1	18.4	10.8	14.7	12.9	11.7	9.3
9. Venezuela	19.1	15.1	10.6	9.5	7.8	4.1	7.6	7.7	12.3	8.9	6.0
10. Honduras	18.0	19.6	18.6	19.9	21.0	16.8	13.0	9.2	7.6	9.1	7.9
11. Canadá	11.3	19.7	16.3	10.3	7.4	6.1	7.4	4.9	*	*	*
12. Guyana	9.5	8.8	7.2	6.8	5.8	5.5	6.2	4.6	*	*	*
13. Nicaragua	7.6	7.4	7.9	4.6	2.2	0.8	1.0	0.8	*	*	*
14. El Salvador	7.4	12.1	8.3	6.7	7.6	5.8	4.7	5.2	*	*	7.2
15. Colombia	7.2	6.7	6.9	6.9	7.1	6.2	10.1	8.1	6.0	4.2	4.3
Otros	44.5	47.5	49.8	69.4	66.6	72.0	79.5	80.2	111.7	123.1	141.0
<b>TOTAL</b>	<b>648.3</b>	<b>582.5</b>	<b>597.2</b>	<b>627.9</b>	<b>601.0</b>	<b>595.4</b>	<b>539.6</b>	<b>501.2</b>	<b>503.0</b>	<b>503.9</b>	<b>478.3</b>

Us Department of Commerce. Bureau of the Census. Foreign Trade Division. Washington, D.C. \* Se incluye en otros

<sup>47</sup> *Ibidem*, enero-marzo 1996, p. 2.

<sup>48</sup> *Ibidem*, enero-febrero 1998, p. 8.

En los últimos 10 años el comportamiento de los índices de comercialización de nuestro país a través de Ocean Garden lo coloca en diversas posiciones, aunque prevalece en los primeros seis lugares. En los últimos cuatro años ha permanecido en el tercer sitio (1997, 1996, 199 y 1994); aunque también ha ocupado este sitio en otros años (1989 y 1988), en cuarta posición en dos ocasiones (1993 y 1990), en el segundo lugar una vez (1987), mientras que los más bajos han sido en quinta (1991) y sexta posiciones (1992; la diferencia con el quinto lugar ocupado por Indonesia fue por sólo 100 mil libras).

### **Comercialización con Japón**

Este mercado ocupa el segundo rango en importancia para la exportación de productos de Ocean Garden, aunque en comparación con Estados Unidos se comercializa en un nivel inferior. Como se observa en el cuadro, México se coloca entre el decimosegundo y decimoquinto lugar en importancia. Se observa que el nivel de importación desde 1986 a 1995 ha descendido paulatinamente (del decimosegundo al decimosexto en los dos últimos años registrados).

**CUADRO 3**  
**IMPORTACIONES JAPONESAS DE CAMARÓN**  
Enero-Diciembre  
(millones de libras)

<u>Origen</u>	<u>1997</u>	<u>1996</u>	<u>1995</u>	<u>1994</u>	<u>1993</u>	<u>1992</u>	<u>1991</u>	<u>1990</u>	<u>1989</u>	<u>1988</u>
1. India	130.3	121.6	100.5	97.2	81.1	72.3	79.0	78.7	65.5	70.6
2. Indonesia	126.4	141.4	141.7	140.4	132.4	119.2	118.7	117.2	110.2	85.1
3. Vietnam	68.6	62.3	62.8	72.7	63.5	50.9	41.1	54.4	35.0	37.0
4. Tailandia	53.1	73.6	107.2	108.8	113.6	103.4	104.1	93.6	85.5	48.4
5. China	33.4	36.0	34.6	45.0	66.6	76.6	78.1	94.8	82.0	83.9
6. Groenlandia	21.0	30.6	29.5	35.7	37.8	30.4	30.6	29.4	35.7	31.2
7. Canadá	20.1	19.6	18.2	18.5	13.8	9.1	8.8	4.4	6.7	3.5
8. Filipinas	15.3	19.3	27.4	37.3	38.5	40.5	49.3	40.5	40.6	40.9
9. Australia	14.8	14.6	17.0	13.5	15.8	13.3	17.9	14.6	19.0	20.4
10. Bangladesh	12.1	14.1	12.0	8.8	9.7	6.2	8.0	9.9	10.6	13.6
11. Islandia	11.5	14.3	11.9	10.2	9.2	9.5	8.4	5.8	6.6	7.9
12. Ecuador	10.9	13.2	11.0	2.3	0.4	0.6	0.4	-	0.1	0.2
13. Myanmar	10.0	8.1	4.4	1.9	1.2	0.8	0.4	0.9	0.4	0.7
14. Malasia	7.1	7.0	5.1	5.0	5.8	6.6	6.7	6.5	6.5	8.4
15. México	1.8	2.3	2.2	1.9	2.7	1.6	2.0	2.9	3.2	3.6
Otros	52.8	58.6	60.7	68.7	70.4	60.3	73.7	71.3	73.1	113.9
<b>TOTAL</b>	<b>589.2</b>	<b>636.6</b>	<b>646.2</b>	<b>667.9</b>	<b>662.5</b>	<b>601.3</b>	<b>627.2</b>	<b>624.9</b>	<b>580.7</b>	<b>569.4</b>

Shrimp Market Report. Ryuken Research Institute. Tokyo, Japan. No. 2353.4 de marzo, 1998

Más del 80% de las importaciones en Japón proceden de los países del sur de Asia. No obstante, la presencia en ese mercado eleva la calidad y competencia frente a otros países abastecedores.

Una vez analizados los niveles de exportación, es conveniente señalar los índices que representa en la producción mexicana. Según cifras proporcionadas por la Secretaría del Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca, los volúmenes de producción de camarón alcanzados en los últimos años son:

CUADRO 4  
PRODUCCION MEXICANA DE CAMARÓN SEGÚN ORIGEN  
PESO DESEMBARCADO  
1990-1995  
Toneladas

	CULTIVO	EST/BAHÍAS	ALTA MAR	TOTAL
1990	4,371	19,225	22,989	46,585
1991	5,111	18,955	24,049	48,115
1992	8,326	19,177	22,483	49,986
1993	11,846	20,305	25,428	57,579
1994	13,138	19,933	26,411	59,482
1995	15,868	21,924	29,690	67,482

Fuente: Semamap. Dirección de estadística e informática.

Al utilizar como parámetro la producción registrada en el país en 1995, se identifica que la exportación de camarón a Estados Unidos a través de Ocean Garden es del 48%, mientras que a Japón representa el 1.45%. Esto hace entonces que el volumen sea de 32,502 y 979 toneladas, respectivamente, que en suma son 33,481 toneladas, 49.6% de la exportación productiva de camarón del país.

Los efectos adicionales originados por la comercialización de esta empresa pública cobran importancia a partir de los siguientes elementos:

- Influye en el movimiento de los precios para camarón en E.U.A., ante la fuerza y posición que ha logrado desde hace varios años.
- Desempeña una función relevante el prestigio y penetración de las marcas en el establecimiento de niveles de precios de venta.

- Fortalece el ingreso al país de utilidades comerciales y de divisas, toda vez que el tipo de cambio es en dólares.
- Garantiza la liquidez al efectuar las operaciones en pagos de contado.

## **2.6 Diagnóstico operativo y comportamiento financiero 1994-1995**

Una vez analizados los alcances de comercialización de Ocean Garden, presento a continuación el diagnóstico de los estados financieros para el ejercicio 1994-1995, con el propósito de conocer la situación patrimonial de esta empresa pública.

Como primer elemento, se identifica la realización de la auditoría por parte de una empresa de auditoría externa: Coopers & Lybrand, establecida en San Diego California.

Con base en la presentación "la auditoria se efectuó de acuerdo a las normas generalmente aceptadas en los Estados Unidos de Norteamérica"<sup>49</sup>. Dichas normas requieren que se planee y ejecute la auditoría obtener una razonable seguridad de que los estados financieros no contienen errores importantes.<sup>50</sup>

El diagnóstico que desprende es el siguiente<sup>51</sup>:

- Los ingresos por ventas, intereses y otros son de 316,293 mil dólares en 1994 y 308,881 mil dólares en 1995. Los costos y gastos que se generan son de 319,771 mil dólares y 304,888 mil dólares en los mismos periodos. Esto establece entonces como diferencia en 1994 una pérdida antes de impuestos de 3,478 mil dólares y en 1995 una ganancia, también antes de impuestos, por 3,993 mil dólares.
- Las utilidades retenidas al final de 1994 fueron de 11,465 mil dólares y en 1995 por 13,883 mil dólares.

<sup>49</sup> Coopers & Lybrand. *Informe de los auditores externos. Estados financieros de Ocean Garden Products, Inc. 1992-1993*. San Diego, California, marzo, 1994.

<sup>50</sup> De acuerdo con la definición de los propios balances, esta auditoría incluye, con base en pruebas selectivas, el examen de la evidencia que da soporte a las cantidades y revelaciones de los estados financieros; la evaluación de los principios de contabilidad y el análisis de la presentación general de los estados financieros.

<sup>51</sup> Es importante mencionar que tanto el impuesto sobre la renta como el flujo de efectivos se prepara de conformidad con las disposiciones aplicables en Estados Unidos. Asimismo, los estados financieros no incluyen los efectos de la inflación.

- La empresa estableció créditos bancarios que se renuevan al vencimiento, y se encuentran clasificados dentro del balance general por lo que su vencimiento es menor a un año. El contrato de crédito está garantizado con el mecanismo denominado "cuentas por cobrar", es decir documentos pendientes por hacer efectivos, principalmente a clientes de Estados Unidos. Se garantiza el pago de los créditos con la recuperación de sus ventas a empresas del mismo país; la investigación bancaria gira entonces principalmente hacia la cartera de clientes.
- El resultado final que arroja la auditoría manifiesta que los estados financieros presentan "razonablemente, en todos los aspectos importantes, la situación financiera de Ocean Garden Products, Inc. al 31 de diciembre de 1994 y 1995, los resultados de sus operaciones y sus flujos en efectivo por los años terminados en esas fechas, de conformidad con los principios de contabilidad generalmente aceptados en los Estados Unidos de Norteamérica".<sup>52</sup>

El análisis anterior demuestra entonces que si bien Ocean Garden no presenta una solvencia o ganancia extraordinaria, mantiene principalmente un resultado satisfactorio, sin presentar saldo negativo.

---

<sup>52</sup> *Op. cit.* Coopers & Lybrand.

### **3. Conclusiones**

El análisis de la empresa pública Ocean Garden Products, Incorporation me permite afirmar que ésta constituye un modelo para el sector público, toda vez que su operación es exitosa y su funcionamiento contradice un sinnúmero de juicios y consideraciones que frecuentemente se formulan respecto a las empresas reguladas por el Estado.

Los alcances de Ocean Garden Products demuestran que ésta cumple con los nuevos requisitos de modernización económica, dado que conserva un carácter estratégico por la eficiencia y eficacia de su operación. Esto significa que la percepción de la empresa pública, en cuanto a ineficacia y falta de rentabilidad, no se justifican por el hecho de que el objetivo inicial sea erróneo o éste sea influido por el comportamiento sectorial, sino que su viabilidad se determina, entre otros factores, por la eficiencia de la gestión, la capitalización de los recursos y los resultados que se muestran.

Esta empresa pública ocupa un lugar estratégico en la economía de nuestro país, y con base en sus resultados continuará apuntalando la comercialización de productos pesqueros mexicanos, principalmente el camarón, tanto al interior como al exterior de México.

Esta situación fortalece la idea de que Ocean Garden actúa como un instrumento de intervención y planeación de la política económica, el cual justifica la necesidad de revitalizar la presencia de la empresa pública dentro del nuevo marco de competencia y mercado.

Con base en el análisis del funcionamiento y el desempeño de Ocean Garden, es posible afirmar que ésta reivindica el papel del Estado mexicano en la economía, al

apoyar el desarrollo del sector pesquero y fomentar la modernización comercial en una rama que aún presenta algunos rezagos estructurales.

De esta manera, el caso de Ocean Garden me permite identificar tres características particulares hacia las que deben actuar las empresas públicas: aumentar su productividad, mejorar su funcionamiento y gestión, así como generar un sólido ahorro, suficiente para la reinversión financiera permanente.

Una muestra de la productividad de Ocean Garden es la exportación de grandes volúmenes de camarón, que durante los últimos cuatro años ha colocado a México en el tercer lugar como abastecedor de Estados Unidos. Aunque la comercialización de crustáceo al Japón tiene menores volúmenes, es importante reconocer el interés y visión de esta empresa pública por abrir ese mercado.

Los alcances de exportación logrados por esta empresa pública demuestran que los parámetros de calidad y eficiencia están dentro de los estándares y requerimientos de la competencia internacional.

Otro de los elementos que ha contribuido al buen funcionamiento de Ocean Garden es el fortalecimiento de una cultura empresarial de alto rendimiento y calidad que se expresa en una preocupación permanente de los aspectos de planeación, abastecimiento y venta. Esto fortalece las fuentes de empleo y la producción de empresas y cooperativas mexicanas.

En el aspecto financiero, esta empresa muestra una importante solidez económica, ya que mantiene un promedio de ganancias positivo y autofinanciamiento, tal como se comprueba en el análisis de sus estados financieros. Asimismo, Ocean Garden apoya la producción pesquera vía la proporción de recursos provenientes del financiamiento externo que obtiene mediante créditos que gestiona con bancos norteamericanos.

Por otra parte, la gestión de esta empresa pública depende en gran parte del cumplimiento eficiente de sus objetivos y la articulación de éstos con las políticas sectoriales; por tanto, Ocean Garden se ha preocupado de que sus objetivos específicos sean el eje de sus acciones en la toma de decisiones, con lo cual también contribuye al cumplimiento de las metas que persigue su coordinador de sector, el Banco de Comercio Exterior (Bancomext).

De esta manera, considero que la empresa pública mexicana se mantiene vigente como instrumento fundamental del Estado para el cumplimiento de su función interventora. La redefinición del papel del Estado en la vida nacional plantea como necesidad la revisión profunda de los esquemas que regulan la organización, funcionamiento y control de las entidades paraestatales aún existentes.

Es por eso que se deben impulsar mejores mecanismos estructurales para hacer de ellas entidades cada vez más exitosas y cumplan su papel estratégico. La modernización de las empresas públicas requiere que además de que se reduzca el sector paraestatal y se concentre en la atención de áreas prioritarias, se deben examinar y actualizar las actividades tradicionales de la empresa pública, desde mi perspectiva en su avance tecnológico, mejoramiento productivo y capacidad de gestión.

Es necesario que se recupere la labor de revisión y adecuación de las metas y objetivos del sector paraestatal, en el nuevo marco de condiciones políticas y económicas que han sido determinadas en mayor medida por la superioridad del esquema neoliberal y por el fenómeno de la globalización. En este sentido, el funcionamiento de Ocean Garden Incorporation puede constituir un claro ejemplo de eficiencia empresarial conservando su misión pública para que otras entidades de carácter estratégico superen deficiencias de gestión y mejoren sus procedimientos administrativos.

Ocean Garden por una parte, muestra ser una empresa, es decir una organización mercantil y por otra, conserva su sentido público. Particularmente, es importante destacar los márgenes de libertad que le permiten un desarrollo integral en su función empresarial, situación que desde mi punto de vista expresa condiciones necesarias para la consolidación de la empresa pública moderna.

En nuestro país, en los últimos años las funciones del Estado para con la sociedad han sido objeto de serios cuestionamientos y críticas respecto a su eficacia y eficiencia. Estas críticas se han presentado tanto en la prestación de los servicios más elementales, como en la definición e implementación de políticas adecuadas para el cumplimiento de sus funciones.

El desempeño y resultados que ha tenido Ocean Garden Products, Incorporation revaloriza la actividad del Estado, al demostrar que las tareas públicas desarrolladas de manera exitosa se convierten en indispensables para el interés nacional.

En consecuencia, el análisis de Ocean Garden como empresa pública es motivo suficiente para pensar en el futuro del sector paraestatal en México y sobre todo para revisar la función y la importancia de una de las esferas más cuestionadas dentro de la administración pública.

**APENDICES**



<p><b>Baja California</b>  <b>San Felipe</b>            Productos Pesqueros de San Felipe, S.A. de C.V.  <b>Matancías</b>            Productos Pesqueros de Matancías</p>	<p><b>Baja California Sur</b>  <b>La Paz</b>            Productos Pesqueros de La Paz</p>	<p><b>Campeche</b>            Ciudad del Carmen            Congeladora Icatapu            Naviera Rex            Maquiladora Marina            Pesquera y Empacadora            Manabel            Congeladora de Productos de Mar            Mariscos del Carmen</p>	<p>Congeladora Iomar            Congeladora Peña del Golfo            Congeladora San Carlos  <b>Campeche</b>            Congeladora del Golfo            Empacadora y Mariscos            Campeche</p>
<p><b>Nayarit</b>  <b>Chilapa</b>            Congeladora La Única</p>	<p><b>Oaxaca</b>  <b>Salina Cruz</b>            Productos Pesqueros de Salina Cruz            Mariscos del Pacífico</p>	<p><b>Quintana Roo</b>            Cancún            Congeladora Mariscos del Caribe            Congeladora Romeo</p>	
<p><b>Sinaloa</b>            Isla de Venados            Nicolás Bravo            Pescadores de Altura de Mazatlán            Los Mochis            Congeladora Gutiérrez            Roberto Frece            Sandra Dávalos            Productos Marinos Congelados            Topolobampo            Productos Pesqueros de Topolobampo            Productos Pesqueros Mexicanos-Cerro de las Gallinas</p>	<p><b>Culiacán</b>            Federación Regional de Cooperativas del Centro de Sinaloa            Congeladora Cooperativas El Brinco            Escuinapa            Productos Pesqueros de Escuinapa            El Castillo            Productos Pesqueros Mexicanos-El Castillo            La Reforma            Congeladora Ribereña            Congeladora Cooperativas La Reforma            Productos Pesqueros Mexicanos- La Reforma</p>	<p><b>Sonora</b>            Puerto Peñasco            Bahía Adair I            Bahía Adair II            Mariscos Congelados de Peñasco            Productos Congelados  <b>Guaymas</b>            Productos Pesqueros de Guaymas            Raamusa I            Raamusa II</p>	<p>Congeladora de Guaymas            Refriempaque, S.A.            Planta Cooperativas de Guaymas Co-Propiedad            Productos Congelados, S.A.  <b>Huatabampo</b>            Hielo y Congelación del Mayo</p>
<p><b>Tamaulipas</b>  <b>Tampico</b>            Impulsora de Pescados y Mariscos            Camarones del Golfo            Congeladora Tamaulipas</p>	<p><b>Veracruz</b>  <b>Alvarado</b>            Productos Pesqueros de Alvarado</p>	<p><b>Yucatán</b>  <b>Yucalpetén</b>            Productos Pesqueros de Yucalpetén</p>	

\* Fuente: Ocean Garden Products Incorporation, 1989

**COJIMA**

**Manzanillo**  
 S.C.P.P. Miguel Hidalgo, S.C.L.  
 S.C.P.P. Independencia, S.C.L.  
 S.C.P.P. Solidaridad, Libertad y Progreso, S.C.L.

**Ciudad del Carmen**  
 S.C.P.P. Felipe A. Andrade, S.C.L.  
 S.C.P.P. Camarón, S.C.L.  
 S.C.P.P. Cd. del Carmen, S.C.L.  
 S.C.P.P. Isla de Tris, S.C.L.  
 S.C.P.P. Lago de las Cruces, S.C.L.  
 S.C.P.P. Laguna de Panlao, S.C.L.  
 S.C.P.P. Mar del Sureste, S.C.L.  
 S.C.P.P. Río Mezquital, S.C.L.  
 S.C.P.P. Pescadores de la Punilla, S.C.L.

**Camuéschis**  
 S.C.P.P. Pulperos de la Sonda, S.C.L.

**Ensenada**  
 S.C.P.P. Bahía Magdalena, S.C.L.  
 S.C.P.P. San José del Cabo, S.C.L.  
 S.C.P.P. Pescadores de la Poza, S.C.L.  
 S.C.P.P. Ley Federal de Aguas Núm. 5, S.C.L.  
 S.C.P.P. Melián Albaladez, S.C.L.  
 S.C.P.P. Punta Lobos, S.C.L.  
 S.C.P.P. Luis Gómez, S.C.L.  
 S.C.P.P. Puerto Chale, S.C.L.  
 S.C.P.P. Puerto San Carlos, S.C.L.  
 S.C.P.P. Santo Domingo del Pacífico, S.C.L.

**OAXACA**

**Salina Cruz**  
 S.C.P.P. La Centera, S.C.L.  
 S.C.P.P. Bahía La Ventosa, S.C.L.  
 S.C.P.P. Costa del Sol, S.C.L.  
 S.C.P.P. Eliseo Jiménez R., S.C.L.  
 S.C.P.P. Estero de la Región Chontal, S.C.L.  
 S.C.P.P. Altura San Francisco, S.C.L.  
 S.C.P.P. Golfo de Tehuantepec, S.C.L.  
 S.C.P.P. Ramón F. Iturbe, S.C.L.  
 S.C.P.P. Litoral Chiapaneco, S.C.L.  
 S.C.P.P. Oaxaqueña, S.C.L.  
 S.C.P.P. Ostoneros de la Playita, S.C.L.

**Perla de Soconusco, S.C.L.**  
**Progresista Ismedia, S.C.L.**  
**Puerto Escondido, S.C.L.**  
**Río Suchiate, S.C.L.**  
**Salina Cruz, S.C.L.**  
**Santa Cruz, S.C.L.**  
**Santa María, S.C.L.**  
**Soconusco, S.C.L.**  
**La Suriana, S.C.L.**  
**Pescadores Puerto Estatal Tecnológico**

**San Blas**  
 S.C.P.P. Altura Boca del Asadero, S.C.L.  
 S.C.P.P. Cruz de Huamantla, S.C.L.  
 S.C.P.P. Isla Isabel, S.C.L.  
 S.C.P.P. José María Mercado, S.C.L.  
 S.C.P.P. La Peñita de la Jaltamba, S.C.L.  
 S.C.P.P. Punta Monterrey, S.C.L.  
 S.C.P.P. Pescadores de la Escuela Técnica

**Chilapa**  
 S.C.P.P. Sección Ignacio López, S.C.L.  
 S.C.P.P. Sección Francisco Villa, S.C.L.  
 S.C.P.P. Sección Roberto Gómez, S.C.L.  
 S.C.P.P. Sección San Miguel, S.C.L.  
 S.C.P.P. Sección Lázaro Cárdenas, S.C.L.  
 S.C.P.P. Sección Gilberto Flores, S.C.L.  
 S.C.P.P. Sección Roberto Barrios, S.C.L.  
 S.C.P.P. Sección Nueva Sirena, S.C.L.  
 S.C.P.P. Sección Fraternidad Pimientillo  
 S.C.P.P. Sección Anacleto Ceja, S.C.L.

**QUINTANA ROO**

**Cancún**  
 S.C.P.P. Felipe Amaro Santana, S.C.L.  
 S.C.P.P. Isla Blanca, S.C.L.  
 S.C.P.P. Pescadores Isla de Vigía Chico, S.C.L.  
 S.C.P.P. Boca Iglesias, S.C.L.  
 S.C.P.P. de Tulum, S.C.L.

**Progreso**  
 S.C.P.P. Juan Miguel Castro  
 S.C.P.P. Juan Bautista, S.C.L.  
 S.C.P.P. Mochoh Cenab, S.C.L.

**TAMAULIPAS**

**Tampico**  
 S.C.P.P. Camareros Tampiqueños, S.C.L.  
 S.C.P.P. Camareros del Golfo, S.C.L.  
 S.C.P.P. La Benemérita, S.C.L.  
 S.C.P.P. Isla de Cervato, S.C.O.L.  
 S.C.P.P. La Turquesa, S.C.L.  
 S.C.P.P. La Nacional, S.C.L.  
 S.C.P.P. La Sirena, S.C.L.  
 S.C.P.P. Los Tamuliqueros, S.C.L.  
 S.C.P.P. La Unión, S.C.L.  
 S.C.P.P. Pescadores de la Morelos, S.C.L.  
 S.C.P.P. Río Panisque, S.C.L.  
 S.C.P.P. Tampiqueños, S.C.L.  
 S.C.P.P. Los Turqueses, S.C.L.  
 S.C.P.P. Puerto de Tampam, S.C.L.  
 S.C.P.P. Los Jerechob, S.C.L.

**Frontera**  
 S.C.P.P. Frontera, S.C.L.  
 S.C.P.P. Pescadores del Centita, S.C.L.  
 S.C.P.P. Emilio Portes Gil

\*Fumit: Ocean Garden Products, Incorporation, 1986

**S E N A L O A**

**Mazatlán**

- S.C.P.P. Altura Aliribe, S.C.L.
- S.C.P.P. Altura Marinos y Pescadores
- S.C.P.P. Altura Puerto de Mazatlán, S.C.L.
- S.C.P.P. Axyacatl, S.C.L.
- S.C.P.P. Nicolás Bravo, S.C.L.
- S.C.P.P. Pescadores de Chumetla, S.C.L.
- S.C.P.P. Ignacio Comonfort, S.C.L.
- S.C.P.P. El Copal, S.C.L.
- S.C.P.P. Joaquín Garanda, S.C.L.
- S.C.P.P. Ejército del Sur, S.C.L.
- S.C.P.P. Fomento Cooperativo, S.C.L.
- S.C.P.P. Isla de Venados, S.C.L.
- S.C.P.P. Mariano Jiménez, S.C.L.
- S.C.P.P. Libertad Pesquera, S.C.L.
- S.C.P.P. Mar Panamericano, S.C.L.
- S.C.P.P. Manuel Mancillas, S.C.L.
- S.C.P.P. Margarita Maza de Juárez
- S.C.P.P. Victoriano Méndez, S.C.L.
- S.C.P.P. Mariano Otero, S.C.L.
- S.C.P.P. Pesca Múltiple, S.C.L.
- S.C.P.P. José Ma. Morelos y Pavón, S.C.L.
- S.C.P.P. Egresados de la Esc. de Tecapán

**Los Mochis**

- S.C.P.P. Acuicultores Norte de Sinaloa, S.C.L.
- S.C.P.P. Melisio Pérez, S.C.L.
- S.C.P.P. Altura Plan Pesquero, S.C.L.
- S.C.P.P. Bahía del Colorado, S.C.L.
- S.C.P.P. Bahía La Lechuguilla, S.C.L.
- S.C.P.P. Bahía de Macapule, S.C.L.
- S.C.P.P. Bahía de Sialiboca, S.C.L.
- S.C.P.P. Juan M. Berrelleza, S.C.L.
- S.C.P.P. Boca de Aguililla, S.C.L.
- S.C.P.P. Boca del Río Mayo, S.C.L.
- S.C.P.P. Alfonso G. Calderón, S.C.L.
- S.C.P.P. Manuel Arias Tobarz, S.C.L.
- S.C.P.P. Cerro del Terome, S.C.L.
- S.C.P.P. Indígena Mayos Corobocha
- S.C.P.P. Estrella del Norte, S.C.L.
- S.C.P.P. Horacio Fierro L., S.C.L.
- S.C.P.P. José Custodio Machado, S.C.L.
- S.C.P.P. Grupo Alturistas, S.C.L.
- S.C.P.P. El Huatusi, S.C.L.
- S.C.P.P. Industrial del Nte. de Sinaloa
- S.C.P.P. Isla de San Ignacio, S.C.L.
- S.C.P.P. Isla de Jitzamuri, S.C.L.
- S.C.P.P. Gal. Gabriel Leyva, S.C.L.
- S.C.P.P. Isla Santa María, S.C.L.
- S.C.P.P. Península del Perihueté, S.C.L.
- S.C.P.P. Pescadores de Aguilabampo, S.C.L.
- S.C.P.P. Pescadores del Jipón, S.C.L.

**Culiacán**

- S.C.P.P. Pescadores del Jito, S.C.L.
- S.C.P.P. Pescadores del Golfo de California
- S.C.P.P. Pescadores del Puerto de Topolobampo
- S.C.P.P. Pescadores Unidos de la Brecha
- S.C.P.P. Pescadores Unidos del Caracol
- S.C.P.P. Plan Global de Desarrollo, S.C.L.
- S.C.P.P. Productores del Cerro Cabezón
- S.C.P.P. Progreso Bacoarhuis, S.C.L.
- S.C.P.P. Punta Colorado, S.C.L.
- S.C.P.P. Punta de Boca, S.C.L.
- S.C.P.P. Río Fuerte, S.C.L.
- S.C.P.P. Río Mayo, S.C.L.
- S.C.P.P. Río Petatlán, S.C.L.
- S.C.P.P. Eusebio Sánchez, S.C.L.
- S.C.P.P. Unión de Pescadores Río de Sinaloa
- S.C.P.P. Eustaquio Urías, S.C.L.
- S.C.P.P. Jesús Urías, S.C.L.

**Escuintla**

- S.C.P.P. Ejidal El Barrón, S.C.L.
- S.C.P.P. Triunfo Pesquero, S.C.L.
- S.C.P.P. Gal. Alvaro Obregón, S.C.L.
- S.C.P.P. Pescadores de Nanchito, S.C.L.
- S.C.P.P. Pescadores y Ostoneros de Tecapán
- S.C.P.P. La Sinaloense, S.C.L.
- S.C.P.P. Sur de Sinaloa, S.C.L.
- S.C.P.P. Pescadores Unidos del Río Balsare
- S.C.P.P. Pescadores Unidos de los Pozos
- S.C.P.P. Pescadores de Vázquez Moreno,
- S.C.P.P. Frente Pesquero, S.C.L.

**S E N A O A**

**Guaymas**

- S.C.P.P. Bacoahbampo, S.C.L.
- S.C.P.P. Rodolfo Elias Calles, S.C.L.
- S.C.P.P. Camarones de México, S.C.L.
- S.C.P.P. Cerro del Centinela, S.C.L.
- S.C.P.P. Cerro del Agua, S.C.L.
- S.C.P.P. Doroteo Arango, S.C.L.
- S.C.P.P. Ejidal Gastélum, S.C.L.
- S.C.P.P. Altura Liberación, S.C.L.
- S.C.P.P. Juan López Ventura, S.C.L.
- S.C.P.P. Mar de Cortés, S.C.L.
- S.C.P.P. Alfonso Martínez Domínguez,
- S.C.P.P. Alberto J. Pawling, S.C.L.

**Puerto Peñasco**

- S.C.P.P. Almejas, S.C.L.
- S.C.P.P. Bahía Adair, S.C.L.
- Planta Bahía Adair
- S.C.P.P. Bahía La Goya, S.C.L.
- S.C.P.P. Bahía Kino Lázaro Cárdenas, S.C.L.
- S.C.P.P. Punta Borrascosa, S.C.L.
- S.C.P.P. Cabo Tepopa, S.C.L.
- Planta Cabo Tepopa
- S.C.P.P. Dorados de Villa, S.C.L.
- S.C.P.P. Emancipación, S.C.L.
- S.C.P.P. Eusebio Kino, S.C.L.
- S.C.P.P. Punta Peñasco, S.C.L.

Federación Regional de Sociedades Cooperativas de la Industria Pesquera Sur de Sonora, FCL

## OCEAN GARDEN PRODUCTS, INC. Y SUBSIDIARIAS

(Subsidiaria de Exportadores Asociados, S.A. de C.V.)

ESTADOS CONSOLIDADOS DE RESULTADOS Y UTILIDADES RETENIDAS  
POR LOS AÑOS TERMINADOS EL 31 DE DICIEMBRE DE 1995 Y 1994  
(en miles de dólares)

	1995	1994
<b>FLUJO DE EFECTIVO PROVENIENTE DE LA OPERACIÓN:</b>		
Utilidad (Pérdida) Neta	\$ 2,418	\$ (1,620)
Ajustes para conciliar la utilidad (pérdida) neta con El efectivo neto generado (usado en las operaciones):		
Depreciación y amortización	450	404
Provisión para impuestos diferidos	12	(1,541)
Provisión para cuentas dudosas	3,031	2,582
Ganancia en venta de equipo	(5)	(28)
(Aumento) Disminución en:		
Efectivo restringido	(458)	-
Cuentas por cobrar, clientes y otros	(8,820)	4,421
Documentos pro cobrar a productores	579	(1,555)
Documento por cobrar a Tenedora	13	(428)
Inventario	(40,057)	(3,608)
Material de empaque	(195)	(160)
Gastos pagados por anticipado	(358)	(72)
Impuestos pagados por anticipado	1,568	(1,194)
Otros activos	247	(125)
Aumento (disminución) en:		
Cuentas por pagar —productores	786	213
Cuentas por pagar —otros	408	255
Gastos y otros pasivos acumulados	(165)	858
Impuestos sobre la renta por pagar	205	56
 Efectivo Neto Usado en las operaciones	 <u>(40,341)</u>	 <u>(1,542)</u>
<b>FLUJO DE EFECTIVO DE ACTIVIDADES DE INVERSIONES:</b>		
Compras de equipo	(416)	(605)
Ganancia por ventas de equipo	25	51
 Efectivo Neto Usado en Actividades de Inversiones	 <u>(391)</u>	 <u>(554)</u>
<b>FLUJO DE EFECTIVO DE ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO:</b>		
Nuevos financiamientos:		
Adeudos bancarios a corto plazo	1,723,227	862,742
Pagos de:		
Adeudos bancarios a corto plazo	(1,681,822)	(862,393)
 Efectivo Neto generado por Actividades de Financiamiento	 <u>41,405</u>	 <u>349</u>
 AUMENTO (DISMINUCION) NETO DE EFECTIVO Y EQUIVALENTES	 673	 (1,747)
 EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL INICIO DEL AÑO	 1,646	 3,393
 EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL FINAL DEL AÑO	 \$ 2,319	 \$ 1,646

Las notas adjuntas son parte integrante de estos  
estados financieros consolidados.

Enrique Guinea Rivero  
Presidente

Frank J. Barrancotto  
Vicepresidente de  
Adminsitación

Ramona J. Feliz  
Gerente de  
Contabilidad

## OCEAN GARDEN PRODUCTS, INC. Y SUBSIDIARIAS

(Subsidiaria de Exportadores Asociados, S.A. de C.V.)

ESTADOS CONSOLIDADOS DE RESULTADOS Y UTILIDADES RETENIDAS  
POR LOS AÑOS TERMINADOS EL 31 DE DICIEMBRE DE 1995 Y 1994  
(en miles de dólares)

	1995	1994
<b>INGRESOS:</b>		
Ventas, netas	\$305,994	\$313,578
Intereses	2,408	2,307
Arrendamiento y otros	<u>479</u>	<u>408</u>
	<u>308,881</u>	<u>316,293</u>
<b>COSTOS Y GASTOS:</b>		
Costo de productos vendidos	279,037	296,395
Gastos de ventas y manejo	8,412	7,560
Gastos generales y administrativos	6,116	6,609
Gastos sobre compras de México	6,429	6,592
Intereses	<u>4,894</u>	<u>2,615</u>
	<u>304,888</u>	<u>319,771</u>
<b>UTILIDAD (PERDIDA) ANTES DE IMPUESTOS SOBRE LA RENTA</b>	3,993	(3,478)
<b>PROVISION PARA (BENEFICIO DE) IMPUESTOS SOBRE LA RENTA</b>	1,575	(1,858)
<b>UTILIDAD (PERDIDA) NETA</b>	2,418	(1,620)
<b>UTILIDADES RETENIDAS, al inicio del año</b>	<u>11,465</u>	<u>13,085</u>
<b>UTILIDADES RETENIDAS, al final del año</b>	<u>\$ 13,883</u>	<u>\$ 11,465</u>

Las notas adjuntas son parte integrante de estos estados financieros consolidados.

Enrique Guinea Rivero  
Presidente

Frank J. Barrancotto  
Vicepresidente de  
Administración

Ramona J. Feliz  
Gerente de  
Contabilidad

# OCEAN GARDEN PRODUCTS, INC. Y SUBSIDIARIAS

(Subsidiaria de Exportadores Asociados, S.A. de C.V.)  
BALANCES GENERALES CONSOLIDADOS  
Al 31 DE DICIEMBRE DE 1995 y 1994  
(en miles de dólares)

	1995	1994	PASIVO Y CAPITAL CONTABLE	1995	1994
<b>ACTIVO</b>					
<b>ACTIVO CIRCULANTE:</b>			<b>PASIVO A CORTO PLAZO:</b>		
Efectivo y equivalentes	\$ 2,319	\$ 1,646	Préstamos bancarios a corto plazo	\$114,205	\$72,800
Efectivo restringido	458		Cuentas por pagar:		
Cuentas por cobrar, principalmente a clientes y otro, menos reserva para cuentas dudosas de \$253 y \$489	27,059	18,073	Productores	10,867	10,081
Documentos por cobrar a productores, menos reserva para cuentas dudosas de \$401 y \$446	6,563	6,755	Diversos	1,846	1,438
Inventarios	121,635	81,578	Gastos acumulados y otros pasivos	2,765	3,230
Material de empaque	2,123	1,928	Impuestos sobre la renta	261	56
Gastos pagados por anticipado	1,011	653	<b>TOTAL PASIVO A CORTO PLAZO</b>	<b>129,944</b>	<b>87,605</b>
Impuestos diferidos, neto	2,622	2,936			
Impuestos pagados por anticipado	512	2,080			
<b>TOTAL</b>	<b>164,302</b>	<b>115,949</b>	<b>IMPUESTOS DIFERIDOS</b>	<b>102</b>	<b>404</b>
<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>					
<b>DOCUMENTOS POR COBRAR A PRODUCTORES</b>			<b>BENEFICIOS DESPUES DEL RETIRO DIFERIDOS</b>	<b>300</b>	
menos reserva para cuentas dudosas de \$1,603 y \$2,482	1,317	4,806			
<b>DOCUMENTO POR COBRAR A TENEDORA DE ACCIONES</b>	<b>245</b>	<b>400</b>	<b>CAPITAL CONTABLE:</b>		
<b>PROPIEDADES Y EQUIPO, neto</b>	<b>2,932</b>	<b>2,768</b>	Capital social, sin valor nominal:		
<b>OTROS ACTIVOS</b>	<b>1,722</b>	<b>1,982</b>	20,000 acciones autorizadas; acciones emitidas a valor declarado, 13,545	27,090	27,090
	<b>\$170,518</b>	<b>\$125,905</b>	Utilidades acumuladas	13,883	17,465
			Documento por cobrar a Tenedora de Acciones	(801)	(659)
			<b>TOTAL DE CAPITAL CONTABLE</b>	<b>40,172</b>	<b>37,896</b>
				<b>\$170,518</b>	<b>\$125,905</b>

Las notas adjuntas son parte integrante de estos estados financieros consolidados

Enrique Guineá Rivero  
Presidente

Frank J. Barrancotto  
Vicepresidente de  
Administración

Ramona J. Feiz  
Gerente de  
Contabilidad

## **Bibliografía**

BARENSTEIN, Jorge. *La Gestión de Empresas Públicas en México*, México, CIDE, 1983, 189 p.

BASAÑEZ, Miguel. *El pulso de los sexenios. 20 años de crisis en México*, México, Siglo XXI, 1990.

CAMPUZANO, Gabriel. *Empresas Públicas*, México, UNAM, 1990, 500 p.

CARRILLO, Alejandro y Sergio García Ramírez. *Las Empresas Públicas en México*, México, Porrúa, 1983, 238 p.

*La reforma administrativa en México*, México, INAP, 1976.

CASAR, María Amparo y Wilson Pérez. *El estado empresario en México ¿agotamiento o renovación?*, México, Siglo XXI, 1988, 239 p.

CASO, Andrés. *La administración paraestatal*, México, INAP, 1980.

*Cuatro ensayos de política, administración y empresa pública*, México, INAP, 1998, 167 p.

*Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*. 2ª edición, México, Sigma Editores, 1995, 105 p.

CORDERA, Rolando y Carlos Tello. *México, la disputa por la nación. Perspectivas y aplicaciones del desarrollo*, México, Siglo XXI, 1995, 150 p.

CHAMPANGE, Patrick y otros. *Iniciación a la práctica sociológica*, Isabel Vericat Nuñez, traductor, México, Siglo XXI, 1993.

DEL RIO Pacheco, Miguel Angel. *Propuesta metodológica para la evaluación de las empresas paraestatales del sector pesquero*, Dirección General de Información, Organización y Evaluación, México, 1984, 21 p.

Departamento de Pesca e Industrias Conexas. Oficina de Control de Explotaciones. *Actividades Pesqueras en México, 1940*. Secretaría de Industria y Comercio. Subsecretaría de Pesca, *Estadísticas Básicas de la Actividad Pesquera Nacional*, 1970.

DE PINA Vara, Rafael. *Diccionario de los órganos de la administración pública federal*, Porrúa, México, 1983. 699 p., pp. 359; 527; 563-564.

DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACION. *Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000*, México, 1995, 96 p.

DUSO, Giuseppe y otros. *Pensar la política*, Martha Rivero compiladora, México, UNAM 1990, 173 p.

FRAGA, Gabino. *La Administración Pública Paraestatal*, México, INAP, 1980, pp. 21-30.

*Derecho administrativo*. 29ª edición, Porrúa, México, 1990, 506 p.

HANKE, Steve. *Privatización y Desarrollo*. México, Trillas, 1989, 239 p.

HERNANDEZ Fujigaki, Gloria. *Ocean Garden products, la marca que forjó una empresa 1940-1988*, Semarnap, 1995, 85 p.

KAPLAN, Marcos, Becerra Manuel y otros. *Crisis y futuro de la Empresa Pública*, Marcos Kaplan compilador, México, UNAM y PEMEX, 1994.

MATEUS, Hernán. *Los abulones de México*, México, 1986, Secretaría de Pesca, 38 p.

*México a través de los informes presidenciales*. T. 6 "El sector paraestatal", Dirección General de Estudios Administrativos, México, 1976, pp.1-47.

OCEAN GARDEN PRODUCTS. *Programa de control de calidad. Temporada 1983-1984*, 1989, 41 p.

*Sesión ordinaria del consejo de administración noviembre 1986. Informe General*, 1986, 40 p.

*Sesión ordinaria del consejo de administración noviembre 1986. Anexos*, 1986, 55 p.

*Reunión extraordinaria del consejo de administración con el Lic. Miguel De la Madrid Hurtado. 30 aniversario. Informe de actividades*, 1987, 58 p.

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

*Reunión extraordinaria del Congreso de administración. Informe de actividades 1993-1995.*

*Cuarta reunión ordinaria del consejo de administración noviembre 1988. 1988, 60 p.*

*Diagnóstico interno noviembre 1984, 53 p.*

*Estados financieros 1987 y 1988; 1992-1993; 1994-1995.*

*Evaluación de actividades 1977-1982, 67 p.*

*Memorias de las sesiones.*

*Comportamiento del mercado del camarón. Boletines:*

Ene. 1994. Año 11, núm. 63, 18 p.

Feb. 1994. Año 11, núm. 64, 13 p.

Mar. 1994. Año 11, núm. 65, 13 p.

May. 1994. Año 11, núm. 66, 13 p.

Jun. 1994. Año 11, núm. 67, 10 p.

Ag. 1994. Año 11, núm. 68, 11 p.

Oct. 1994. Año 11, núm. 69, 11 p.

Nov. 1994. Año 11, núm. 70, 12 p.

Dic. 1994. Año 11, núm. 71, 11 p.

Ene.-mar. 1995. Año 12, núm. 72, 11 p.

May.-jul. 1995. Año 12, núm. 73, 15 p.

Ag.-oct. 1995. Año 12, núm. 74, 15 p.

Nov.-dic. 1995. Año 12, núm. 75, 17 p.

Ene.-mar. 1996. Año 13, núm. 76, 19 p.

May.-jul. 1996. Año 13, núm. 77, 16 p.

Ag.-sep. 1996. Año 13, núm. 78, 11 p.

Ene.-feb. 1998. Año 15, núm. 83, 20 p.

PIÑA, Ricardo. "Se inició la fusión de Ocean Garden y Crest Importing" en: *Técnica Pesquera*, diciembre 1975-enero 1976, pp. 33-35.

PIPITONE, Ugo. *La salida del atraso. Un estudio histórico comparativo*, México, CIDE, Fondo de Cultura Económica, 1995.

Presidencia de la República. *Manual de la Organización de la Administración Pública Paraestatal por Sectores: Separada*. vol. 15, sector pesca, México, Coordinación General de Estudios Administrativos, 1982, pp.8-86.

ROGOSINSKI, Jacques. *La privatización de empresas paraestatales*, México, Fondo de Cultura Económica, 1995, 205 p.

REYES, Julio Alfonso y Vallejo Rosendo. *Modernización industrial, una visión integral de planeación para la empresa pública*, México, Hersa, 1998.

ROMERO, Noe. "Da el gran salto Ocean Garden" en: *Técnica Pesquera*, septiembre 1981, pp. 32-35.

RUIZ Dueñas, Jorge. *Empresa pública: elementos para el examen comparado*, México, Fondo de Cultura Económica, 1988, 585 p.

*Metodologías de evaluación de la empresa pública*, México, UAM, 1990, 143 p.

Secretaría de Agricultura y Fomento. *Ley de Pesca 1932*, México. Departamento de Pesca, (Legislación 5), 1981.

Secretaría de Gobernación. *Compilación jurídica: leyes, reglamentos, decretos, acuerdos y otras disposiciones*, t. I, II y III, México, D.F., 1993.

Secretaría de Pesca. *Ley de Pesca y su reglamento 1992*, México, 1993, 368 p.

*Anuario Estadístico de Pesca 1992*, México.

Secretaría del Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca. *Anuario Estadístico de Pesca 1995*, México.

*Informe de labores 1994-1995.*

SIERRA, Carlos J. *Reseña histórica de la pesca en México 1821-1977*, México, Departamento de Pesca, 1997, 103 p.

Sindicato Único de Trabajadores de la Secretaría de Pesca (SUTSP). *Una propuesta sindical: la administración pública en materia pesquera*, México, SUTSP, 1992, 35 p.

SHCP, Secogef y FCE. *Desincorporación de las entidades paraestatales*, Información Básica de los procesos del 1º de dic. de 1988 al 31 de dic. de 1993, México, 1994, 611 pp.

SOLÍS, Leopoldo. *Crisis económico-financiera 1994-1995*, México, El Colegio Nacional y Fondo de Cultura Económica, 1996, 199 p.

URREA, Fernando. *Ocean Garden Products, INC. programa de control de calidad, temporada 1983/1984*, México, 1984.

***Fuentes hemerográficas.***

*Técnica Pesquera*. "El camarón en la encrucijada", septiembre, 1981, pp.21-31.

*Excélsior*. "Mala administración de los productos pesqueros", entrevista a Guillermo Jiménez Morales, secretario de pesca, 28 de noviembre, 1993.

*Reforma*, 1996.

*Unomasuno*, 1994.

*Economista*, 1993.

*Financiero*, 1993-1994.