



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO

38

ZET

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

LA PRIVATIZACION DE EMPRESAS PARAESTATALES

CASO: FERTILIZANTES MEXICANOS S. A. de C. V.

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A

OSCAR VLADIMIR LAZALDE AGUILERA



ASESOR DEL SEMINARIO:

C.P. Y L.A.E. JORGE ALVAREZ ANGUIANO

MEXICO, D. F.

1995

FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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



FACULTAD DE CONTADURIA  
Y ADMINISTRACION

ABR. 17 1995

COORDINACION DE  
EXAMENES PROFESIONALES

u/2417/95

**Agradecimientos.**

**A mis Padres:**

**Martha Eida Aguilera y  
Francisco Lazalde**

**Por el amor, apoyo, confianza y  
comprensión que siempre me han  
brindado. Gracias a ustedes he  
podido alcanzar esta meta.**

**A mis Hermanos:**

**Erick y Eduardo**

**Por su apoyo y confianza y porque  
siempre me han alentado a seguir  
adelante.**

**A mis Abuelos:**

**Por que son la base de la honestidad  
y del buen camino.**

**A la memoria de:**

**Renato Castillo I.**

**Por haberme apoyado desde el inicio  
de mis estudios universitarios.**

A mi Asesor:

C.P. y L.A.E. Jorge Alvarez Anguiano  
por la confianza depositada en mí, -  
por su atención y orientación a la -  
elaboración de esta investigación.

con Cariño y respeto.

A mis Maestros:

Gracias por sus enseñanzas y  
por formar día a día nuevos  
profesionistas.

Gracias:

A la Facultad de Contaduría y Administración  
y en especial a la Universidad Nacional  
Autónoma de México.

## INDICE

	Págs.
INTRODUCCION . . . . .	1
HIPOTESIS . . . . .	4
CAPITULO I MARCO DE REFERENCIA CONCEPTUAL	
1.1 Estado . . . . .	5
1.2 Administración Política Paraestatal . . . . .	5
1.3 Empresa Pública . . . . .	6
1.4 Empresa Estratégica . . . . .	9
1.5 Empresa Prioritaria . . . . .	11
1.6 Desincorporación . . . . .	13
1.7 Privatización . . . . .	16
CAPITULO II LA CRISIS Y LA POLITICA ECONOMICA EN ME- XICO (1983 - 1994)	
1.1 El Mandato del Mercado . . . . .	18
1.2 Programas de Estabilización Económica . . . . .	19
1.3 Perspectivas, Riesgos y Desafíos . . . . .	21
1.4 La Crisis Económica de finales de 1994 . . . . .	22
CAPITULO III INSTRUMENTACION DE LA ESTRATEGIA (1983 - 1994)	
1.1 Perspectivas Macroeconómicas para el Periodo - -- 1983 - 1988 . . . . .	23

	Págs.
1.2 Estructura General de la estrategia del Plan Na-- cional de Desarrollo 1988 - 1994. . . . .	28
1.3 La Política de gasto público. . . . .	29
1.4 Reestructurar y Modernizar la Empresa Pública. . .	32
1.5 La Política de Financiamiento del Desarrollo. . .	34
CAPITULO IV LA POLITICA ECONOMICA, EN EL PERIODO - - 1983-1994 Y LAS ENTIDADES PARAESTATALES.	
1.1 PIRE (Programa inmediato de Reordenación Económi- ca) . . . . .	46
1.2 PERE (Programa extendido de Reordenación Económi- ca) . . . . .	48
1.3 PAC (Programa de Alicito y Crecimiento) . . . . .	49
1.4 P.S.E. Pacto de Solidaridad Económica. . . . .	51
1.5 Acuerdo de Unidad para superar la Emergencia Económica. . . . .	58
CAPITULO V DESARROLLO Y POLITICA INDUSTRIAL (1983 - - 1994)	
1.1 Política industrial (Concepto). . . . .	66
1.2 Principales funciones de la Secretaría de Comer-- cio y Fomento Industrial. . . . .	67
1.3 Principales funciones de la Secretaría de Minas e Industria Paraestatal . . . . .	67
1.4 Principales acciones de materia política industrial 1982 - 1988 . . . . .	70

	Págs.
1.5 Principales acciones de materia política industrial 1988 - 1994 . . . . .	71
 <b>CAPITULO VI FERTIMEX EN EL CONTEXTO NACIONAL</b>	
1.1 Fertimex en el contexto económico nacional y en el sector industrial paraestatal . . . . .	74
1.2 Producción . . . . .	79
1.3 Comercialización . . . . .	82
1.4 Empleo . . . . .	86
1.5 Relaciones Comerciales con el exterior . . . . .	89
1.6 Finanzas . . . . .	93
1.7 Política de Desarrollo . . . . .	101
1.8 Programa de Reconversión Industrial . . . . .	105
1.9 Modernización Administrativa . . . . .	107
1.10 Balance de Divisas . . . . .	111
 <b>CAPITULO VII CONDICIONES PARA LA DESINCORPORACION Y RE SOLUCIONES PARA PROCEDER A LA DISOLUCION, LIQUIDACION Y FUSION DE FERTILIZANTES ME- XICANOS, S.A. DE C.V.</b>	
1.1 El nuevo proyecto de rectoria Económica del Edo. Me xicano . . . . .	113
1.2 La rectoria del Edo. en los Artículos 25, 26, 27, 28 y 90 Constitucionales . . . . .	114



	Págs.
1.3 La nueva orientación de las áreas estratégicas y - prioritarias . . . . .	121
1.4 Aspectos generales sobre el procedimiento de desin- corporación de la empresa Fertilizantes Mexicanos- en el diario oficial de la federación (Varios) . .	123
 CAPITULO VIII ASPECTOS CONCEPTUALES DE LA DESINCORPO- RACION  	
1.1 Marco jurídico de la desincorporación . . . . .	154
1.2 Estructura del proceso de venta de empresas paraes- tatales . . . . .	156
1.3 El Proceso de desincorporación de entidades paraes- tatales por vía de la venta . . . . .	161
 CONCLUSIONES . . . . .	 162
 RECOMENDACIONES . . . . .	 164
 BIBLIOGRAFIA . . . . .	 165

**FERTILIZANTES MEXICANOS, S.A.**  
**(1994)**

<b>OFICINA</b>	<b>MORENA No. 804</b>
	<b>NARVARTE</b>
	<b>C.P. 03020 MEXICO, D.F.</b>
<b>TELEFONO(S)</b>	<b>5369020 5236480 6872038</b>
<b>TELEX</b>	<b>1771136</b>
<b>TELEFAX</b>	<b>5430574</b>
<b>PLANTA</b>	<b>SALAMANCA, GTO. MINATITLAN, VER. CIUDAD - CAMARGO, CHIH. MONCLOVA, COAH. COATZACOAL- COS, VER. PAJARITOS NITROGEN. COATZACOAL- COS, VER. QUERETARO, QRO., TORREON, COAH. GUADALAJARA, JAL. CD. LAZARO CARDENAS, -- MICH.</b>
<b>CAPITAL SOCIAL</b>	<b>\$ 21,396,640.00 (V.P.)</b>
<b>PRINCIPALES FUNCIONARIOS</b>	<b>DIRECTOR GENERAL ING. MANUEL CADENA MORALES</b>
	<b>DIRECTOR COMERCIAL ING. FRANCISCO CASTILLO CREUS</b>
	<b>DIRECTOR DE ADMINISTRACION C.P. SERGIO TEJADA RAMIREZ</b>
	<b>DIRECTOR DE OPE- RACION IND. ING. JOSE JUAN CABELLO FUENTES</b>
	<b>DIRECTOR FINAN-- CIERO. C.P. ENRIQUE GOLLAS QUINTERO</b>
<b>FAMILIAS DE PRODUCTOS QUE MANEJA</b>	<b>ACIDOS INORGANICOS FERTILIZANTES NITROGENADOS FERTILIZANTES FOSFATADOS PLAGUICIDAS PRODUCTOS QUIMICOS</b>

## " INTRODUCCION "

En la actualidad existen cuestionamientos sobre la participación del estado como empresario, mas que pensar en si es o no un mal administrador.

El adelgazamiento del estado mexicano desde mi punto de vista ha tenido además del motivo anteriormente mencionado, causas propias que responden a la necesidad de hacer frente a una crisis financiera, iniciada en la década de los años 70's y -- acentuada en los años 80's, donde nuestra economía, al igual -- que muchas de América Latina sufre del enorme endeudamiento externo e interno; del estancamiento; de la inflación; de la desactualización de precios y tarifas; de subsidios indiscriminados; de tal manera que los recursos de por si escasos tienen -- que tener otra orientación, con riesgo de perder la oportunidad de encausar al país por el rumbo del desarrollo. El Estado entonces se planteo la necesidad de adecuar la normatividad existente para poder dar inicio al proceso de desincorporación de -- empresas inoperantes, a través de definir las que serán en lo -- sucesivo estratégicas y/o prioritarias.

Fue pues en el gobierno de Miguel de la Madrid Hurtado -- que se inicio practicamente el mayor esfuerzo para redefinir y -- establecer la nueva victoria del estado en materia de economía. Para ello y como resultado de este interés se efectuaron modifi

caciones a los Artículos 25, 26, 27 y 28 de la Constitución política de México cuyos textos tienen que ver con la participación del estado en la economía. Además hubo de promulgar la Ley Federal de Entidades Paraestatales para reforzar la delimitación de los terrenos de la economía donde el estado tendría exclusividad y aquellas donde los demás sectores podrían participar, para hacer más eficiente el accionar económico.

Dentro del sexenio de Carlos Salinas de Gortari, se le dio una mayor prioridad en cuanto a la venta de empresas paraestatales lo cual dio origen a un aumento de recursos financieros con lo cual se apoyaron a otras empresas como Pemex, Comisión Federal de Electricidad, IMSS entre otras. En este período se mantuvo una política presupuestaria más exhaustiva para no hacer de estas empresas una carga más para el estado.

Dentro de mi investigación Económico-Administrativa inicio con un Marco Conceptual acerca de como está conformado la Administración Pública Federal tocando conceptos como es (Estado, Admon. Pública Paraestatal, Empresa Pública entre otras).

En el segundo capítulo toco el punto de la crisis y la política durante los 2 últimos sexenios y acentuándose más a finales de Diciembre de 1994, con la entrada al poder de Ernesto Zedillo Ponce de León.

En el Tercer capítulo me enfoco a las medidas Macroeconó-

micas que se pusieron en marcha durante los últimos 2 gobiernos (1983 - 1994), así como las políticas de gasto público y Financiamiento al desarrollo.

En el Cuarto capítulo hago mención de los diferentes programas Pactos, que se suscribieron a los gobiernos de Miguel de la Madrid hasta el primer Pacto que suscribió Ernesto Zedillo - debido a la reciente y fuerte crisis económica.

En el capítulo Quinto hago referencia a las políticas que en materia industrial se han conformado durante estos 2 sexenios pasados, así como las funciones de las Secretarías de Edo. que tienen relación con la vida industrial del país.

En el capítulo Sexto entro de fondo al estudio Económico-Administrativo de la Empresa denominada "Fertilizantes Mexicanos, S.A. de C.V." en el cual se integran aspectos importantes como (Producción, Comercialización, Empleo, Balance de Divisas, Comercio Exterior etc.).

En la última parte de mi investigación hago mención de -- las Divisas Oficiales de la Federación en los cuales se informa de todo el proceso que se llevo para formar la Empresa Paraestatal "Fertilizantes Mexicanos, S.A. de C.V." hasta su venta.

Para finalizar menciono todo el proceso de enajenación de la Empresa Paraestatal el cual estuvo a cargo de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, así como la Contraloría General de la Federación.

## HIPOTESIS

"El Análisis Económico-Administrativo de Fertilizantes Mexicanos, S.A. de C.V., me permite observar la disminución de resultados en la administración del Estado, hacia esta Empresa Paraestatal".

## HIPOTESIS

"El Análisis Económico-Administrativo de Fertilizantes Mexicanos, S.A. de C.V., me permite observar la disminución de resultados en la administración del Estado, hacia esta Empresa Paraestatal".

## CAPITULO I

### MARCO DE REFERENCIA CONCEPTUAL

ESTADO: Se puede decir que el estado aparece como una sociedad políticamente organizada y dirigida por el poder soberano en un determinado territorio (2) Desde el -- punto de vista formal, el estado se constituye por -- una población, un territorio y un poder soberano.

El Edo. se le ha reconocido personalidad jurídica en México, es decir, es un sujeto con derecho y obligaciones. Así es nuestro país al reconocer personalidad jurídica tanto en Secretaría de Edo., Depto. Administrativo y al de la Procuraduría General de la República, así como a las entidades paraestatales.

Administración Pública Paraestatal: La admón. pública puede -- abordarse desde dos puntos de vista, uno orgánico, y otro formal o material. El primer punto contempla el órgano u órganos estatales con una función administrativa. El segundo precisa la actividad a desempeñar -- por ese órgano u órganos. Es así como por la administración pública se entiende aquella parte del poder ejecutivo responsable. Asimismo, frecuentemente se -- identifica y limita a dicha función con la prestación de servicios públicos establecidos para satisfacer necesidades colectivas.



**EMPRESAS PUBLICAS:** En lo referente al término público cuando se fue conformando paulatinamente el Edo. se dio.

Como un organismo económico en donde el Edo. coordina - diversos elementos, factores y piezas para hacerse cargo de ma - nera exclusiva de las áreas estratégicas contempladas por la - constitución (Art. 28, párrafo cuarto), y asimismo para desa-- rrollar actividades en áreas prioritarias como una unidad eco- nómica, la empresa pública está sujeta a una restricción estatal (o sea de diversos procedimientos de control, vigilancia, pla- neación, evaluación, etc.) para manejarlos u operarlos.

De lo anterior, en esta definición queda excluida la búsque - da de lucro o al aspecto creativo propia de la definición - de "empresa". Durante mucho tiempo no se considero esencial de una empresa pública el logro de utilidades. Inclusive se permi - tió su operación con pérdidas en aras de apoyar a las empresas - privadas, mediante el ofrecimiento de sus bienes y servicios - baratos.

La empresa pública puede asumir diferentes figuras: Or - ganismo descentralizado, empresa de participación estatal o -- fideicomiso público.

El primero es la entidad creada por la ley o decreto -- del Congreso de la Unión o por decreto del Ejecutivo Federal -

tiene personalidad y patrimonio propias y su estructura legal puede ser cualquiera.

Son empresas de participación estatal mayoritaria las sucursales nacionales de crédito constituidas en los términos de su legislación específica, las instituciones de seguros y fianzas, las organizaciones auxiliares nacionales de crédito o las sociedades de cualquier otra naturaleza, siempre y cuando se satisfaga uno o más de los requisitos señalados en el Art. 46 de la Ley Orgánica de la Admón. Pública Federal las cuales son:

- a) Que el gobierno federal o una más de las entidades paraestatales, conjunta o separadamente, aporten o sean propietarias de más del 51% del capital social.
- b) Que en la constitución de su capital se haga figurar títulos representativos de capital, social de serie especial - que sólo puedan ser suscritas por el gobierno federal o
- c) Que el gobierno federal corresponda la facultad de nombrar a la mayoría de los miembros del órgano de gobierno o su equivalente, o bien designa el presidente o el director general o cuando tenga facultades para vetar los acuerdos -- del propio órgano de gobierno.

Las sociedades o asociaciones civiles en donde la mayo-

ría de sus miembros sean dependencias o entidades de la Admón. Pública Federal o servidores Públicos Federales o cuando una o más de las primeras se obligan a realizar o den las aportaciones económicas preponderantes, serán asimiladas también como - empresas de participación estatal mayoritaria.

Si un fideicomiso es constituido a fin de auxiliar al - Ejecutivo Federal en las atribuciones del Edo. de impulsos de las áreas estratégicas aquel que cuenta con una estructuración orgánica, analoga a una entidad paraestatal y tenga ayuda técnica, dicho fideicomiso será considerado como público.

Empresa Estratégica.

- Las funciones del Edo. llamadas "Áreas estratégicas (es decir con la capacidad de conducir el desarrollo del resto de la economía nacional, se realizan de manera exclusiva por -- dictado o mandato constitucional, por el estado mismo.

De esta manera, según el párrafo cuarto del artículo 28 constitucional, son áreas estratégicas las siguientes:

- a) Acuñación de Moneda y emisión de billetes, esto por un solo banco creado como organismo descentralizado del Gobierno Federal.
- b) Correos, telégrafos, radiotelegráfico y comunicación vía satélite.
- c) Petróleo y demás hidrocarburos: petroquímica básica.
- d) Minerales y radiactivos, generación de energía nuclear y -- electricidad.
- e) Ferrocarriles.
- f) Las actividades expresamente señaladas a las leyes expedidas por el Congreso de la Unión.

Por su parte el artículo 25 párrafo cuarto Constitucional señala que el sector público tendrá a su cargo, de manera exclusiva las áreas estratégicas señaladas en el artículo 28, párrafo cuarto. Además el gobierno federal mantendrá siempre --

la propiedad y control sobre los organismos creados para tal -  
finalidad, esto es, tendrá a su cargo las áreas estratégicas.

La Ley Federal de entidades paraestatales (Publicada en el Diario Oficial el 14 de mayo de 1986) se limita a reiterar que sus áreas estratégicas las señaladas por el párrafo cuarto del Artículo 28, así como las actividades determinadas en las leyes expedidas por el congreso de la unión (Art. 60 primer párrafo).

Por tal motivo, las entidades paraestatales constituidas para llevar a cabo las actividades o funciones propias de las áreas estratégicas se conocen, precisamente como empresas estratégicas: Petróleos Mexicanos, Comisión Federal de Electricidad, Ferrocarriles, Banco de México, Servicio Postal Mexicano, Telecomunicaciones de México, etc.

### Empresa Prioritaria.

En ocasiones importantes rubros de la economía nacional no están desarrolladas a tanto sufren de una deficiente inversión por parte de los empresarios privados, quienes orientan sus recursos hacia áreas donde se obtengan ganancias rápidamente, aun cuando tales rubros económicos poco desarrollados, a largo plazo se podían obtener elevadas utilidades.

El desarrollo integral de la economía nacional requiere entonces, definir cuales de sus rubros habrán de fomentar primero y cuales después, según el sentido gramatical del término "prioridad" sin embargo, no existe una definición legal del mismo, dentro de la legislación mexicana.

La Ley Federal de entidades paraestatales señala que -- las "áreas prioritarias" se establecerán a los términos de los Artículos 25, 26 y 28 Constitucionales particularmente -- la parte final del Artículo 6 de la Ley Federal citada -- las -- tendencias a la satisfacción de los intereses nacionales y necesidades populares. Para completar el cuadro a los mencionados artículos constitucionales no se encuentra una definición precisa de área prioritaria.

Una área prioritaria está en función de intereses nacionales y de necesidades populares (los cuales no se describen, detallan o explican). por este motivo las empresas estableci--

das para satisfacer tales intereses y necesidades serán denomi-  
das precisamente "empresas prioritarias".

En términos generales las empresas estratégicas y la --  
prioritaria se distinguen entre si en dos aspectos a saber:

- a) La primera esta mejor determinada por la constitución, en -  
tanto hay una enumeración de las funciones a desarrollar de  
manera exclusiva por el Estado en la segunda, es decir la -  
empresa prioritaria esto no sucede asi.
- b) Mientras en el área/empresa estratégica no se permita la -  
participación de los sectores social o privado, en el área/  
empresa prioritaria esto si se permite.

### Desincorporación

Literalmente la desincorporación significa separar lo - que estaba incorporado. En el caso de las entidades paraestatales, esto significa dejar de formar parte del cuerpo de la Adi ción Pública Federal, en su correspondiente sector paraestatal. De esta manera el artículo 6 del reglamento de la Ley Federal de entidades paraestatales presenta varios mecanismos para lle var a cabo esta operación: disolución, liquidación, extinción, fusión o transferencia a los estados así como la enajenación.

El término disolución se aplica a las sociedades mercantiles cuando, como personas morales pierden su capacidad para el cumplimiento del fin para el cual fueron creadas. La sociedad mercantil entonces, subsistirá mientras se resuelven todos los vínculos (obligaciones y derechos) con terceros una vez -- realizado esto se procedera a la liquidación.

La disolución y liquidación de una empresa de participa ción estatal mayoritaria se realiza observando las disposiciones de sus estatutos, además de lo ordenado por las leyes apli cables (como la Ley General de Sociedades Mercantiles, por - - ejemplo).

Además se designará un liquidador, el cual informará -- mensualmente a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y - de la Contraloría General de la Federación y a la coordinadora



sectorial correspondiente, sobre el avance y Estado del proceso de disolución y liquidación. El liquidador también hará los estados financieros inicial y final de la liquidación, el cual será sometido al dictamen del auditor designado por la última-secretaría mencionada. Finalmente la dependencia pública coordinadora del sector al cual pertenece la empresa, podrá intervenir en el proceso de disolución y liquidación en cuestión -- (Art. 8 del Reglamento de la Ley Federal de entidades paraestatales).

La liquidación se efectúa cuando los créditos de la sociedad se han hecho efectivos, vende el activo, las deudas se pagan y se distribuye el remanente si lo hay, entre los socios de la empresa de participación estatal mayoritaria, si este es el caso.

El mecanismo de extinción se aplica, según una lectura del reglamento de la Ley Federal de las Entidades Paraestatales, cuando se trata de un organismo descentralizado o de un fideicomiso público catalogado como entidad paraestatal, según la ley correspondiente. En la extinción de un organismo público descentralizado, la desaparecida Secretaría de Programación y Presupuesto (Hoy absorbida por la SHCP) o en su caso la coordinadora sectorial determinaba las bases, para efectuar el proceso correspondiente designando además un liquidador cuyas tareas serán las mismas a las desarrolladas durante el proceso -

de disolución y liquidación. Asimismo este tendrá a su cargo - el levantamiento de una acta de entrega - recepción de los bienes y recursos de (organismo y, las demás inherentes a su función de liquidador (Art. 7 del Reglamento de la ley mencionada).

Por su parte la extinción de un fideicomiso público considerado como entidad paraestatal se realizara conforme a los - lineamientos dictados por la Secretaría de Hacienda y Crédito - Público o el Comité Técnico del Fideicomiso en cuestión, a ind - cación de aquella. La extinción se formalizará por medio de la - firma de un convenio elaborado por la institución fiduciaria y - sometido a la consideración del fideicomitente (Art. 9 del mis - mo reglamento).

Por otra parte el proceso de fusión consiste en fundir - en una sola dos o más entidades paraestatales sobre las bases - señaladas por la coordinadora sectorial correspondiente. La en - tidad a fusionar hará un inventario de sus bienes, también rea - lizar los últimos estados financieros y sometera al dictamen -- del auditor de la Secretaría de la Contraloría General de la Fe - deración. La entidad fusionante informará a esta Secretaría y a la de Hacienda sobre los avances del proceso de fusión, la mis - ma entidad paraestatal será la responsable de la formalización - de la entrega - recepción de los bienes y recursos respectivos - (Art. 10 del reglamento citado).

Finalmente, la transferencia de entidades paraestatales a los gobiernos locales se hará mediante la intervención de la coordinadora sectorial correspondiente y se formalizará en el marco de los convenios únicos de desarrollo (CuD) dicha coordinadora establecerá las acciones para realizar la transferencia, de acuerdo a la naturaleza de la entidad en cuestión. El proceso referido será controlado por la S.H.C.P. (Art. 11 del reglamento citado).

#### Privatización.

Este término no está contemplado dentro de la Ley Federal de entidades paraestatales o en su reglamento. Ambos hablan solo de "Enajenación" de títulos representativos de capital social en propiedad del Gobierno Federal, inclusive se habla de "enajenación" de entidades paraestatales (Art. 68 de la Ley Federal y la de su reglamento), pero sin reconocer la figura de privatización.

En los hechos de "enajenación" de los títulos representativos de capital social en propiedad del Gobierno Federal, si se trata de una empresa de participación estatal mayoritaria o de una entidad paraestatal entera ha sido denominada, -- por la opinión pública mexicana como "privatización". En algunas excepciones la enajenación de las entidades paraestatales-

o de los títulos representativos de capital social de la empresa de participación estatal mayoritaria, ha sido concentrada a la iniciativa privada, ya sea mediante procedimientos bursátiles propios del mercado de valores, ya sea a través de sociedades nacionales de crédito nombradas por la S.H.C.P.

La enajenación en cuestión se presenta como un mecanismo más para la desincorporación de entidades paraestatales.

CAPITULO II  
LA CRISIS Y LA POLITICA ECONOMICA DE MEXICO  
(1983 - 1994)

El Mandato del Mercado.

La difícil situación productiva ha llevado a una cantidad creciente de empresas a dirigir sus fondos a inversiones financieras, atraídas por las altas-tasas pasivas de interés, al tiempo que la propia política de tasas de interés desalienta fuertemente la demanda de crédito. Así, en 1983, la captación de la banca comercial nacionalizada aumentó en 1556.6 miles de millones de pesos, mientras que el financiamiento otorgado por la misma fue de sólo 452 mil millones de pesos. En otras palabras, el capital excesivo (paradoja en medio de la baja productiva y el desempleo) se canaliza a los circuitos financieros, para ser "esterilizado" en el Banco de México a través de los mecanismos de "regulación monetaria", so pretexto de controlar el incremento de la base monetaria y con ello paliar la inflación. La parte no regulada va a pasar a inversiones en Certificados de Tesorería.

El problema es que quien paga los intereses a los bancos por los Cetes que detentan y por sus depósitos regulatorios es el propio sector público, con lo que aumentan la deuda interna y la porción del gasto público destinada al pago de la misma.

La dificultad objetiva de adelgazar un sector público su-  
puestamente obeso. Por un lado, existen considerables inercias-  
que impiden un recorte, pero más importante aún, el gobierno no  
puede dejar de hacer frente a las necesidades de mantener un --  
ritmo de inversiones productivas en aquellos sectores en donde-  
ésta es necesaria para no destruir todo dinamismo en la econo--  
mía, como siempre -- y la reacción empresarial ante la devolu---  
ción de acciones propiedad de la banca nacionalizada es una - -  
muestra-- el grueso de la burguesía tiene una marcada debilidad  
por adquirir empresas boyantes pero se indigna si se le pide --  
que levante un negocio.

#### Programas de Estabilización Económica.

La imagen respecto a los "recursos ilimitados" para el -  
sector público condujo a un exceso de subsidiación del consumo,  
la producción y la inversión a través de los precios de empre--  
sas y organismos del sector público, con su doble consecuencia-  
de elevación del déficit fiscal y distorsión de la asignación -  
de recursos productivos a nivel nacional. A fin de "mitigar" --  
presiones inflacionarias también se incurrió en grave deterioro  
de la relación de precios de intercambio de las actividades - -  
agropecuarias.

El programa de ajuste y estabilización (Programa Inmedia

to de Reordenación Económica: PIRE) adoptado por el gobierno mexicano a partir de diciembre de 1982. Por el entonces Presidente Lic. Miguel de la Madrid Hurtado.

Contiene los elementos esenciales de los programas clásicos de ajuste y estabilización, pero también que difiere radicalmente de ellos en más de un aspecto. Coincide con los programas clásicos en el propósito de reducir la expansión de la demanda agregada a niveles compatibles con la oferta interna a través de una drástica reducción del déficit del sector público, reducción de la tasa de expansión de crédito interno y drástica reducción de los salarios reales (éste ha sido, por supuesto, el elemento clave). Los precios y tarifas del sector público fueron ajustados a niveles más próximos a los internacionales, aun al costo de mayores presiones inflacionarias de corto plazo; muchos controles de precios fueron eliminados, si bien los de un "paquete de consumo básico" se mantuvieron bajo control para proteger el salario real (con resultados un tanto discutibles); los subsidios a la producción y consumo fueron eliminados, con excepción de un pequeño grupo ligado a la dieta básica.

Los programas económicos durante el período 1988 - 1994, esto es, el restablecimiento de los equilibrios financieros en que ha estado empeñado el programa de ajuste y estabilización comprometido en el Convenio de Facilidad Ampliada firmado con el

Fondo Monetario Internacional, depende de certidumbres precarias y de múltiples incertidumbres. Parece evidente que, en efecto, en el plano más general, está sujeto a la evolución de la economía internacional en el lapso referido; a las condiciones y posibilidades de renegociación de la deuda externa; a la marcha y dirección de los conflictos políticos y las tensiones sociales en nuestro país; y a la administración del programa mismo y sus relaciones internas.

Es evidente que en los años venideros los términos de renegociación del perfil de la deuda serán decisivos en el ritmo de actividad económica que pueda alcanzar el país. Parece indispensable, por tanto, desarrollar una política sistemática para la organización de un "club de deudores" (es incomprensible la negativa pública del gobierno mexicano a este respecto), que tenga correspondencia con la forma como en los hechos se da este tipo de negociaciones.



#### CRISIS ECONOMICA DE FINALES DE 1994

a) El pasado 22 de diciembre el Banco de México, después de una considerable disminución de la reserva de divisas del país, dejó de intervenir en el mercado cambiario. La demanda de dólares era mucho más grande que la oferta y dado el uso de reservas internacionales que a lo largo de 1994 hubo de efectuar dicha institución para mantener la política cambiaria, se llegó a un punto en el que ya no fue prudente cubrir la diferencia con sus propias reservas.

b) Durante varios años nuestras importaciones han sido mucho mayores que nuestras exportaciones.

c) Por otra parte, desde principios de 1994 se inició un ascenso pronunciado de las tasas de interés en los Estados Unidos de América, que dio lugar a considerables dificultades financieras, especialmente para los llamados fondos de inversión de ese país.

d) Además, los acontecimientos políticos y de violencia ocurridos en 1994 trajeron como consecuencia desconfianza de los participantes en los mercados.

e) El gobierno tuvo inicialmente la intención de realizar durante 1995 una corrección paulatina de este problema ajustando

### CAPITULO III

#### INSTRUMENTACION DE LA ESTRATEGIA (1983 - 1994)

##### Perspectivas macroeconómicas para el periodo 1983 - 1988.

La evolución macroeconómica interna está condicionada -- por la instrumentación de la política económica, las caracte-- rísticas estructurales del aparato productivo y el comporta--- miento de la economía internacional. Este apartado presenta -- las restricciones globales existentes y los márgenes previstos para la evolución de la actividad, así como la orientación pro puesta de la política económica.

Los desequilibrios financieros internos reducen el mar-- gen de maniobra, tanto en el ámbito del sector público como -- del privado. En el caso del sector privado, la caída de la de-- manda y el efecto de la devaluación sobre los pasivos en mone-- da extranjera de las empresas han debilitado la posición finan-- ciera de buen número de ellas, lo que sin duda restringirá su-- recuperación. El sector público, por su parte, se enfrenta con la necesidad de seguir reduciendo el nivel de su déficit finan-- ciero, que resulta excesivo ante las fuentes no inflacionarias de financiamiento disponibles y por la rigidez que el servicio de la deuda correspondiente representa para el manejo del pre-- supuesto. La situación financiera de las empresas públicas exi ge también su saneamiento.

Para abatir el déficit, tendrán que revisarse tanto el-gasto como los ingresos. En el proceso de reestructuración del gasto público, será necesario seguir venciendo inercias. En su estructura han ganado importancia ciertos rubros, como intereses y pago de adeudos vencidos, que representan actualmente --cerca del 24 por ciento del gasto consolidado del sector presu-puestal, frente al 7 por ciento en 1970. Este tipo de gastos,-junto con las participaciones a estados y municipios, limitan-en el corto plazo el margen de acción para la reorientación --del presupuesto. Por otro lado, el hecho de haber utilizado en 1983 gran parte de los márgenes disponibles en materia de tri-butación indirecta y, en menor medida, de precios y tarifas, -limita la capacidad de elevar por esta vía en el futuro los in-gresos públicos como proporción del producto. Los ingresos adi-cionales deberán provenir, junto con una reducción significati-va de la evasión fiscal, de una recuperación de la actividad -económica que fortalezca la imposición directa y los ingresos-del sector paraestatal.

La reorientación del gasto público acompañará la modera-ción de su crecimiento. Se logrará una disminución importante-en los pagos de intereses de la deuda interna y externa como -proporción del gasto total y se contendrá el crecimiento del -gasto corriente como resultado de la reestructuración de los -

subsidios; asimismo se reducirá en términos relativos el consumo público y se logrará mayor productividad del gasto de operación del sector paraestatal, manteniéndose la atención a los servicios sociales básicos. Lo anterior permitirá liberar recursos para la inversión. El gasto de inversión dará prioridad a sectores menos intensivos de capital, dada la infraestructura ya existente, en especial en la industria petrolera, y promoverá la mejor articulación de la industria paraestatal y manufacturera. Se consolidará igualmente la inversión en sectores estratégicos. Las transferencias a estados y municipios, como instrumento de apoyo al fortalecimiento financiero de los gobiernos locales y de reorientación regional del bienestar, aumentarán su proporción en el gasto neto del sector presupuestal. Esta reordenación del gasto público fortalecerá el ahorro. Así, la disminución relativa del servicio de la deuda y la racionalización del gasto corriente permitirán disminuir la proporción del gasto neto total en el producto en alrededor de dos puntos adicionales después de 1983.

La política de ingresos se orientará a recuperar y fortalecer su papel como generadora de recursos sanos para financiar el gasto público en condiciones de equidad social en la distribución de la carga: los ingresos tributarios se elevarán fundamentalmente mediante la reducción de la evasión fiscal y-

el fortalecimiento de los ingresos tributarios directos; los - ingresos del sector paraestatal se elevarán a través de una política realista de precios y tarifas y del mayor dinamismo de la actividad económica. Así, los ingresos corrientes totales - del sector público aumentarán, en adición al esfuerzo ya realizado en 1983, entre dos y tres puntos del producto interno bruto en el período 1985 - 1988.

La acción conjunta de las políticas de gasto, ingresos y empresa pública permitirá reordenar las finanzas públicas. - Esto incidirá de manera fundamental en la corrección de los desequilibrios actuales y permitirá una evolución de los mercados de bienes, servicios y fondos prestables acorde con la capacidad de respuesta del aparato productivo. En 1983 el déficit público como proporción del producto se reducirá de manera drástica y en los años siguientes se logrará una reducción gradual, para situarlo en torno al cuatro por ciento.

La modernización de la estructura básica de la sociedad y de aquellas prácticas que la alimentan es una tarea en la que están inmersas la gran mayoría de las naciones del mundo. - No es, por tanto, una estrategia exclusiva de las naciones en vías de desarrollo, ni es producto de una ideología política en particular. Naciones con desarrollos dispares e ideologías encontradas llevan a cabo, en su propio contexto histórico y frente a las demás naciones, una amplia adaptación de sus es-

estructuras económicas a las nuevas modalidades de integración y competencia internacionales. A la vez, están empeñadas en renovar las instituciones democráticas y transformar los aspectos de la cultura política que reproducen jerarquías y nutren rigideces discordantes con la movilidad de las sociedades mismas. Por ello, la comunidad de naciones y el sistema de relaciones internacionales se están transformando, dando lugar a nuevos polos financieros, nuevos centros generadores de tecnología y nuevos espacios de integración regional.

La estrategia de la modernización en México parte de la conciencia de la oportunidad y del riesgo que representa la gran transformación mundial y, a la vez, de la comprensión del veloz cambio al que han estado sujetas la sociedad y sus organizaciones. La modernización es no sólo compatible con nuestros afanes y valores históricos sino que es motivada por su defensa. El nacionalismo, que impone buscar entre nosotros el modo para acercarnos a la mejor realización de nuestros ideales y de acuerdo a nuestros principios, requiere la adaptación de las instituciones y la innovación en prácticas y actitudes. Por eso, no es extraño que la estrategia se alimente, con modalidades propias, de los momentos cruciales de nuestra lucha como Nación independiente.

**Estructura General de la Estrategia  
del Plan Nacional de Desarrollo  
1989 - 1994**

- A. Soberanía, Seguridad Nacional y Promoción de los Intereses de México en el Exterior**
- B. Ampliación de Nuestra Vida Democrática**
  - Preservación del Estado de Derecho
  - Perfeccionamiento de los Procesos Políticos
  - Modernización del Ejercicio de la Autoridad
  - Participación y Concertación Social
- C. Recuperación Económica con Estabilidad de Precios**
  - Estabilización Continua de la Economía
  - Ampliación de la Inversión
  - Modernización Económica
- D. Mejoramiento Productivo del Nivel de Vida**
  - Creación de Empleos Productivos y Bien Remunerados
  - Atención de las Demandas Sociales Prioritarias
  - Protección del Medio Ambiente
  - Erradicación de la Pobreza Extrema

### La política de gasto público

El crecimiento y la estructura del gasto público coadyuvan a la mejor distribución del ingreso y del bienestar social, al manejo de la demanda agregada, al fortalecimiento de la posición económica externa, a la reorientación del desarrollo -- sectorial y regional y a la evolución general de la economía.-- En este sentido, el gasto público constituye un instrumento importante para llevar a cabo la estrategia del Plan. Su asignación, acorde con las prioridades del Plan, su ejercicio conforme a lo programado y su eficaz y honesta ejecución reflejarán la voluntad del Estado para conducir, con firmeza y perseverancia, la reordenación económica y el cambio estructural.

En lo que se refiere a los programas normales de los -- sectores de la Administración Pública Federal, se adoptarán -- los siguientes lineamientos:

-se introducirán criterios especiales explícitos en la evaluación de los grandes proyectos de alcance nacional, que por su magnitud son determinantes en la definición de las modalidades del desarrollo regional: se mantendrá, en forma permanente, una comunicación -- abierta con los gobiernos estatales, los gobiernos municipales y las comunicaciones sobre las obras a realizar en los distintos programas de inversión.



En lo que se refiere al gasto de alcance regional, se consolidará al Convenio Unico de Desarrollo como el principal instrumento de política para coordinar acciones entre los - - tres niveles de gobierno, impulsar un desarrollo más equili-- brado y romper las desigualdades entre regiones. A través de este convenio, se han establecido los lineamientos para la -- operación descentralizada de los programas federales de inversión en los estados, a efecto de fortalecerlos en su capaci-- dad administrativa y de ejecución, avanzando en los esquemas de planeación participativa mediante el establecimiento y operación de los Comités Estatales de Planeación para el Desarrollo, en el seno de los cuales se integran las propuestas estatales de la Inversión, gasto y financiamiento. La asignación del gasto a través de los programas anteriores se apegará a - las prioridades que determinen los planes estatales y municipales correspondientes.

#### Líneas de política

- conservar, ampliar y explotar racionalmente los recursos escasos del país, renovables y no renovables, en especial en lo referente al agua, los bosques, los hidrocarburos y la -  
minería;
- modernizar la infraestructura económica del país para el dede

1

envolvimiento de las actividades productivas, mediante una mas racional inversión pública y una mayor más ágil concurrencia de los sectores social y privado.

#### Política de empresa pública

Las empresas paraestatales constituyen un importante instrumento para el logro de los objetivos nacionales; refuerzan la rectoría del estado en la vida económica y dan apoyo directo a la política económica y social que toca instrumentar al sector público. Su presencia en el aparato productivo y distributivo responde al mandato constitucional que reserva al Estado la intervención en sectores estratégicos de la economía, o bien, el apoyo, complemento o promoción de las demás actividades del desarrollo nacional.

La estrategia del Plan, además del manejo coherente de la política de desarrollo, requiere de la utilización de instrumentos directos de asignación de recursos que refuercen -- los efectos de inducción e impulsen los esfuerzos de reordenación económica y cambio estructural. La empresa pública constituye la base material con que cuenta el Estado para la regulación e impulso de la actividad económica y social de todos los sectores.

Para que las empresas paraestatales desempeñen adecuada

mente este importante papel, es necesario que se conduzcan como parte integral del sector público y bajo las políticas del Gobierno Federal, a través de los coordinadores de sector correspondientes.

#### Reestructurar y modernizar la empresa pública

Se plantea la necesidad de establecer en las empresas públicas de cada sector, programas de reestructuración y modernización que prevean, con carácter obligatorio, las metas a lograr en la elevación de la producción y la productividad, en la reducción de recursos externos necesarios para su operación y en el aprovechamiento óptimo de su capacidad instalada. Se buscará una integración en subsectores por ramas productivas para evitar dispersión, lograr una mayor eficiencia en el uso de los recursos y congruencia en las decisiones.

Para el logro de una mayor eficiencia en la operación de las empresas públicas, se incrementará la productividad gerencial y la de los trabajadores y se perseguirá el uso más racional de sus recursos físicos y financieros. Para ello se contemplará la canalización prioritaria del gasto de capital, la modernización de los procesos de trabajo, la racionalización del empleo y de los procesos directivos y de operación, la optimización en el uso de insumos y partes, la mejoría en los --

sistemas de mantenimiento y conservación, la supresión del pro ducto y procesos de producción obsoletos económica y socialmente, la racionalización de inventarios y optimización del capital de trabajo.

La política de modernización de la empresa pública se - ajustará a las dos líneas de acción de la estrategia. En especial, en lo relativo a la reordenación económica, se racionalizará el uso de divisas a través de su estricta presupuestación, buscando reducir al mínimo las necesidades de recursos externos y recurriendo de manera estrictamente complementaria al en deudamiento.

En cuanto al cambio estructural, la empresa pública dará prioridad a la superación de las necesidades en sectores de alta importancia social tales como el transporte, la comercialización y el abasto, salud, seguridad social, urbanización yvivienda.

La reordenación de las empresas públicas requerirá un - significativo esfuerzo en materia jurídica, a fin de normar -- los aspectos de su organización y funcionamiento que no esténsuficientemente contemplados en la legislación vigente, dandorespuesta, en el marco del derecho, a las transformaciones recientes que ha tenido la empresa pública en nuestro país.

- fortalecer a la empresa pública para que atienda con eficaz

cia las áreas en que su participación es estratégica o prioritaria para el desarrollo, para que sea económica y financieramente sólida, y para que preste servicios y venda productos de buena calidad y a buen precio.

#### La política de financiamiento del desarrollo

En los próximos años, la política económica se propone hacer frente a los requerimientos de financiamiento del desarrollo, sin excesiva creación monetaria y con una menor utilización relativa del crédito externo, estableciendo un equilibrio adecuado entre las necesidades y los recursos disponibles. Para ello, de acuerdo con las orientaciones que ha definido la estrategia económica y social del Plan, se requiere, por un lado, fijar y ejercer el gasto en estricto apego a las prioridades del desarrollo y, por el otro, fortalecer y canalizar eficientemente el ahorro interno y reorientar las relaciones financieras con el exterior, define los lineamientos que permitirán alcanzar estos objetivos, los cuales se precisarán e instrumentarán en el programa Nacional de Financiamiento del Desarrollo.

La reorientación de los esquemas de financiamiento permitirá que se alcance la máxima creación de empleos permanentes con el ahorro disponible, en condiciones de estabilidad in

terna y menor dependencia del exterior. Así, la estrategia económica y social fija tres objetivos principales para la política de financiamiento del desarrollo:

- Recobrar y fortalecer la capacidad de ahorro interno - en moneda nacional, aumentando el ahorro del gobierno, de las empresas y de las familias y buscando su permanencia.
- Propiciar la canalización eficiente de los recursos financieros, de acuerdo con las prioridades del desarrollo.
- Adaptar las relaciones financieras con el exterior a - las nuevas circunstancias internas y externas.

La instrumentación congruente de las políticas de gasto público, de empresa paraestatal, fiscal, monetaria y financiera ayudarán a consolidar la confianza de la comunidad en las - instituciones financieras, en particular en el sistema monetario nacional, factor indispensable para la recuperación económica.

El fortalecimiento del ahorro interno abarcará conjuntamente los sectores público, social y privado. Se elevará el -- ahorro público, tanto del sector central como del paraestatal, y se fomentará el ahorro social y privado, buscando su mayor - permanencia y adecuada estructura dentro del sistema financie-

ro.

#### Elevación del ahorro Público

Para recobrar la capacidad de ahorro del sector público, será necesario, además de racionalizar el gasto corriente del gobierno, elevar sus recursos propios. Entre los instrumentos que proveen recursos al sector público, destacan la política tributaria y los ingresos por la venta de bienes y servicios a través del sector paraestatal.

El sistema tributario es un importante instrumento de política económica para alcanzar los objetivos de crecimiento económico y de justicia social. La política tributaria se orientará a hacer más equitativa la carga fiscal entre personas, sectores y regiones; a promover una mejor distribución del ingreso; y a estimular significativamente la recaudación efectiva, estableciendo una mejor y más progresiva relación entre los ingresos no tributarios y tributarios y, dentro de estos últimos, entre impuestos directos e indirectos.

La política fiscal fomentará el fortalecimiento del pago federal y del municipio libre. Se instrumentará una coordinación fiscal que sienta las bases de un sistema recaudatorio integral de impuestos federales, estatales y municipales, y que se traduzca en un fortalecimiento conjunto de las finanzas de los tres niveles de gobierno.

La política de ingresos del sector paraestatal persigue rehabilitar el ahorro de la empresa pública, para que ésta pueda seguir impulsando y orientando el desarrollo del país en condiciones de financiamiento sano. Además, se corregirán distorsiones en los precios relativos para aumentar la eficiencia económica y la equidad social. Para ello:

- se adecuarán los precios y tarifas de los bienes y servicios públicos, a fin de que el ahorro público no dependa sólo de unas cuantas empresas; se mantendrán únicamente subsidios en aquellos bienes y servicios que tengan un claro y significativo efecto sobre el empleo, la distribución del ingreso y el bienestar de las mayorías; una vez superado el periodo de ajuste, las adecuaciones se harán de manera paulatina pero constante;
- se avanzará en la rehabilitación financiera integral de la empresa pública, mediante el establecimiento de normas y mecanismos de verificación y control de costos y resultados; se establecerán mecanismos adecuados de financiamiento de la empresa pública, evitando rigideces y rezagos.

Como resultado de las políticas anteriores, se incrementarán los ingresos públicos como proporción del producto y se calcula que el ahorro consolidado del sector presupuestal al--



canzará poco más del 20 por ciento del ahorro interno total y estará en condiciones de financiar la mitad de la inversión -- presupuestal en el periodo 1985 - 1988.

#### Vinculación con la economía mundial

La estrategia económica y social del Plan asigna una importancia prioritaria a la modernización y reorientación del aparato productivo, con el propósito de promover una inserción eficiente del sector industrial dentro de las corrientes del comercio internacional y, de manera más amplia, fortalecer la vinculación del país con la economía mundial. Frente a la necesidad de reducir la dependencia del endeudamiento externo, la expansión de las exportaciones no petroleras y del turismo se vuelve imperiosa para el desarrollo del país. Se aspira alcanzar tasas de crecimiento, respaldadas por una estructura económica capaz de generar los recursos en divisas necesarios para su desenvolvimiento, y menos vulnerable ante las fluctuaciones de la economía y el comercio internacionales.

En el ámbito bilateral, se conducirán las negociaciones correspondientes para conseguir una mayor integración de la -- cooperación técnica con las de cooperación económica. Se aplicará un enfoque global mediante el tratamiento conjunto de los diversos sectores que componen la relación económica bilateral,

redefiniendo los elementos de la aportación mexicana y orientando la del país con que se trata de acuerdo con las prioridades del desarrollo nacional. En particular, se actuará de acuerdo con los siguientes criterios:

- se buscará reducir los desequilibrios comerciales y financieros de México con sus clientes y proveedores, contribuyendo a racionalizar el ciclo comercio-finanzas y fortalecer la capacidad de pago del país;
- se propiciará la diversificación de mercados, fuentes de financiamiento, tecnología e inversiones, a fin de fortalecer la vinculación de la economía nacional con el exterior;
- se promoverá la celebración de convenios-marco, a efecto de regular el intercambio global en materia de cooperación económica, científico-tecnológica y cultural en una perspectiva de mediano plazo;
- se aprovechará la complementación entre la economía mexicana y la de otros países más avanzados a fin de alcanzar nuevos estadios de desarrollo industrial;
- se fomentarán acciones y acuerdos de cooperación en el ámbito industrial, tecnológico y de comercio exterior con países de niveles similares de desarrollo industrial, que permitan complementar esfuerzos y aprove---

char el poder de negociación conjunto en el ámbito mul  
tilateral.

La política de industria y comercio exterior estará - -  
orientada a promover la modernización del aparato productivo -  
para que eleve su eficiencia y competitividad. Se consolidará-  
la participación de los particulares en la economía y se crea-  
rán las condiciones que permitan a la inversión privada consti-  
tuirse en un motor del desarrollo industrial.

En particular, la política de comercio exterior se lle-  
vará a cabo considerando los siguientes objetivos: fomentar --  
las exportaciones no petroleras; alcanzar una mayor uniformi--  
dad en la protección efectiva a las distintas industrias; con-  
tinuar con la eliminación de las distorsiones provenientes de-  
las restricciones no arancelarias al comercio; garantizar el -  
acceso de nuestras exportaciones a los mercados mundiales; y -  
buscar que la inversión extranjera, la transferencia de tecno-  
logía y el acceso a los recursos externos contribuyan a los --  
propósitos de la política comercial del país.

Para hacer posible el cumplimiento de tales objetivos,-  
las acciones de política se llevarán a cabo de acuerdo con los  
siguientes propósitos:

- alentar la inversión privada, nacional y extranjera, median-  
te una política económica certera y clara, y con un marco --

tributario que sea competitivo a nivel internacional;

- o propiciar la modernización tecnológica de la industria nacional, a través de la protección de la propiedad intelectual, la inversión extranjera y la vinculación eficaz de la oferta de tecnología nacional a las demandas de los diversos sectores productivos;

- o aprovechar las ventajas geográficas del país para promover la integración eficiente de la industria exportadora, en especial la maquiladora;

- o promover las exportaciones mediante la permanencia y claridad en las políticas;

aplicando mejor y de manera más automática y general los diversos instrumentos de promoción existentes, que son los permitidos en el Acuerdo General de Aranceles y Comercio y no dan lugar, por tanto, al establecimiento de impuestos compensatorios; diseñando mecanismos de devolución automática del IVA a los exportadores; descentralizando y reduciendo trámites; y apoyando y promoviendo a las empresas comercializadoras;

- o concertar las medidas de promoción y aliento a la exportación mediante reuniones frecuentes de los exportadores con las autoridades directamente responsables, para analizar y proponer medidas, evaluar resultados y denunciar desviacio-

nes, buscando dar solución inmediata o en un plazo razonable y preciso a los asuntos planteados;

- avanzar en el proceso de sustitución de permisos previos por aranceles, y continuar con el esfuerzo de disminuir la dispersión arancelaria y mantener una estructura de aranceles congruente con la modernización económica del país;
- fortalecer la competitividad del país, mediante un esfuerzo de desregulación en todos los sectores, en especial los de mayor impacto en las exportaciones: autotransporte, puertos, ferrocarriles, aviación, telecomunicaciones, seguros y fianzas y agencias aduanales, en el entendido de que la liberación comercial y la desregulación interna son dos aspectos inseparables de la modernización y que el éxito de la primera es inconcebible sin la segunda;
- simplificar los procesos administrativos en materia de comercio exterior, incluyendo la agilización de trámites en las aduanas existentes, y la apertura de centros aduaneros en el interior del país en apoyo al comercio exterior;
- utilizar la legislación de comercio exterior como instrumento de defensa legítima ante prácticas desleales de comercio, evitando, en todo momento, que las normas se utilicen injustificadamente para proteger;
- se eliminarán las barreras a la entrada y salida de mercados,

y se promoverá la incorporación cabal de todos los agentes - productivos al sector formal de la economía;

- o se buscará beneficiar, de manera especial, a la pequeña y mediana industrias, puesto que la reglamentación excesiva es un costo fijo que afecta principalmente a este tipo de industrias; y
- o se terminará con las prácticas monopólicas y oligopólicas de algunos proveedores y clientes, que inhiben la competencia y generan ganancias extraordinarias, en detrimento de los pequeños y medianos industriales y de los consumidores.

La desregulación permitirá a los exportadores mexicanos apoyarse fundamentalmente en la productividad de sus procesos, y no en la contracción del mercado interno y la devaluación -- del tipo de cambio, como ha sucedido en el pasado.

#### Capacitación y productividad

La productividad es un medio no sólo para producir más y fortalecer la competitividad con el exterior, sino también - para lograr un mejor reparto de la riqueza y aumentar los niveles de bienestar social. Es importante que los aumentos de productividad se distribuyan con equidad para que trabajadores y empresarios estén igualmente motivados en incrementarla. Por ello la política de capacitación le está estrechamente vincula

da: la capacitación, además de facilitar la obtención de mayores rendimientos en las empresas, permite elevar el bienestar, por los ingresos superiores y la movilidad social a que dan lugar mejores niveles de calificación de la mano de obra y mejores sistemas de organización del trabajo.

La movilización y la proyección del potencial de desarrollo nacional requieren ineludiblemente de políticas ambiciosas de capacitación. Sin embargo, para que la capacitación y el desarrollo se refuercen mutuamente, es necesario lograr un equilibrio adecuado entre ambos. Si para el grado de desarrollo alcanzado la capacitación es insuficiente, ésta se convierte en estrangulamiento para un desarrollo mayor. Si la capacitación no se relaciona con las oportunidades que para su ejercicio ofrece el desarrollo alcanzado, habrá derroche de recursos. Así, la capacitación es a la vez resultado y condición del desarrollo.

#### CAPITULO IV

##### LA POLITICA ECONOMICA, EN EL PERIODO 1983 - 1994 Y LAS ENTIDADES PARAESTATALES.

El sexenio del Presidente Miguel de la Madrid es quizá el que mayor hincapié ha hecho en la práctica de la planeación de la economía, hecho que se hace patente con la creación del sistema Nacional de Planeación Democrática, por medio del cual el Estado busca:

"...impulsar y orientar el desarrollo económico y social del país (mediante el compromiso)...de organizar las actividades del gobierno de manera racional y previsoras y con el apoyo de una amplia participación popular". \*

Para darle un carácter legal a la planeación democrática, ésta ha quedado incluida en el artículo 26 de la Constitución:

"El Estado organizará un sistema de planeación democrática del desarrollo nacional que imprima solidez, dinamismo, permanencia y equidad al crecimiento de la economía para la independencia y la democratización política, social y cultural de la Nación". \*

Los fines del proyecto nacional contenidos en esta Constitución determinarán los objetivos de la planeación. La planeación será democrática. Mediante la participación de - -

\* Reglamento de la Ley Federal de Entidades Paraestatales, a la Ley Orgánica de la Admón. Pública Federal. Ed. Porrúa 25ma. - Edición, México 1991, pág. 86.



los diversos sectores sociales recogerá las aspiraciones y demandas de la sociedad para incorporarlas al plan y los programas de desarrollo. Habrá un Plan Nacional de Desarrollo al que se sujetarán obligatoriamente los programas de la Administración Pública Federal.

#### PIRE

Los deseos de planificar se manifiestan desde el discurso de toma de posesión como Presidente de Miguel de la Madrid, el 1 de diciembre de 1982, En él anuncia un Programa Inmediato de Reordenación Económica (PIRE), el cual contiene diez puntos.

- "1. Disminución del crecimiento del gasto público.
2. Protección al empleo.
3. Continuación de las obras en proceso con un criterio de selectividad.
4. Reforzamiento de las normas que aseguren disciplina, adecuada programación, eficiencia y escrupulosa honradez a la ejecución del gasto público autorizado.
5. Protección y estímulo a los programas de producción, importación y distribución de alimentos básicos para la alimentación del pueblo.
6. Aumento en los ingresos públicos.
7. Canalización del crédito a las prioridades del desarrollo Nacional.

8. Reivindicación del mercado cambiario bajo la autoridad y soberanía monetarias del Estado.
9. Reestructuración de la Administración Pública Federal.
10. "Actuar bajo el principio de rectoría del Estado y dentro del régimen de economía mixta que consagra la Constitución General de la República". \*

Además del PIRE, del Sistema Nacional de Planeación y de la inclusión de éste en la Constitución, las principales manifestaciones de la planeación indicativa durante el sexenio de Miguel de la Madrid son:

Expedición de la Ley de Planeación, la cual se publicó en el Diario Oficial el 5 de enero de 1983, y complementa al artículo 26 constitucional, contiene 44 artículos, además de cinco transitorios.

publicación del plan Nacional de Desarrollo 1983 - 1988, del cual presentamos, en las figuras 9 - 3 y 9 - 4, las líneas de acción con los propósitos, los objetivos del plan y las políticas sectoriales que se traducen en programas específicos por sector, mismos que se deben cumplir a través de programas de mediano plazo y programas-

\* Avilés, Jorge, "Rectificaremos lo que no ha funcionado, De la Madrid", en El Universal, México 2 de Diciembre de 1982, p. I.

operativos anuales, ya que tanto el Plan Nacional como los programas son de carácter sexenal.

Programa Nacional de Fomento Industrial y Comercio Exterior (1984 - 1988). El propósito fundamental de este programa es implantar la estrategia de cambio estructural - coordinando las acciones en las actividades de gobierno - (federal, estatal y municipal) con las de los sectores - productivos (público, privado y social) con el objeto de hacer de México una potencia industrial intermedia hacia finales del presente siglo.

Programa Nacional de Energéticos (1984 - 1989). Su objetivo fundamental es lograr la autosuficiencia energética - presente y futura del país.

Programa de Empresa Pública

PERE Y PAC

Se elaboraron y aplicaron también algunos otros programas económicos como el Programa Extendido de Reordenación Económica (PERE) y el Programa de Aliento y Crecimiento - - (PAC).

PERE

El PERE sustituye al PIRE y tiene los siguientes objeti--

vos; abatir el crecimiento del gasto corriente mediante la reducción de organismos del gobierno federal y del sector paraestatal; mejorar la recaudación tributaria y evitar la evasión fiscal; acelerar la sustitución de permisos de exportación por aranceles; ordenar el mercado cambiario, induciendo un tipo de cambio flexible y realista, y fortalecer la intermediación financiera y la canalización eficiente de los recursos crediticios. Así como frenar: el avance inflacionario, el aumento del déficit público, el debilitamiento de la balanza de pagos, la especulación del mercado cambiario y el rumbo de la situación económica interna desfavorable.

#### PAC

En junio de 1986 se presentó el Programa de Aliento y Crecimiento (PAC). Este programa representaba la necesidad de buscar simultáneamente el crecimiento económico y el control de la inflación. Concretamente, el objetivo principal del PAC es lograr un crecimiento real del producto interno bruto (PIB) de entre 3 y 4% en 1987 y 1988, con estabilidad de precios.

Los postulados fundamentales del PAC son:

1. Cambiar los términos de la negociación con los acreedores de la deuda externa. Específicamente, la prioridad

sería asegurar una tasa de crecimiento moderado de la economía, para lo cual se plantearía a los acreedores una disminución de los pagos del servicio de la deuda.

2. Aumentar la disponibilidad de recursos financieros -- dentro del país, para hacer descender las tasas de interés nacionales y liberalizar el crédito al sector - privado.

El incremento de los recursos financieros dentro de la economía se conseguiría, por un lado, mediante un mayor volumen de los recursos externos, resultado de las negociaciones que se realizarían con los acreedores. Por otro lado, se introducirían nuevos instrumentos de captación al mercado financiero nacional que ofrecerían rendimientos más seguros en relación con la evolución de la inflación y el tipo de cambio, con el objeto de retener y elevar el ahorro interno en el país.

3. Como piedra angular del programa, alentar la inver---sión privada. La liberación del crédito y el descenso gradual de las tasas de interés estimularían la inversión de los particulares, para proteger y ampliar la planta productiva y el empleo.
4. Revisar la política de ingresos del sector público, -

para fortalecer sus recursos propios como medio de fi nanciamiento para su gasto. En particular, se rees--- tructuraría la política tributaria, de modo que fuera congruente con la realidad económica que vivía el - - país. Asimismo, se continuaría ajustando los precios- y las tarifas de los bienes y servicios proporciona-- dos por las empresas públicas.

5. Reorientar selectivamente el gasto público, sin alte- rar su monto total. Se destinarían recursos adiciona- les a ciertos renglones fundamentales del gasto co--- rriente y de inversión, para lo cual se disminuiría - el dedicado a programas de menor prioridad, de manera que el gasto total no fuera objeto de una expansión - presupuestaria. Como propósito adicional a los postu- lados anteriores se defendería el poder adquisitivo - de los salarios.

P. S. E.

El 15 de diciembre de 1987 se firmó el Pacto de Solidari- dad Económica (PSE), su finalidad esencial era evitar que el - - país cayera en la hiperinflación y que la población de bajos re- cursos no viera reducido, aún más, su poder adquisitivo o sus -- condiciones de empleo.

Las propuestas más significativas del PSE son las siguientes:

Por lo que respecta a los precios del sector público, a partir de la misma fecha se ajustaron para recuperar el rezago acumulado en los meses anteriores y se aumentarían gradualmente a partir del mes de marzo de acuerdo con la inflación mensual proyectada.

Ajuste adicional de las finanzas públicas.

Aceleramiento del programa de desincorporación de empresas paraestatales no estratégicas ni prioritarias.

Disminución y cancelación de subsidios de dudosa justificación, social y económica.

Mayor racionalización de la protección comercial, mediante una baja significativa en los aranceles y en los impuestos a la importación.

Aumento del tipo controlado en 22%.

Política monetaria restrictiva.

Aumento salarial de emergencia de 15 y 20% para los salarios mínimos.

Aumento salarial mensual a partir del segundo trimestre.

Continuarían con los programas de reestructuración y productividad de las empresas paraestatales.

Mantener los precios de garantía de los productos básicos

en sus niveles de 1987.

Los objetivos de la segunda etapa son: suspender aumentos de precios y tarifas del Sector Público, mantener fijo el tipo de cambio, suspender aumentos de precios de productos y servicios sujetos a control o registro por parte del Gobierno Federal, inducir a que los precios de artículos y servicios no controlados se mantuvieran invariables, aumentar los salarios mínimos y contractuales en 30%, ajustar los precios de garantía de los productos agrícolas en su oportunidad, para mantener su valor real con respecto al año de 1987. Con estas medidas se aseguraba una disminución paulatina de la inflación y el aumento de los salarios de acuerdo con el incremento disminuido de los precios a través del establecimiento de una canasta básica que se definiría en los meses de febrero - marzo de 1988.

En la tercera etapa del pacto, se busca: congelar los precios de los artículos y servicios, en general (bienes y servicios del sector público, bienes controlados y sujetos al registro, etcétera); el tipo de cambio y los salarios. Ajustar los precios de garantía de acuerdo con las exigencias del calendario agrícola. Apoyar la producción del campo mediante el otorgamiento de créditos suficientes y oportunos. Se fomentaría la capitalización del campo mediante el otorgamiento de la libre importa-



ción de maquinaria, implementos agrícolas y equipo de transporte, usados.

En la cuarta etapa del PSE se destaca; la reducción de la inflación para el mes de julio y la continuidad de esta tendencia para el mes de agosto (1%), profundizar en el saneamiento de las finanzas públicas al continuar reduciendo el déficit; fomentar las exportaciones, fortalecer las reservas internacionales, no aumentar los precios de los bienes y servicios producidos por el sector público, mantener la paridad cambiaria, reducir el IVA (impuesto al valor agregado) al cero por ciento a los alimentos procesados y 6% a los medicamentos, se mantendría el mismo nivel en los salarios en los meses de septiembre, octubre y noviembre; mantener los precios de garantía de los productos básicos en sus niveles reales de 1987; recomendar a los industriales, comerciantes y empresarios en general, una reducción de un 3% ponderado de los precios de las mercancías, así como a las tiendas oficiales y sindicales.

El 17 de octubre de 1988 se dio a conocer la prórroga del Pacto de Solidaridad Económica por quinta ocasión hasta el 30 de noviembre, donde se seguirán los siguientes lineamientos:

- Nuevos ajustes en las finanzas por más de 500 mil millones de pesos en lo que restaba del año.

° Continuidad de la venta de empresas del Estado no es--  
tratégicas ni prioritarias.

° Mantener la estabilidad cambiaria.

° Controlar la inflación.

Durante este sexenio se continuó con la política económi-  
ca basada en la planeación indicativa, a cargo de la Secretaría  
de Programación y Presupuesto. Entre los principales acciones -  
del gobierno en materia de planeación se tienen:

El Pacto para la Estabilidad y el Crecimiento Económi-  
co (PECE) que es una continuación del PSE, que abarca  
de enero de 1989 a 1994 y que ahora se llama Pacto pa-  
ra la Estabilidad, la Competitividad y el Empleo con-  
seis fases y con los siguientes objetivos:

Mantener un balance de las finanzas públicas que sea-  
compatible con la consolidación del abatimiento de la  
inflación.

Mantener la estabilidad de precios.

Sentar las bases para la recuperación gradual y soste-  
nida del crecimiento económico.

Se elabora el Plan Nacional de Desarrollo c u y o s -  
objetivos:

1. La defensa de la soberanía y la promoción de los intereses de México en el mundo.
2. La ampliación de la vida democrática.
3. La recuperación económica con estabilidad de precios.
4. El mejoramiento productivo del nivel de vida de la población.

La estrategia general para alcanzar los objetivos del - - plan es cual necesaria para enfrentar los retos y oportunidades que se presentan en un mundo tan cambiante y dinámico; dicha modernización permitirá hacer realidad el mejoramiento de la calidad de vida de todos los mexicanos.

El Sistema Nacional de Planeación Democrática, plantea para el periodo 1989 - 1994 la formulación de Programa - a mediano plazo.

Programa Nacional de Modernización Industrial y del - - Comercio Exterior

Programa Nacional de Modernización Energética

Programa Nacional de Modernización de la Empresa Pública

El Plan Nacional de Desarrollo 1989 - 1994, plantea la-

existencia de programas regionales, planes estatales y municipales, y programas especiales.

Dentro de los programas especiales, destaca el Programa Nacional de Solidaridad (PRONASOL) que es un instrumento del gobierno para combatir la pobreza extrema, en especial se pretende atender a los niveles indígenas, a los campesinos de escasos recursos y a los grupos populares urbanos. Se atenderán principalmente problemas de alimentación, regulación de la tenencia de la tierra y vivienda, procuración de justicia, educación, salud, electrificación de comunidades, agua potable, infraestructura agropecuaria, y preservación de recursos naturales.

El Gobierno ha continuado con el proceso de privatización y reprivatización de la economía, mediante la venta de empresas estatales al sector privado y la desregulación que consiste en darle mayores apoyos a la iniciativa privada para que funcione con mayor eficiencia.

de manera gradual el déficit en cuenta corriente y restituyendo la confianza para dar mayor permanencia a los flujos de capital del exterior.

#### ACUERDO DE UNIDAD PARA SUPERAR LA EMERGENCIA ECONOMICA

##### Precios y salarios.

1. Como condición necesaria para generar empleos permanentes, ampliar la capacidad productiva nacional y atraer nuevas inversiones:

a) Los sectores obrero y empresarial, ratifican los acuerdos del pasado 20 de diciembre de la Comisión Nacional de los Salarios Mínimos.

b) Los sectores obrero y empresarial procurarán que, en adición a la base salarial pactada el 24 de septiembre, se determinen bonos e incentivos de productividad en las negociaciones contractuales conforme a indicadores específicos libremente negociados y acordados entre las partes en cada industria y centro de trabajo.

c) En el marco del Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad y la Calidad, el Gobierno de la República se compromete a apoyar y asesorar a los sectores productivos en la

medición de la productividad y en su incremento. Para tal efecto se creará la Comisión Nacional de Productividad.

d) El Gobierno Federal consciente de la necesidad de incrementar la productividad de la mano de obra, aumentará el número de becas otorgadas para su capacitación. En 1995 se otorgarán 700 mil becas para trabajadores de la ciudad y el campo que se encuentren desempleados o que requieran de una mayor capacitación en sus puestos de trabajo, en vez de las 500 mil originalmente presupuestadas para 1995.

e) Frente al inevitable efecto transitorio que la devaluación tendrá sobre los costos de las empresas, el sector empresarial se compromete a realizar un esfuerzo extraordinario para no incrementar los precios injustificadamente.

f) El sector empresarial conviene en promover entre las empresas e industrias, fabricantes y comercializadoras, a la adopción de estrategias para la producción y distribución de productos básicos que atiendan las necesidades de la población de menores ingresos.

g) El Gobierno Federal fortalecerá los programas de abasto rural y popular y los de orientación e información al público sobre calidades y precios de las mercancías.

h) El Gobierno Federal y los sectores productivos acuerdan promover campañas para crear la conciencia en las empresas y en los consumidores para prevenir en sus compras productos e insumos nacionales cuando éstos sean competitivos en calidad y precio.

i) El régimen de la seguridad social se conservará como patrimonio de los trabajadores de México. Se fortalecerán las operaciones del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (INFONAVIT) y el Fondo de Fomento y Garantía para el Consumo de los Trabajadores (FONACOT).

j) El Gobierno Federal mantendrá los apoyos al sector campesino para el desarrollo agropecuario y adicionalmente incrementará el que se otorga a través del PROCAMPO a 400 nuevos pesos por hectárea para el ciclo otoño-invierno 1994-95 y a 440 nuevo pesos para el ciclo primavera-verano 1995. Se mantendrá el esfuerzo para establecer el PROCAMPO en forma definitiva a partir del ciclo otoño-invierno 1995-96.

k) El sector agropecuario promoverá a través de sus organizaciones, la adopción de estrategias de producción y comercialización de sus productos mediante la concertación y articulación de toda la cadena desde la producción hasta el consumo.

II.1. Fortalecimiento del ahorro público y política monetaria.

2. El Ejecutivo Federal, conforme a lo establecido en el Artículo 23 del Decreto Aprobatorio del Presupuesto de Egresos de la Federación, ajustará sus requerimientos de bienes y servicios durante 1995, de manera que el gasto público disminuya en el equivalente a 1.3 puntos porcentuales del Producto Interno Bruto en relación a lo aprobado originalmente. La reducción del gasto público se llevará a cabo a través de medidas que racionalicen el gasto corriente eliminando gastos prescindibles, y dando prioridad a los proyectos de inversión que están en ejecución y a los que generen empleo. El objetivo principal del gasto público será el gasto social y los programas de abatimiento de la pobreza. El Ejecutivo Federal informará a la Cámara de Diputados el detalle de las medidas adoptadas.

3. Para llevar a cabo una simplificación integral del sistema tributario, el Gobierno Federal iniciará a la mayor brevedad posible los trabajos del Comité Asesor Fiscal, con la participación de expertos designados por el Congreso del Trabajo, el Sector Agropecuario y el Sector Empresarial.

4. Con el objeto de contribuir a que el ajuste en la economía se realice de manera ordenada, es necesaria una contención de crédito en la economía. Sin embargo, se diseñarán



esquemas para facilitar el acceso a créditos por parte de empresas así como para la promoción de exportaciones.

5. El sector financiero se abocará, de inmediato, a estudiar y proponer alternativas, conjuntamente con las autoridades financieras y el sector empresarial, que permitan a los acreditados que lo soliciten y lo justifiquen hacer frente a los problemas que la crisis les ha generado y además mantener la operación que les permita aprovechar las oportunidades que se les presenten.

6. El Banco de México ha resuelto, en el ejercicio de su autonomía, llevar a cabo sus operaciones en forma que contribuyan a la consecución de los objetivos de este Acuerdo, particularmente en lo tocante a evitar una espiral inflacionaria y a reducir a la brevedad posible y de manera persistente, la tasa de incremento de los precios.

### III. Eficiencia Económica.

7. El Gobierno Federal se compromete a acelerar la revisión del marco regulatorio a fin de apoyar la actividad económica, eliminando obstáculos que inhiben la actividad empresarial, elevan costos, merman la competitividad y restan capacidad de generación de empleo, todo ello sin afectar los derechos individuales y colectivos de los trabajadores.

8. Para complementar y profundizar este esfuerzo, durante el mes de enero se convocará a un acuerdo con todos los gobiernos estatales y del Distrito Federal, que tendrá como uno de sus objetivos fundamentales llevar a cabo un programa para facilitar la actividad económica promoviendo un acelerado proceso de desregulación a nivel local, sin afectar los derechos individuales y colectivos de los trabajadores.

9. Las partes reconocen que este Acuerdo genera una oportunidad muy importante para continuar fomentando el desarrollo de los sectores exportadores de la economía. Asimismo, convienen en aplicar rigurosamente las disposiciones contenidas en los tratados comerciales celebrados por nuestro país.

10. El Gobierno Federal se compromete a aplicar estrictamente nuestra legislación interna para que, en el marco de la reciprocidad que debe obtenerse en el comercio internacional, se continúen abriendo mercados para nuestras exportaciones, se proteja la planta productiva nacional y se combatan las prácticas desleales de comercio.

11. Para impedir el contrabando y otras prácticas ilegales de comercio exterior, se continuará modernizando la operación aduanera, y se intensificarán los mecanismos existentes de cooperación entre las autoridades aduaneras y las organizaciones empresariales.

12. Para impulsar la modernización y la competitividad de las empresas medianas y pequeñas, se establecerán mecanismos que les permitan aprovechar cabalmente las preferencias que en materia de compras gubernamentales han sido negociadas en los tratados internacionales comerciales suscritos por México.

13. Se adoptarán, igualmente, medidas para fortalecer la capacidad competitiva de industrias que empleen intensivamente mano de obra y que presentan potencial exportador.

14. Con participación de los sectores públicos y de las instituciones del sector privado, se establecerá el Consejo Nacional de Pequeña y Mediana Empresa. Este Consejo promoverá mecanismos para que las empresas de este tipo reciban asesoría integral y especializada en las áreas de tecnología y procesos de producción, diseño de producto, financiamiento, comercialización y mercadeo. El Consejo también vinculará a estas empresas con empresas líderes, a través de programas que eleven la eficiencia y mejoren la calidad a fin de que las pequeñas y medianas empresas puedan proveer de insumos a las grandes empresas. El Consejo coordinará un programa especial para atender a las empresas del sector social y rural.

Las partes coinciden en que el puntual cumplimiento de los anteriores acuerdos permitirá al país superar exitosamente la

emergencia económica, renovar la confianza y, en la unidad,  
alcanzar al crecimiento con estabilidad.

Se firma este Acuerdo en la residencia oficial de Los Pinos  
hoy, 3 de enero de 1995, ante el C. Presidente de los Estados  
Unidos Mexicanos.

Testigo de Honor

Dr. Ernesto Zedillo Ponce de León

Presidente Constitucional de los Estados Unidos Mexicanos.

## CAPITULO V

### DESARROLLO Y POLITICA INDUSTRIAL (1983 - 1994)

La política industrial forma parte de la política económica en general y consiste en el conjunto de medidas, acciones e instrumentos que realiza o aplica el Estado con el fin de fomentar el desarrollo del sector industrial en sus aspectos productivos, tecnológicos, de empleo, de financiamiento y de apoyo en general.

El conjunto de medidas y acciones de política industrial además de fomentar el desarrollo del sector, debe coadyuvar a lograr las metas del desarrollo socioeconómico del país, que es el principal objetivo de la política económica en general.

Hoy día, los principales organismos que tienen que ver con la política industrial del país son:

- Secretaría de Energía, Minas e Industria Paraestatal (SEMIP).
- Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI).
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP).
- Nacional Financiera (NAFINSA).
- Algunos Fideicomisos relacionados con la industria, como FOGAIN Y FONEI.

De acuerdo con la Ley Orgánica de la Administración Pública

ca Federal, algunas de las dunciones de la SECOFI son:

"Proteger y fomentar la industria nacional.

proponer el desarrollo de la industria pequeña y rural  
y fomentar y regular la organización de productores in-  
dustriales.

intervenir en las industrias extractivas.

impulsar el desarrollo de los energéticos, de la indus-  
tria básica o estratégica y de la industria naviera.

fomentar la organización de sociedades cooperativas de  
producción industrial.

invertir en los términos de las leyes relativas en las  
sociedades, cámaras y asociaciones industriales.

intervenir en materia de propiedad industrial y regu-  
lar la inversión extranjera y la transferencia de tec-  
nología.

establecer y vigilar las normas y especificaciones in-  
dustriales.

Las funciones de la SEMIP son:

"Art. 33. A la Secretaría de Energía, Minas e Industria -  
Paraestatal corresponde el despacho de los siguientes asuntos:

I. Poseer, vigilar, conservar o administrar los bienes de  
propiedad originaria, los que constituyan recursos naturales no-

renovables, los de dominio público y los de uso común, siempre que no estén encomendados expresamente a otra dependencia;

II. Compilar y ordenar las normas que rijan las concesiones, autorizaciones y permiso o la vigilancia para la explotación de los bienes y recursos a que se refiere la fracción anterior; así como otorgar, conceder y permitir su uso, aprovechamiento o explotación, cuando dichas funciones no estén expresamente encomendadas a otra dependencia;

III. Compilar, revisar y ordenar las normas que rijan -- las concesiones, autorizaciones, licencias y permisos, la vigilancia, cuando se requiera conforme a las leyes, para usar, -- aprovechar o explotar bienes de propiedad privada, ejidal o comunal, siempre que no corresponda expresamente hacerlo a otra -- dependencia y con la cooperación en su caso, de las Secretarías de la Reforma Agraria y de Agricultura y Recursos Hidráulicos;

IV. Ejercer la facultad o el derecho de reversión que -- proceda, respecto de los bienes concesionados, cuando no estén -- encomendados expresamente a otra dependencia;

V. Proyectar, realizar y mantener al corriente el inventario de los recursos no renovables, cuando no estén encomendados expresamente a otra dependencia, y compilar, revisar y determinar las normas y procedimientos para los inventarios de recursos que deban llevar otras dependencias;

VI. Llevar el catastro petrolero y minero;

VII. Regular la explotación de las salinas ubicadas en terreno de propiedad nacional y en las formadas directamente por el agua del mar;

VIII. Regular la industria petrolera, petroquímica básica, minera, eléctrica y nuclear;

IX. Promover y, en su caso, organizar la investigación técnico-industrial en materia de energía, siderurgia, fertilizantes y recursos naturales no renovables;

X. Regular y promover las industrias extractivas;

XI. Impulsar el desarrollo de los energéticos de la industria básica o estratégica y de la industria naviera;

XII. Conducir, aprobar, coordinar y vigilar la actividad de las industrias paraestatales con exclusión de las que estén asignadas a otra dependencia; atendiendo a la política industrial establecida por la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial;

XIII. Formular y conducir la política de desarrollo en la industria de fertilizantes, en coordinación con las dependencias correspondientes; así como aprobar y coordinar los programas de producción de las entidades de la administración pública federal;

XIV. Formular la política de desarrollo de la industria-



siderúrgica, en coordinación con la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial; así como también regular y conducir la producción de las entidades paraestatales correspondientes, y

XV. Los demás que le encomienden expresamente las leyes y reglamentos.

En los seis años del sexenio de Miguel de la Madrid Hurtado, las principales acciones en materia de política industrial fueron:

- En los diez puntos del Programa de Reorganización Económica (PIRE) se plantea: proteger al empleo, continuar las obras en proceso, proteger e impulsar la producción y canalizar el crédito a las actividades prioritarias para el desarrollo del país.
- Se producen las inversiones públicas e incluso se venden al sector privado algunas de las empresas del Estado consideradas no prioritarias.
- La protección del Estado a la industria se va a dar en forma racional y selectiva, ya que se disminuyen y eliminan algunos subsidios y se aumentan los precios de bienes y servicios del sector público.
- Para estimular la inversión privada, se autoriza la depreciación acelerada y la revaluación de activos.

- ° Se promueve la eficiencia industrial con el fin de mejorar la competitividad internacional, para lo cual se elimina el sistema general de aranceles y permisos previos a la importación y se busca instrumentar un sistema racional de protección.
- ° Para apoyar la economía en general y la industria en particular, en el sexenio se instrumentaron diversos planes y programas entre los que destacan: Plan Nacional de Desarrollo, Programa de Financiamiento y Desarrollo, Programa Nacional de Capacitación y Productividad, Programa de Desarrollo Tecnológico y Científico, y Programa Integral de Desarrollo de la Industria Petroquímica.
- ° Se promueve la entrada de México al GATT (Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio).

**Carlos Salinas de Gortari (1988 - 1994)**

Se pretende acabar con el modelo de sustitución de importaciones a través de internacionalizar la economía y fomentar las exportaciones competitivas.

Se crea el Plan Nacional de Desarrollo (1989 - 1994) y varios programas de mediano plazo.

Se instaaura el Programa Nacional de Modernización In-

dustrial y Comercio Exterior (1990 - 1994)

El Estado se retira de algunas actividades económicas mediante la política de privatización y reprivatización.

Al participar en el GATT, continúa la política de - - apertura comercial que afecta a pequeños y medianos - empresarios industriales.

Se implanta el PECE (Pacto para la Estabilidad y el - Crecimiento Económico) que pasa a ser Pacto para la - Estabilidad, la Competitividad y el Empleo.

Se aprueba un nuevo Reglamento para las inversiones - extranjeras directas, con el objeto de darles mayores facilidades.

Se crea el Programa nacional para la elevación de la - productividad y la calidad.

A pesar de que el desarrollo de la industria nacional ha sido uno de los objetivos fundamentales de la política económica en general y de la política industrial en especial, en más de 50 años de instrumentar medidas de apoyo a esta actividad, - aún no somos un país industrializado que pueda competir con su - producción en el exterior; no nos hemos modernizado, no se ha - fortalecido el mercado interno y no somos capaces de producir -

nuestra propia tecnología; en el siguiente apartado describimos las funciones del sector, así como sus problemas y posibles soluciones.

## CAPITULO VI

### FERTIMEX EN EL CONTEXTO ECONOMICO NACIONAL

La industria de los fertilizantes es considerada como -- una rama estratégica dentro del contexto económico nacional, ya que por su ubicación en las cadenas y procesos productivos, se vincula a la planta industrial del país contribuyendo a su vez, al incremento en la productividad agrícola. En este sentido, -- Fertilizantes Mexicanos orienta su actividad fundamental en función de un compromiso social de primer orden, que consiste en -- satisfacer integralmente las necesidades de fertilizantes en el campo mexicano.

El Plan Nacional de Desarrollo señala como puntos importantes de congruencia con la rama los siguientes: la reorganización de la estructura productiva y el empleo, la adaptación de la capacidad productiva al ritmo de crecimiento de la demanda y la reorientación y modernización de las instalaciones de fabricación y de distribución, con el único afán de lograr un sector industrial integrado así como un sector agropecuario que asegure los alimentos básicos de la población.

De manera específica, la entidad ha diseñado y puesto en marcha su política de desarrollo, obteniendo también los lineamientos y exigencias planteadas en los programas prioritarios, -- tanto sectoriales como intersectoriales.

Con respecto a los programas de descentralización y simplificación administrativa, FERTIMEX continúa avanzando a través del fortalecimiento de sus Gerencias Regionales y la consolidación de las Superintendencias de Zona, así como mediante el establecimiento de sistemas y procedimientos que agilizan las operaciones internas de la Empresa y las que efectúa con sus proveedores, prestadores de servicios y clientes. En este último punto, cabe señalar el diseño de cuanto a los ácidos industriales, en 1982 se adquirieron en el mercado externo 332 mil toneladas de ácido sulfúrico, situación que no se presentó en 1988. En el presente 1994, se espera alcanzar la autosuficiencia en productos nitrogenados y fosforados, sin embargo, continuarán las importaciones de fertilizantes potásicos.

De acuerdo a lo expresado en el párrafo anterior con respecto a las importaciones de la Entidad, en 1982 de representar el 1.2% en relación a las efectuadas a nivel país, disminuyeron al 1 % en 1988. Esta reducción en la participación relativa, -- también se apreció al comparar las cifras con lo realizado por el sector industrial paraestatal, al pasar del 1.9% en 1982 al 1.7% en 1988.

Por otra parte, en virtud de ser una Empresa con una responsabilidad social de carácter primordial, FERTIMEX sólo realiza exportaciones de los productos que fabrica, una vez que ha -

Con respecto a los programas de descentralización y simplificación administrativa, FERTIMEX continúa avanzando a través del fortalecimiento de sus Gerencias Regionales y la consolidación de las Superintendencias de Zona, así como mediante el establecimiento de sistemas y procedimientos que agilizan las operaciones internas de la Empresa y las que efectúa con sus proveedores, prestadores de servicios y clientes. En este último punto, cabe señalar el diseño de cuanto a los ácidos industriales, en 1982 se adquirieron en el mercado externo 332 mil toneladas de ácido sulfúrico, situación que no se presentó en 1988. En el presente 1994, se espera alcanzar la autosuficiencia en productos nitrogenados y fosforados, sin embargo, continuarán las importaciones de fertilizantes potásicos.

De acuerdo a lo expresado en el párrafo anterior con respecto a las importaciones de la Entidad, en 1982 de representar el 1.2% en relación a las efectuadas a nivel país, disminuyeron al 1 % en 1988. Esta reducción en la participación relativa, -- también se apreció al comparar las cifras con lo realizado por el sector industrial paraestatal, al pasar del 1.9% en 1982 al 1.7% en 1988.

Por otra parte, en virtud de ser una Empresa con una responsabilidad social de carácter primordial, FERTIMEX sólo realiza exportaciones de los productos que fabrica, una vez que ha -

asegurado el completo suministro del mercado nacional. A causa de ello, la participación de la Entidad durante el lapso considerado en las ventas externas del país se ha mantenido alrededor del 0.1% y cerca del 0.2% en comparación a las del sector industrial paraestatal.

La industria de los fertilizantes y sus productos intermedios, es de especial relevancia en la Economía Nacional, no sólo por servir de eslabón entre los sectores manufacturero y agropecuario, sino porque estos agroinsumos son el factor fundamental que coadyuva al logro de la autosuficiencia en materia de alimentos.



FERTIMEX EN EL CONTEXTO ECONOMICO NACIONAL Y EN EL SECTOR INDUS  
TRIAL PARAESTATAL.

Fertilizantes Mexicanos, S.A., tiene un carácter estraté  
gico dentro de la economía nacional, por la incidencia directa-  
de sus productos en la producción de alimentos para el país.

FERTIMEX, encuentra en la estrategia de desarrollo rural,  
la justificación social más importante de su actividad, el es--  
fuerzo para lograr una agricultura más independiente y producti  
va. En particular los fertilizantes son factor de productividad  
por su efecto multiplicador en la producción de alimentos: por-  
ello el proceso de cambio estructural influye en una renovada -  
participación en la distribución y producción encauzada a satis  
facer las necesidades en tiempo, calidad y volumen necesarios.

El cambio estructural planteó para la empresa desde 1989  
el diseño de una nueva estructura organizacional y estrategia -  
de redimensionamientos, con los objetivos siguientes:

- Abastecer oportunamente y con calidad, el volumen de fertili  
zantes que demanda el sector agropecuario.
- Simplificar los tramos de decisión y control.
- Contribuir al Federalismo y al desarrollo regional.
- Incrementar la apertura hacia el exterior.
- Fortalecer la tecnología de la industria.

Para cada uno de estos objetivos se han logrado avances muy significativos, como la desconcentración y regionalización de la actividad industrial al vender diez de doce unidades industriales que integraban a FERTIMEX. Aunado a la conclusión del proceso de liquidación de tres filiales. Ello contribuirá a la apertura de inversión en el sector con el consecuente fortalecimiento de la tecnología, el desarrollo regional y la producción con un esquema rentable.

La participación de los Sectores Social y Privado también se dio en la distribución, al reducir una infraestructura de distribución de cerca de 3000 puntos a una de sólo 198, denominados centros de distribución primaria. Con la consecuente reducción de tramos de control y decisión que lograron simplificar la gestión e incrementar la productividad de la empresa, encauzándose ésta al aspecto estratégico de la distribución a nivel nacional.

## PRODUCCION

En virtud de que la actual industria de los fertilizantes opera con avanzados sistemas de producción, la entidad cuenta con Tecnologías Modernas y con personal altamente capacitado para su funcionamiento. Por lo anterior y dada la magnitud de su operación, la empresa está ubicada dentro de las más importantes del mundo en su tipo.

Al igual que muchas otras entidades paraestatales, Ferti-mex tuvo que enfrentar durante el año la contracción paulatina de algunos de sus mercados, la escasez de recursos y en particular las restricciones presupuestales dictadas durante el ejercicio por el Ejecutivo Federal. Aunado a lo anterior se presentaron algunos problemas operativos como la escasez de materias primas principalmente de amoníaco y de bióxido de carbono, la interrupción del flujo eléctrico en diversas plantas industriales, el retraso con respecto al programa de arranque original de la Unidad Lázaro Cárdenas y las dificultades derivadas del mantenimiento y reparación del equipo ocasionadas por el mal manejo y falta de capacitación por parte del personal que ahí labora.

Bajo estas circunstancias, durante 1986 se elaboraron 6 millones 697 mil toneladas de productos, lo que representa haber logrado un cumplimiento del 76% en relación al programa y del 93% respecto de lo alcanzado en 1985.

La producción de fertilizantes ascendió a 3 millones -- 646 mil toneladas, inferior en 10% al programa anual establecido. El único producto que superó el volumen proyectado fue el sulfato de amonio con 17%.

PRODUCCION DE FERTILIZANTES

(MILES DE TONELADAS)

PRODUCTO	1986		% CUMP.
	REAL	PROG.	
SULFATO DE AMONIO	1 480	1 260	117.5
NITRATO DE AMONIO	105	133	78.9
UREA	1 288	1 475	87.3
SUPERFOSFATO SIMPLE	221	225	98.2
FOSFATO DIAMONICO	119	287	41.5
SUPERFOSFATO TRIPLE	215	270	79.6
FORMULAS	-	-	-
COMPLEJOS	218	406	53.7
T O T A L :	3 646	4 056	89.9

La meta de producción para el ejercicio de 1991 de 3 millones 864 mil toneladas de fertilizantes. La desincorporación de las Unidades Bajío, Camargo, Coahuila y Torreón, así como los paros técnicos en las Unidades Guadalajara y Querétaro - que autorizó el H. Consejo de Administración para mantener bajos los niveles de inventarios, disminuyeron la capacidad instalada de la planta industrial. Por tal motivo la producción to--

tal de fertilizantes alcanzó un monto de 3 millones 814 mil toneladas en el año, lo que representó un cumplimiento del 99% -- del programa, con una utilización de la capacidad disponible -- del 90%.

Con respecto a 1990, el volumen producido resultó inferior en 8.6%. Sin embargo, debido a que se continuó con la estrategia encaminada a aumentar la producción de fertilizantes de alta concentración en beneficio del agricultor y para ahorrar gastos por concepto de fletes, la producción de nutrientes sólo se redujo en 4%.

La mezcla de producción de nutrientes estuvo conformada en un 69% por Nitrógeno, 29% de Fósforo y 2% por Potasio.

#### PRODUCCION DE FERTILIZANTES

(Miles de Toneladas)

Producto	Programa	1991	
		Real	Cumplimiento %
Sufato de Amonio	645	755	117
Nitrato de Amonio	313	345	110
Urea	1,555	1,512	97
Superfosfato Simple	275	16	59
Superfosfato Triple	731	597	81
Fosfato Diamónico	230	266	115
Complejos	115	175	152
<b>Total</b>	<b>3,864</b>	<b>3,814</b>	<b>99</b>

## COMERCIALIZACION

Hacer llegar el fertilizante oportunamente al campo mexicano, ha sido el objetivo primordial de FERTIMEX. Con base en lo anterior, para efectuar la comercialización eficiente de estos agroinsumos, la Empresa ha realizado serios esfuerzos -- por modernizar y racionalizar su sistema de distribución, lo que se ha traducido en una disponibilidad constante de estos productos en todo el país.

Así, a pesar de la contracción sufrida por la actividad económica, durante 1986 se registró la mayor cifra de ventas internas de fertilizantes en la historia de la Empresa, cantidad que alcanzó los 4 millones 735 mil toneladas, aunque significó el 95% de cumplimiento con respecto a la cantidad programada. Los productos de mayor participación en este volumen fueron el sulfato de amonio con 35%, la urea con 26% y el superfosfato triple con 9%.

TIPO DE PRODUCTO	MILES DE TONELADAS	%
ALTA CONCENTRACION	2,700	57
UREA	1,221	26
SUPERFOSFATO TRIPLE	419	9
COMPLEJOS NPK	367	8
AMONIACO ANHIDRO	299	6
OTROS	394	8

BAJA CONCENTRACION	2,035	43
SULFATO DE AMONIO	1,664	35
SUPERFOSFATO SIMPLE	281	6
FORMULAS FISICAS	90	2
T O T A L :	<u>4,735</u>	<u>100</u>

A nivel regional, la mitad del consumo de fertilizantes se localizó durante 1986 en los Estados de Jalisco, Sinaloa, Michoacán, Guanajuato, Sonora y México.

Con respecto al sistema de distribución, la venta de fertilizantes a Entidades del Gobierno Federal alcanzó en 1986 el 48%, resaltando la participación del Banco Nacional de Crédito Rural con el 28% y de las Empresas Estatales con el 15%. En cuanto a las ventas a organismos agrícolas, contribuyeron con el 23% del total; es importante destacar el crecimiento del 59% registrado por la comercialización a través de agencias en 1986 con respecto a 1985, básicamente por la apertura de 27 bodegas en todo el país, con lo que la capacidad de almacenamiento de este canal alcanzó las 798 mil toneladas. A continuación se presenta la capacidad de almacenamiento de fertilizantes que se tenía a finales de 1986 por canal de distribución:

CANAL	MILES DE TONELADAS	%
EMPRESAS ESTATALES	584	22
ORGANISMOS AGRICOLAS	553	21
AGENCIAS	798	30
PRESTADORES DE SERVICIO	709	27
T O T A L :	2,644	100

De 1986 a 1992, FERTIMEX comercializó 5,273 miles de toneladas de productos, volumen 1.5% superior a lo programado y apenas 0.8% inferior a lo realizado en 1990.

Del total comercializado, el 93.7% correspondió a fertilizantes y un 6.3% a productos químicos, industriales e insecticidas.

#### Mercado nacional

Este mercado demandó 4 millones 464 mil toneladas de productos, el 84.6% del volumen total de ventas, de éste a los fertilizantes correspondió 4 millones 129 mil toneladas, cantidad de 1.0% inferior a la programada y ligeramente superior a la -- realizada en 1990, no obstante, en términos de nutriente la comercialización de fertilizantes disminuyó 1.4% con relación a -- este último año.

Entre los factores que determinaron un cumplimiento menor al programa se deben mencionar.

- La reducción de los créditos para las siembras del ciclo pri



mavera-verano 1991.

- Irregularidad de las lluvias durante el ciclo agrícola que limitaron las labores de fertilización.
- Presencia en el mercado interno de sulfato de Amonio y Amoniaco Anhidro de otras empresas en condiciones competitivas.

La distribución de las ventas durante el periodo enero-diciembre de 1991, considerando la transferencia de inventarios a los distribuidores fue la siguiente:

Aproximadamente un 40% se comercializó a través de distribuidores de Iniciativa Privada, 24% por Agencias de FERTIMEX, 23% por Organismos Agrícolas del Sector social y el 13% restante se distribuyó entre Organismos Agrícolas del Sector Privado y Empresas Estatales.

BALANZA COMERCIAL DE  
FERTILIZANTES  
(Miles de Toneladas)

AÑO	IMPOR- TACION	EXPOR- TACION	BALAN- CE
1986	597	103	(494)
1987	418	173	(245)
1988	264	162	(102)
1989	186	233	47
1990	49	866	817
1991	43	808	765

## EMPLEO

En este contexto, en el periodo de diciembre de 1982 a junio de 1987, la Empresa ha cumplido sus programas sustantivos de producción, comercialización, investigación y administración, sin propiciar un crecimiento desproporcionado de su personal ocupado.

Así, aunque por razones de obsolescencia se han cerrado las Unidades de Ecatepec, Cuautitlán y San Luis Potosí, también es cierto que se arrancaron dos plantas de Urea en Pajaritos, Ver., dos de ácido sulfúrico en Guadalajara, Jal., y en Querétaro, Qro., y en Michoacán se puso en marcha el Complejo Lázaro Cárdenas que es el más grande en su tipo de Latinoamérica y se han abierto 70 nuevas subagencias de venta directas en todo el país, lo que se ha traducido en un incremento del 4% en el personal ocupado a junio del presente año con respecto al registrado en diciembre de 1982.

Es importante señalar que en respuesta al programa de descentralización administrativa, el personal ubicado en la oficina matriz se ha reducido en más de 300 personas, las que en su mayoría han pasado a ocupar plazas de apoyo y supervisión en las instalaciones que tiene la Empresa fuera de la Ciudad de México. Asimismo, el personal de nuevo ingreso ha sido contratado en unidades industriales y en gerencias regionales de ventas.

AÑO	TIPO DE PLAZA				PERSONAL
	DIRECTIVO	ADMINISTRATIVO	TECNICO	OPERATIVO	TOTAL
1982	—	—	—	—	13,047
1983	351	4,702	583	6,726	12,362
1984	324	5,435	586	6,397	12,742
1985	330	5,478	572	6,568	12,948
1986	357	3,463	2,490	6,352	12,662
JUNIO 1987	367	3,465	2,742	7,029	13,601

En este cuadro se puede apreciar la reducción registrada en el personal administrativo y el aumento de técnicas a partir de 1986.

Por otra parte, durante el lapso analizado se ha venido implantando su sistema de administración tendiente a prever las necesidades de mano de obra calificada.

El personal ocupado durante 1991 ascendió a 7,514 personas que se distribuyeron como sigue: 6,492 en Unidades Industriales, 612 en Gerencias Regionales de Ventas y 410 en el Corporativo. La reducción de personal respecto a 1990 fue del 29%.

Continuando con el proceso de desincorporación al mes de agosto se tuvo una reducción del 64% respecto a 1990, lo que -- significó contar con un total de 3,499 personas, ubicadas 2,776 (80.5%) en Unidades Industriales, 372 (10.6%) en Gerencias Regionales de Ventas y 351 (8.9%) en el Corporativo.

PERSONAL OCUPADO 1988 - 1992  
(Personal)

	1988	1989	1990	1991	AGO/92
Unidades					
Industriales	8,865	9,318	8,583	6,492	2,776
Gerencias					
Reg. de Vtas.	1,126	1,044	1,022	612	372
Corporativo	2,164	1,063	855	410	351
	12,155	11,425	10,460	7,514	3,499

## RELACIONES ECONOMICAS CON EL EXTERIOR

### BALANZA COMERCIAL.

En el periodo de 1982 a 1986 se importaron más de 8.5 millones de toneladas de materias primas y productos terminados, habiéndose exportado un volumen de 674 mil toneladas; es decir las exportaciones representaron el 8% del volumen adquirido en el exterior.

Esta situación se ha debido al dinámico crecimiento de la demanda nacional de carácter prioritario para FERTIMEX, lo que ha ido en detrimento de los excedentes exportables; por esta misma causa además del arranque de la Unidad Lázaro Cárdenas, se ha tenido la necesidad de importar una mayor cantidad de materias primas como roca fosfórica principalmente, cuya extracción por los fabricantes nacionales, no se ha incrementado al mismo ritmo que el consumo de fertilizantes fosfatados. A continuación se presenta el balance resultante del comercio exterior realizado por la Empresa:

MILES DE TONELADAS			
AÑO	IMPORTACION*	EXPORTACION	BALANCE
1982	2,099	128	(1,971)
1983	1,276	198	(1,078)
1984	1,742	198	(1,544)
1985	1,559	28	(1,531)
1986	1,852	121	(1,731)
TMCA %	( 3.1)	(1.4)	( 3.2)

\*NO INCLUYE EL PRODUCTO SUMINISTRADO POR LA UNIDAD TECUM UMAN

Es conveniente señalar que, en caso de presentarse un su perávit de los productos fabricados por FERTIMEX, se ha realizado una labor de promoción en el exterior mediante la participación de la Empresa en reuniones internacionales de productores de fertilizantes, productos químicos e insecticidas, así como a través de Embajadas, del Banco Nacional de Comercio Exterior, o bien mediante el trato directo con clientes de diversos países.

Por otra parte, se ha dado énfasis al intercambio de fer tilizantes de costa a costa, a fin de aprovechar la posición lo gística de las Unidades Productoras con el consecuente ahorro - en los costos de flete. También se han concentrado operaciones de trueque en la importación de algunos fertilizantes, cuyo pago se efectuó con otros productos como el azúcar, a efectos de evitar la salida de divisas.

PAIS	ACUERDO	PRODUCTOS	REDUCCION DE IMPUESTOS
ARGENTINA	ACUERDO COMERCIAL No. 16	FOSFATO DIAMONICO	80%
	ACUERDO DE ALCANCE PARCIAL No. 36	AMONIACO, UREA Y SUPERFOSFATO TRIPLE	100%
BRASIL	ACUERDO DE ALCANCE PARCIAL No. 9	AMONIACO	100%
URUGUAY	ACUERDO DE COMPLEMENTACION ECONOMICA	AMONIACO, UREA, NITRATO DE AMONIO, -- SULFATO DE AMONIO, - SUPERFOSFATO TRIPLE, Y FOSFATO DIAMONICO.	100%
VENEZUELA	ACUERDO DE ALCANCE PARCIAL No. 30	AMONIACO	90%

Existe una dependencia comercial con el exterior para obtener las materias primas básicas para la elaboración de los diversos fertilizantes producidos, debido a que el país no cuenta con reservas para mantener una oferta suficiente o simplemente son inexistentes en nuestro territorio, tal es el caso de la Roca Fosfórica, Azufre, Cloruro de Potasio y Eter Isopropílico, - entre otros, por tal motivo, FERTIMEX se ve obligado a recurrir al mercado internacional con el fin de satisfacer estas necesidades y asegurar el abastecimiento oportuno de estos insumos, - durante 1991 las importaciones de materias primas alcanzaron volúmenes de 2 millones 315 mil toneladas, y en el caso de ferti-

lizantes, durante 1991 se importaron un total de 43 mil toneladas consolidando el esfuerzo por ser autónomos en este rubro.

Para contrarrestar el fuerte desembolso de divisas ocasionado por las compras de materias primas y productos fertilizantes al exterior, se intensificó la labor de optimización en la comercialización de los excedentes de productos al mercado internacional. En el año objeto de informe, la balanza comercial arroja resultados equilibrados, ya que el monto de las importaciones fue mayor en tan sólo 362 mil dólares.

#### Sustitución de importaciones

Durante 1991, disminuyó la participación de las Comisiones Mixtas de Abastecimiento, con motivo de la descentralización, disminución de proyectos de inversión y desincorporación de Unidades Industriales de FERTIMEX.

La sustitución de importaciones ha logrado que en ciertos productos como reducciones, engranes, soportes, entre otros, se logre un 100% de integración nacional. Considerando los porcentajes alcanzados en diversos productos, se estima un grado de integración nacional del 75%.



## FINANZAS

### SANEAMIENTO FINANCIERO

La situación financiera de FERTIMEX se encuentra afectada notablemente por diversos problemas estructurales, entre los que destacan el rezago de los precios internos de los fertilizantes y los efectos en los costos, derivados de las deformaciones que prevalecen en las estructuras productiva, distributiva y administrativa de la Empresa.

Esta situación ha conducido a FERTIMEX a una insuficiencia en la generación de recursos y por consiguiente a una elevada dependencia de las transferencias que le otorga el Gobierno Federal. Así, durante el presente año, la Empresa generará recursos propios equivalentes sólo al 56% de su gasto corriente y al 46% de su gasto total, cubriendo el resto con transferencias y financiamientos.

A lo anterior se agrega el problema del alto nivel de endeudamiento y la elevada carga financiera que se le asocia. La deuda documentada de FERTIMEX ascendió, al cierre de 1986, a 849.4 miles de millones de pesos (94% corresponden a la deuda de 865.7 millones de dólares), siendo esta cifra equivalente al 53% del activo fijo y al 98% del capital contable. Cabe señalar al respecto que en la situación actual la Empresa no está en posibilidad de afrontar con sus propios recursos el servicio de la deu

da.

Del análisis de las diversas alternativas del saneamiento financiero, se desprendió la conveniencia de emprender un -- proceso de reestructuración de las finanzas de la Empresa, congruente con la estrategia de cambio estructural, en la que se -- consideraron ajustes graduales en los precios de sus productos.

Asimismo, el apoyo a medidas de productividad y eficiencia en todos los ámbitos de la operación de FERTIMEX, que junto con los efectos positivos del cambio estructural, conduzcan a -- una reducción gradual y significativa de sus costos de opera--- ción.

En cuanto al problema del elevado endeudamiento actual - de FERTIMEX, se está analizando la conveniencia de que el Go--- bierno Federal asuma un total de 754.3 mil millones de pesos.

A junio de 1987, la Empresa se enfrenta a problemas rela-- cionados con la falta de recursos para hacer frente a sus com-- promisos a corto plazo, ya que cuenta con 85 centavos de activo circulante por cada peso de pasivo a corto plazo, mientras que-- al cierre de 1986 reflejaba 96 centavos.

El estado de situación financiera a junio de 1987 mues-- tra que los activos totales de la Empresa aumentaron en un 52%, en relación a los reportados al cierre de 1986, al pasar de - - \$ 1 895.6 miles de millones a \$ 2 888.1 miles de millones. El - movimiento más importante corresponde al activo fijo, ya que ob

serva un aumento de \$ 915.3 miles de millones derivados principalmente de su reexpresión. El pasivo total se elevó en \$ 504-miles de millones, que representan un aumento del 49% respecto a 1986, debido al impacto del deslizamiento de la moneda mexicana frente al dólar.

Es importante descartar que del pasivo total \$ 1 535.8 miles de millones, el 27% es exigible a corto plazo y el 73% restante es a plazos mayores de un año; en el mismo periodo del ejercicio de 1986, esta proporción era de 55% y 45% respectivamente. El cambio se debe a la reestructuración de la deuda - - efectuada en 1986.

El capital aumentó en \$ 488.5 miles de millones, debido a los apoyos financieros recibidos del Gobierno Federal y a la actualización de las cifras con motivo de la reexpresión de los activos fijos.

En cuanto a su estabilidad financiera, ésta se mantiene prácticamente sin cambio al pasar de 54-46 a 53-47 en su relación pasivo-capital, significando que la deuda total es mayor - que el capital contable en 14%, mientras que en diciembre de -- 1986, lo rebasaba en 19%, debido principalmente a los créditos-en moneda extranjera.

Los gastos de operación se incrementaron un 183% con relación al ejercicio de 1985. Su impacto en relación a las ventas aumentó de 13.5% a 17.2%. Las anteriores variaciones respec

to a la disminución en el costo de ventas y aumento en los gastos de operación, se deben básicamente a la incorporación del costo de distribución en los gastos de operación a partir del ejercicio 1987.

El costo financiero neto, significó únicamente el 1.4% de los ingresos, debido tanto a la capitalización del servicio de la deuda, como a la inclusión de este renglón en la realización del superávit por reexpresión de activos fijos.

El total de ingresos ascendió a \$ 509.0 miles de millones; de estos el 47% fue de ingresos corrientes, el 7% de financiamiento y el 46% restante fueron las transferencias del Gobierno Federal que importaron \$ 236.0 miles de millones.

En cuanto a los egresos, tuvieron un monto de \$ 509.0 miles de millones, desglosados de la siguiente manera: 80% para gasto corriente, 11% de inversión física, 6% de amortización de la deuda, y el 3% de operaciones ajenas.

Asimismo, es importante hacer notar que el desfase en la autorización del oficio de inversiones, ha ocasionado que FERTI MEX no haya ejercido el presupuesto de inversión de acuerdo a los convenios déficit o superávit celebrados.

Así, en cuanto a la venta de bienes, se captaron 202 mil millones de pesos, que son un 19% mayores que lo establecido en el convenio de Déficit-Superávit. Este incremento se debe al ma

por volumen de ventas ocurrido en los primeros meses de la temporada primavera-verano, así como al pago oportuno de algunos clientes y organismos oficiales.

Con respecto al gasto programable ejercido al mes de junio, ascendió a \$ 333.6 miles de millones, que comparados con los \$ 377.3 miles de millones asentados en el compromiso, reflejan un cumplimiento del 88%.

Por lo que se refiere a la inversión física, el monto ejercido ascendió a 35.4 miles de millones de pesos, resultando un 35% inferior a lo programado en el convenio. Esta variación se debe principalmente al retraso en el oficio de autorización de inversión, así como al incumplimiento de algunos proveedores en la entrega de equipos.

El pago por amortización de la deuda ascendió a 64.5 miles de millones de pesos, lo que significó un 19% inferior a lo establecido en el convenio. Esta variación se debe al diferimiento de pago al Banco Mundial, mismo que fue acordado y cubierto por NAFINSA, así como a la suspensión temporal de pago de los créditos correspondientes a la tercera etapa de reestructuración.

Por lo antes expuesto, la Empresa ha emprendido acciones que eviten la agudización de los problemas de liquidez y para tal efecto, ha planteado una petición ante la Comisión Interse-

cretarial de Gasto Financiamiento sobre una adecuación presupuestal derivada de las modificaciones de las variables macroeconómicas, con un impacto, cercano a los 200 mil millones de pesos.

Durante 1991, el total de ingresos de FERTIMEX a nivel de flujo de efectivo, ascendió a \$ 3.252 billones, que incluyen una disponibilidad inicial por \$ 0.024 billones y un desendeudamiento neto de \$ 0.055 billones. Con respecto a 1990 esta cantidad fue superior en un 16%.

Del total de ingresos el 74% correspondió a ingresos propios, 27% a transferencias del Gobierno Federal y el resto entre disponibilidad inicial y desendeudamiento neto.

Los ingresos propios por \$ 2,395 billones fueron mayores en 5.3% (\$ 0.121 billones) al presupuesto estimado, ello se debió en gran medida al mayor volumen de exportaciones de urea y fosfato diamónico principalmente.

Para el ejercicio se tenía convenido un presupuesto original de endeudamiento por \$ 0.207 billones, lográndose un desendeudamiento por \$ 0.055 billones resultado de mayores ingresos por venta de bienes y al ahorro obtenido en el gasto programable.

Se contrataron financiamientos por \$ 0.841 billones, como resultado del programa de reestructuración de la deuda, con-

sistente en la contratación de deuda de largo plazo y cancelación de la de corto plazo.

Se recibieron transferencias del Gobierno Federal de -- acuerdo al programa, por un total de \$0.889 billones.

En gastos de operación se ejercieron un total de \$2.779 billones, cantidad inferior en 8.2% a la prevista y superior - en 8.6% al año de 1990, resultado de menores erogaciones por - concepto de materiales, suministros y servicios generales. En el caso de las erogaciones extraordinarias, estas ascendieron a \$0.054 billones, cantidad superior en \$0.044 billones al pre supuesto original, debido principalmente al pago de liquidacion es de personal por el adelgazamiento de la estructura.

En inversión física se ejercieron \$0.247 billones contra un presupuesto de \$0.353 billones, el desfasamiento se debió al rezago en la ministración de los fondos del Banco Mundial y la cancelación de proyectos y trabajos no prioritarios en la desin corporación de FERTIMEX.

En operaciones ajenas, el presupuesto ejercido por \$0.076 billones incluye las erogaciones realizadas para reparar los daños ocasionados por el siniestro de la Planta de Clorados III -- pendientes de reintegrarse por PEMEX así como el pago de IVA que se devolverá a FERTIMEX una vez comprobado.

El pago de intereses y gastos de la deuda tuvo un monto -

de \$0.202 billones, menor al programa original en \$0.091 billones resultado de menores tasas respecto a lo previsto y menores niveles de crédito contratado.

La reestructuración de la deuda, la ministración de -- transferencias de acuerdo al calendario, el ejercicio de gasto-programable dentro de los límites establecidos y los ahorros logrados en el gasto programable y en intereses de la deuda permitió obtener un superávit financiero total por \$0.175 billones.

NOTA: Las cantidades expresadas son en viejos pesos.



## POLITICA DE DESARROLLO

La industria de fertilizantes es considerada como una rama estratégica por su ubicación en las cadenas y procesos productivos, tanto por su vinculación con la planta industrial del País, como por su contribución al desarrollo agrícola nacional.

Bajo esta premisa, el Plan Nacional de Desarrollo señala, como puntos más importantes de congruencia con la rama, los siguientes: la reorganización de la estructura productiva y el empleo; la adaptación de la capacidad productiva al ritmo de crecimiento de la demanda; y, la reorientación y modernización del aparato productivo y distributivo con el fin de lograr un sector industrial integrado hacia afuera y un sector agropecuario que mejore los niveles de vida y asegure los alimentos básicos de la población.

De esta manera, Fertilizantes Mexicanos, S.A. orienta su actividad en función de un compromiso social de primer orden, - que consiste en satisfacer integralmente los requerimientos de fertilizantes de la agricultura mexicana.

De manera más amplia, los objetivos, estrategias y políticas de Fertimex se inscriben en el marco del Sistema Nacional de Planeación Democrática, es decir, responden a las directrices de política económica vigentes y a la política general de -

desarrollo del Gobierno Federal.

En forma específica, la Empresa ha diseñado y puesto en marcha su política de desarrollo atendiendo también a los lineamientos y exigencias planteados en los programas prioritarios, tanto sectoriales como intersectoriales.

Con base en lo anterior, la política de desarrollo de la Entidad, en concordancia con los programas mencionados, pretende fortalecer el desarrollo de la planta industrial del país, sistematizando su relación económica con los fabricantes nacionales y reorientando su política de adquisiciones para sustituir importaciones, al mismo tiempo que realiza una política de fomento para el desarrollo de las actividades de asimilación y de innovación tecnológica, aprovechando la infraestructura disponible en el País y apoyando su integración vertical para disminuir la dependencia exterior en este campo, acorde con lo establecido en el Programa Nacional de Desarrollo Tecnológico y Científico.

Para definir su vinculación con el sector agrícola, Fertimex se inserta en el Programa Nacional de Desarrollo Rural Integral, instrumento prioritario, mediante el cual el Gobierno Mexicano se propone mejorar los niveles de bienestar de la población rural e incrementar el empleo, la producción de alimentos básicos y el ingreso de los agricultores. Mediante el otorgamiento de créditos a Pequeños y Medianos Propietarios.

Con el propósito anterior, las entidades oficiales que concurren al campo, han establecido un Programa de Coordinación Interinstitucional que adecúa, en el ámbito de sus responsabilidades, sus programas, para satisfacer la demanda de productos agrícolas y reducir la dependencia del exterior en este sector.

Fertilizantes Mexicanos encuentra en la estrategia de desarrollo rural la justificación social más importante para su actividad. El esfuerzo de productividad que desarrollará en los próximos años en la agricultura mexicana deberá contar con el apoyo decidido de estas entidades. En particular, los fertilizantes son, por naturaleza, un factor de productividad y constituyen un insumo de fácil disponibilidad. Es por ello que, en su política de desarrollo, no sólo pretende una ampliación cuantitativa de la planta industrial sino que, en forma decidida, su crecimiento, el tipo de productos a fabricar y la ubicación futura de sus instalaciones estén definidos, en lo fundamental, por los requerimientos de la agricultura del país, disponibilidad de materias primas e infraestructura para la distribución. Asimismo, se ha establecido la prioridad de modernizar el sistema de distribución y comercialización a fin de estar en condiciones de ofrecer los fertilizantes al agricultor en los niveles adecuados de cantidad, calidad, precio y oportunidad, de acuerdo con el Programa Nacional de Fertilización.

Cabe señalar que, atendiendo a los lineamientos generales del Plan Nacional de Desarrollo y, en particular, a los programas de Descentralización y Simplificación Administrativa, la Empresa continúa avanzando en el primero, mediante el fortalecimiento de las Gerencias Regionales de Venta y la consolidación de las Superintendencias de Zona; y, en el segundo, a través -- del establecimiento de sistemas y procedimientos que agilizan -- las operaciones internas de la Entidad y las que efectúa ésta -- con sus proveedores, prestadores de servicios y usuarios.

La política de desarrollo de la Empresa durante el periodo se orientó hacia el fortalecimiento de la planta productiva. Así, un incremento de 10% en el aprovechamiento de la capacidad instalada de productos finales, se logró mediante acciones como: modificación de los procedimientos que impiden el deterioro de la planta industrial; impulso a la producción, a través de diversas obras de inversión en mantenimiento mayor en las unidades industriales; y finalmente, mejoramiento de los controles -- de calidad de las materias primas y servicios auxiliares.

## PROGRAMA DE RECONVERSION INDUSTRIAL

A partir de 1983, la Entidad se propuso alcanzar cambios cualitativos y cuantitativos en su camino a la modernización de su planta industrial e infraestructura de distribución, en concordancia con los programas del Ejecutivo Federal.

El programa de reconversión industrial define su proceso de cambio estructural y se ha constituido como el eje en torno al cual giran todas las políticas internas. Su propósito no sólo es la remoción de obstáculos o solución de problemas, en forma aislada; se orienta a una recomposición integral que a la vez que modernice a la industria le permita cumplir con su función social, en beneficio de la agricultura.

Productividad y eficiencia, son los objetivos que busca alcanzar Fertimex en su estrategia de reconversión industrial; en función de ello, ha detectado aquellos obstáculos, rezagos y desequilibrios que se han acumulado en su proceso de desarrollo y que le restan dinamismo y racionalidad a su presencia productiva interna y a sus relaciones con el exterior.

En este sentido, el diagnóstico realizado determinó que la primera línea de trabajo hacia el cambio estructural era la sustitución y cierre de plantas obsoletas. En efecto, la incidencia de variables diferentes en su magnitud y naturaleza han-

llevado a suspender la operación de algunas plantas por razones de: rentabilidad económica, contaminación, dificultad en el suministro de servicios y materias primas, antigüedad, obsolescencia y, finalmente, la política de sustituir líneas de productos de baja concentración por aquellos que poseen mayor contenido de nutriente.

Por las consideraciones anteriores, la articulación de la industria con su mercado, acusa deficiencias que se generaron históricamente por diversas causas; primeramente debe señalarse que las empresas fundadoras de la industria tenían una orientación limitada a ciertos mercados cautivos y, otras se construyeron para una ulterior integración al mercado mundial, cambiándose, posteriormente, dicha directriz hacia la satisfacción de la demanda nacional. Por otra parte, en ese proceso jugó un papel decisivo la subordinación del criterio de localización de la industria de fertilizantes al desarrollo que tuvo la industria petrolera, en especial, en la zona del Golfo de México.

## MODERNIZACION ADMINISTRATIVA

Fertimex, contaba ya con una distribución desconcentrada de su planta industrial y de su sistema de comercialización a nivel nacional, por lo que las tareas en esta materia se han enfocado a fortalecer las normas de organización administrativa, de manejo y asignación de recursos, y de delegación de autoridad.

Para el desempeño de las funciones de las Superintendencias se les desconcentraron facultades y recursos materiales, técnicos y financieros. Cada una de ellas cuenta, asimismo, con un Coordinador Técnico y otro Administrativo-Financiero, así como el personal de apoyo.

Respecto a los proyectos de inversión, se adecuaron y elaboraron diversos manuales de procedimientos, con el fin de simplificar trámites administrativos, evitar duplicidades, precisar responsabilidades y delimitar áreas de competencia, todo ello de acuerdo con las disposiciones vigentes en la materia.

Durante el primer semestre de 1986, se establecieron zonas de coordinación, que permiten la contratación y el pago del servicio de autotransporte para producto terminado en las gerencias regionales; en el caso de materia prima se implantó el procedimiento de contratación y pago desconcentrado de autotrans-

porte en las Unidades Industriales; lo anterior, con el propósito de proporcionar una atención más eficiente a los agricultores mexicanos.

En servicios administrativos, las acciones más sobresalientes fueron el fortalecimiento del Comité de Compras, manejo grupal de las requisiciones de compra; la revisión y actualización de las bases de concursos de adquisiciones nacionales e internacionales; y, la desconcentración de la función de compras.

En materia de comercialización, para el segundo semestre de 1986, se tiene contemplada una reestructuración organizacional a nivel nacional. Esta consiste, principalmente, en una desconcentración operativa hasta el nivel de Agencias, las cuales serán responsables de atender zonas geográficas que se han definido de común acuerdo con los nuevos Distritos de Desarrollo Rural Integral, promovidos por la Coordinación Interinstitucional.

Es importante señalar que ésta próxima a entrar en funcionamiento el Sistema de Seguimiento Físico-Financiero del gasto de inversión, que redundará en una mejor programación y seguimiento de los proyectos.

En cuanto a la simplificación y mejoramiento administrativo se destacan los avances siguientes:

- Cuenta con un nuevo esquema comercial en operación, caracte-



- rizado por el establecimiento de precios L.A.B. Planta y una red de 206 distribuidores, tanto del sector social como del privado, a los cuales se les vende de contado.
- Acorde con las medidas de desincorporación se han realizado compactaciones de estructuras y adelgazamiento en las plantillas de personal, se redujo de 13 a 7 las gerencias regionales de ventas, sin menoscabo de la atención de abasto de fertilizantes, se realizó una mayor desconcentración de funciones, así como el mejoramiento de los sistemas de trabajo.
  - Con la transferencia de inventarios a los nuevos distribuidores se redujo el costo financiero de su estacionalidad y manejo.
  - La estrategia del cambio estructural que contempla la separación de las operaciones industriales de las comerciales, esta medida ha permitido eficientar la administración comercial, además de permitir la conformación de la empresa comercializadora absorbiendo funciones y personal del corporativo FERTIMEX.
  - Actualmente se han realizado los preparativos necesarios para que FERTIMEX en una nueva dimensión, lleve a cabo transitoriamente una acción complementaria en el abasto nacional, regule y atienda imperfecciones del mercado.

Durante el periodo 1989 - 1992, la venta de activos no -- productivos que todavía está en proceso ha generado ingresos -- por más de \$30,216 millones de pesos.

Como resultado de las acciones que FERTIMEX ha llevado a cabo, se marcó la pauta de la modernización de la industria nacional de fertilizantes, presentando un nuevo escenario que con sidera la participación de los sectores social y privado en esta actividad económica, previendo las condiciones de competitividad que deben adoptar ante el tratado de libre comercio.

Para facilitar este proceso en el aspecto comercial, FER TIMEX ha transferido, a los sectores social y privado su infraestructura comercial y productiva, lo cual ha permitido una liberación de precios.

Para coadyuvar e inducir la consolidación de los distribuidores de fertilizantes, FERTIMEX ha mantenido una estrecha - relación con los participantes, concertando acciones para su -- fortalecimiento, desarrollo y modernidad en coordinación con di ferentes entidades del sector público y privado.

## BALANCE DE DIVISAS

Durante el período enero - diciembre 1985, los ingresos - por exportaciones fueron de 8,025 miles de dólares, siendo superados por las obligaciones, arrojando un déficit por 147,175 miles de dólares.

Para el primer semestre de 1986, las obligaciones financieras en divisas superaron en 57,281 miles de dólares a los ingresos en moneda extranjera, por lo que se tuvo que recurrir al mercado controlado y libre, a fin de adquirir divisas suficientes para cubrir el déficit.

En el período julio - diciembre 1986, se prevé un déficit de 132,300 miles de dólares, debido a que los ingresos por exportaciones se mantienen en la misma tendencia y por el contrario las importaciones, así como la amortización de adeudos y liquidaciones de intereses tienden a incrementarse en forma sustancial.

Es importante mencionar, que para cumplir con las metas programadas originalmente, sobre los rubros de adquisición de importaciones y servicio de la deuda, es indispensable la autorización del incremento en el nivel de endeudamiento, a fin de obtener los financiamientos necesarios para hacer frente a esta situación y, por otra parte, las aportaciones del Gobierno Fede

ral deberán ser incrementadas, para poder cumplir a los acreedo  
res extranjeros.

## CAPITULO VII

### CONDICIONES PARA LA DESINCORPORACION DE EMPRESAS PARAESTATALES.

El Nuevo Proyecto de Rectoría Económica del Edo. Mexicano.

La relación entre el Edo. y la economía en México ha sido concebida de diversas maneras desde la simple creación de infraestructura básica (caminos, puentes, presas, puertos etc.),- hasta la rectoría estatal. La creación de un marco legal para regular la participación estatal directa a la economía, asimismo, se ha considerado necesario para armonizar los intereses y actividades privados y particulares con los públicos y colectivos.

La rectoría del Edo. se presenta como el conjunto de normas constitucionales sobre las atribuciones del mismo en la economía, definiendo al mismo tiempo los principios y objetivos a observar por los distintos sectores económicos, en el desarrollo de sus actividades mercantiles.

La rectoría del Edo. no significa ordenar a los diversos sectores económicos (público el Social y Privado) la realiza---ción o suspensión, inclusive de diversas actividades producti--vas o comerciales. Por el contrario se le atribuye al estado facultades para planear, conducir, coordinar y orientar la actividad económica nacional, regularizando y fomentando todas las acciones o tareas demandadas por el interés general, en el marco-

de las libertades consagradas por la misma constitución política.

"La Rectoría del estado en los Artículos 25, 26, 27, 28 y 90 Constitucionales.

El Artículo 25 constitucional establece precisamente la rectoría del estado en materia de economía y desarrollo nacional, buscando que este sea integral y se traduzca en el fortalecimiento de la soberanía nacional y de su régimen democrático, a través del fomento de la economía y el empleo, junto con una mejor distribución del ingreso y de la riqueza, bajo el --ejercicio de la libertad y la dignidad de los individuos gru--pos y clases sociales protegidos por la constitución.

El desarrollo nacional estará sustentado en el reconocimiento y apoyo de 3 sectores económicos: El público, el social y el privado así como la planeación, coordinación y orientación de la actividad económica bajo criterios de equidad y productividad sociales, se ordena asimismo el establecimiento de mecanismos tendientes a facilitar la organización y expansión del -sector social, como los ejidos, sindicatos, cooperativas, comunidades, empresas pertenecientes mayoritariamente a los trabajadores y todas las formas de organización social para la producción, distribución y consumo de bienes y servicios socialmente-necesarios.

El Artículo 25 Constitucional señala las bases del régi-

men económico del estado mexicano. La rectoría económica se --  
plasmó en la Carta Magna recién iniciado el gobierno de Miguel  
de la Madrid Hurtado 1982 - 1988 y su introducción en esta res-  
pondió a la importancia de fijar las normas supremas de la - -  
constitución los principios básicos de la intervención y recto-  
ría estatal en la economía.

El Artículo 26 Constitucional fija la planeación democrá-  
tica de la economía nacional, en donde se determinan los objeti-  
vos de dicha planeación y la participación de los diversos sec-  
tores económicos, los cuales concurrirán a la elaboración de un  
plan Nacional de desarrollo, al cual se sujetarán obligatoria--  
mente los programas de la Administración Pública Federal.

Artículo 27 Constitucional se plasmó la vocación pública  
y social de la propiedad, en donde la nación tiene originaria--  
mente la propiedad de las tierras y aguas localizadas dentro --  
del territorio nacional, dando la posibilidad de transmitir su-  
dominio a los particulares, para dar lugar a la propiedad priva-  
da. Surge así el derecho social económico, en donde la propie--  
dad privada deriva de la que originariamente tiene la nación so-  
bre las tierras y aguas.

Artículo 28 constitucional resume el manejo en forma ex-  
clusiva de las llamadas áreas estratégicas y haciendo obligato-  
rio al estado cortar con las entidades requeridas para el efi--  
caz manejo de estas. El mismo precepto constitucional establece

áreas prioritarias para el desarrollo de la economía nacional, en donde si pueden participar los sectores social y privado -- además del estado de acuerdo con las leyes. Finalmente se permite la concesión de la prestación de servicios públicos y la explotación, uso o aprovechamiento de los bienes del dominio de la Federación.

El Artículo 28 Constitucional contiene otra forma en la cual el estado puede intervenir a la economía. Se trata de los subsidios a actividades prioritarias, siempre y cuando éstos se apliquen en forma general y temporal y también, no afecten las finanzas públicas.

Finalmente, el Artículo 90 Constitucional reformado en 1981, introdujo en la carta Magna el establecimiento de la Administración Pública Paraestatal, lo cual da una sustentación jurídica a la llamada economía Mixta ósea, conformada por los Sectores, Público, Social y Privado. Las entidades paraestatales encontrarán en este tipo de precepto su sustentación legal, para su creación y el desempeño de sus funciones.

#### Interpretación de la Ley Federal de Paraestatales.

La Ley Federal de entidades paraestatales abrogó a la ley para el control por parte del gobierno federal de los organismos descentralizados y empresas de participación estatal. - Como las relaciones entre el ejecutivo federal y las entidades



paraestatales se regulan mediante esta ley, la misma se presenta, en lo conducente, como reglamentaria del Artículo 90 Constitucional.

Como su nombre lo indicaba, la ley abrogada se limita al control de los organismos descentralizados y empresas de participación estatal por parte del gobierno federal. En cambio la nueva ley de paraestatales tiene como objeto regular tanto la organización como el funcionamiento de las entidades paraestatales además de su control, es decir aborde de una manera más general la cuestión de los paraestatales.

Al respecto Carlos Salinas de Gortari en los considerandos del reglamento de dicha ley federal señala que con la promulgación de este "Se concreto la primera fase del esfuerzo, para reordenar y racionalizar la función socioeconómica y la gestión de la administración pública federal paraestatal.

El capítulo I de la Ley Federal de las entidades paraestatales señala que esta se aplica a las entidades consideradas por la ley Orgánica de la Administración Pública Federal como paraestatales. Las Universidades públicas e instituciones de educación superior con autonomía, la Procuraduría Federal del Consumidor, el banco de México, las organizaciones auxiliares de crédito, las instituciones de Seguros y Fianzas, los Fondos y Fideicomisos Públicos de Fomento, las entidades paraestatales del sistema financiero, el IMSS, ISSSTE, el Instituto de -

fondo nacional de la vivienda para los trabajadores se seguirán regulando conforme a leyes u ordenamientos específicos.

El capítulo II de la misma ley trata la constitución, organización, funcionamiento y registro público de organismos descentralizados también se señala que su administración está a cargo de un órgano de gobierno (junta de gobierno o equivalente de entre cinco y quince miembros propietarios y suplentes) y un director general.

El capítulo III trata las empresas de participación estatal mayoritaria.

El capítulo IV sobre los fideicomisos públicos, es decir los constituidos por el gobierno federal o entidad paraestatal con el propósito de auxiliar al ejecutivo federal para impulsar áreas prioritarias de desarrollo, los cuales deberán contar con una estructura orgánica análoga a las otras entidades paraestatales t tener comités técnicos.

Respecto al desarrollo y operación de las entidades paraestatales, se señala que sus objetivos deberán ajustarse a programas sectoriales además de las disposiciones de la ley de planeación, al Plan Nacional de desarrollo y a las asignaciones de gasto y financiamiento autorizadas, para lo cual elaborarán un programa institucional a corto, mediano y largo plazo, conteniendo estos la fijación de objetivos y metas: los resultados económicos y financieros esperados; las bases para evaluar-

sus acciones; la definición de estrategias y prioridades; la previsión y organización de recursos para alcanzarlas.

Finalmente se establece un órgano de control y evaluación integrado por un comisario público propietario y un suplente, designados por la secretaría de la contraloría general de la Federación en su capítulo VI.

La ley federal en cuestión tiene como objetivo reforzar a las entidades paraestatales, a fin de darles una mayor efectividad a la promoción del desarrollo nacional, en tanto que pretende simplificar su manejo para elevar su eficiencia y eficacia, librandolas de infinidad de requisitos de múltiples ordenamientos legales. Además se confía ampliamente a la responsabilidad de los servidores públicos para la administración de las entidades paraestatales.

Para alcanzar los objetivos de desarrollo nacional planteados por el estado y perseguidos por las entidades paraestatales, la ley en cuestión contempla las siguientes medidas.

- a) Devolver a los órganos de gobierno de la entidad paraestatal la plenitud de sus responsabilidades.
- b) Reforzo su autonomía de gestión al mismo tiempo que su guía, su desempeño a través de la evaluación y control de sus resultados.
- c) Logra el proceso de congruencia que comprende a la descentralización: autonomía de gestión y control de resultados.

d) Definir claramente los procesos de sectorización y la participación de sus agentes integrantes: Secretarías globalizadoras, Secretarías coordinadoras de sector y entidades para estatales.

Todo ello se obtendrá con la aplicación de la nueva ley, además se lograra otorgar el control al órgano o junta de gobierno de cada entidad paraestatal, con lo cual aportara la toma de decisiones, en tanto se eliminarán controles burocráticos innecesarios, pero al mismo tiempo los representantes de la administración pública federal centralizado co rrespondientes participarán en las decisiones fundamentales de cada entidad paraestatal, al formar parte de su junta u órgano de gobierno.

Con lo anterior la regulación de las entidades paraestatales se realizara de manera clave e inmediata, evitandose así la dilución de responsabilidades, surgidas de múltiples normas legales e interpretación de las mismas. La ley en cuestión se presenta así como el marco jurídico adecuado para conciliar la autonomía de gestión de las entidades paraestatales y la vigilancia de gobierno federal por medio de la administración pública federal centralizada.

Al respecto Gustavo Patiño Guerrero señala cómo esta -- ley "es una instancia jurídica adecuada para otorgar plenitud de autonomía de gestión a los intereses de las entidades para-

estatales permitiendo por otra parte el ejercicio adecuado de los controles del estado y fijando las responsabilidades correspondientes cuando así procediera.

La Nueva orientación de las Areas Estratégicas y Privatorias.

El programa nacional de fomento industrial y comercio exterior de 1984, de la secretaría de comercio y fomento industrial, señala la orientación del sector Público hacia áreas estratégicas y prioritarias, de esta manera se definió donde había una intervención estatal dentro de la economía particularmente en las áreas de bienes de consumo, de insumos de amplia difusión y de bienes de capital.

para lo anterior su definición a su vez cuatro modalidades de intervención estatal en la economía dentro de los diferentes ramas de las citadas 3 áreas económicas: Intervención exclusiva, concurrencia prioritaria, concurrencia complementaria y concurrencia no recomendable.

La intervención exclusiva quedó dentro del área de insumos de amplia difusión, en sus ramas de petróleo y derivados y de petroquímica, por ser estas actividades estratégicas para el desarrollo de la economía nacional.

Dentro de las ramas económicas donde habría una concurrencia estatal prioritaria quedaron en el área de insumos de amplia difusión, la de abonos y fertilizantes, industrias bási-

cas de hierro y acero e industrias básicas de metales no ferrosos. Dentro del área de bienes de capital habria concurrencia-estatal prioritaria en las ramas de tractores (Tractocamiones, autobuses y camiones de carga) autopartes para vehículos, automóviles con motor a diesel, carrocerias y partes de tractores y finalmente equipo y material de transporte.

Para la primavera de 1992 la concurrencia estatal directa dejo de considerarse prioritaria en las ramas de Abonos y -- Fertilizantes del área de insumos de amplia difusión.

En síntesis se puede apreciar como el área prioritaria-está relacionada con empresas cuyas actividades tienen complejos requisitos para realizar la inversión, largos plazos de maduración o utilización de tecnologías nuevas o de por lo cual la iniciativa privada podria participar por si sola, -- sin el temor de sufrir fuertes pérdidas económicas.

Este proceso me produjo la inquietud para estudiar la -situación Económica - Administrativa de Fertilizantes Mexicanos antes y después de la desincorporación de esta empresa paraestatal.

**RESOLUCION** para proceder a la disolución, liquidación y fusión de las entidades paraestatales.

Por Acuerdo del C. Presidente de la República y con fundamento en lo dispuesto por los artículos 11 y 32 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal; 32 y 39 de la Ley Federal de las Entidades Paraestatales; 80. de la Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal, y 50 del Decreto del Presupuesto de Egresos de la Federación para el ejercicio fiscal de 1986, y

**CONSIDERANDO**

Que los recursos con que cuenta el estado deben concentrarse en el apoyo y fortalecimiento de las áreas estratégicas-prioritarias del desarrollo, señaladas por los artículos 25 y 28 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, para continuar así con las acciones tendientes a la reordenación de la economía nacional a través de la política de cambio-estructural y reconversión industrial, a fin de modernizar la planta productiva en operación y, en el mediano plazo, aprovechar cabalmente la potencialidad de las industrias paraestatales, para apoyar la transformación de nuestra estructura industrial, reforzando al mismo tiempo las medidas adoptadas por es-

ta Administración en materia de gasto público, buscando con - -  
ello mantener una estricta disciplina y eficiencia en la aplica-  
ción del mismo;

Que atento a lo anterior, la Secretaría de Energía, Mi-  
nas e Industria Paraestatal, con base en criterios de estructu-  
ra e integración sectoriales, en función de la orientación de -  
la política económica y social, y de los objetivos fijados para  
ese sector en el Plan Nacional de Desarrollo 1983 - 1988 y en --  
los programas sectoriales de mediano plazo correspondientes, ha  
continuado efectuando el análisis de la situación real, operati-  
va y financiera de las entidades de la Administración Pública -  
Federal de cuya coordinación está responsabilizada;

Que derivado de tales estudios, la Secretaría de Energía,  
Minas e Industria Paraestatal, ha determinado que bajo su sec--  
tor existen diversas entidades cuyas actividades resultan dupli-  
catorias con las de otras; algunas que han alcanzado los propó-  
sitos para los cuales fueron creadas, o bien que no cumplen con  
sus fines u objeto social o cuyo funcionamiento no es ya conve-  
niente desde el punto de vista de la economía nacional o del in-  
terés público, por lo que estimó conveniente proceder a la diso-  
lución y liquidación de las siguientes sociedades:

I.- Compañía Carbonera La Sauceda, S.A.;



- II.- Compañía Minera la Unión, S.A.;
- III.- Quimisomex, S.A. de C.V.;
- IV.- Compañía Arrendadora de Equipo, S.A.;
- V.- Industrial Cañera, S.A.;
- VI.- Ingenio Nueva Zelandia, S.A.;
- VII.- Ingenio Estipac, S.A.;
- VIII.- Servicios Agrícolas Cañeros, S.A.;
- IX.- Fletes Mar, S.A. de C.V.;
- X.- Fletes Marsa, S.A.;
- XI.- Promotora Industrial del Balsas, S.A. de C.V.;
- XII.- Celulosa del Pacífico, S.A.;
- XIII.- Clemex Ingeniería, S.A.;
- XIV.- Proyecta Ingeniería y Construcciones, S.A. de C.V.
- XV.- Inmobiliaria Petroquímica, S.A. de C.V.;
- XVI.- Sociedad de Desarrollo Minero e Industrial, S.A.-  
de C.V.
- XVII.- Sociedad de Exploración, Desarrollo y Explotación  
Minera Mexicana, S.A.

Que por otra parte, la propia Secretaría de Energía, Minas e Industria Paraestatal, estimó conveniente proponer la - - fusión de otras entidades, en virtud de la relación que existe entre sus actividades, buscando con ello unificar sus programas

y objetivos y mejorar sus estructuras administrativas, simplificar sus procesos de producción y en general optimizar el empleo de sus recursos financieros, técnicos y humanos, encontrándose en estos supuestos las siguientes:

I.- Fundidora Lerma, S.A. de C.V. con Siderúrgica Nacional, S.A.;

II.- Inmobiliaria Tochel, S.A. de C.V. con Fertilizantes Mexicanos, S.A. y

III.- Azufres Nacionales Mexicanos, S.A. con Azufrera Panamericana, S.A.

que las medidas propuestas fueron dictaminadas favorablemente en el seno de la Comisión Intersecretarial de Gasto-Financiamiento, ya que son congruentes con los propósitos del Gobierno Federal de tener una industria paraestatal debidamente integrada y eficiente, vinculada con el resto de la economía y con el exterior; capaz de adecuarse con flexibilidad a los cambios tecnológicos que se registran a nivel mundial, y que aproveche de manera racional la dotación de recursos del país y las ventajas comparativas que esto reporta para fortalecer su posición en el mercado internacional, y principalmente, para impulsar el crecimiento sostenido y equilibrado de la economía.

que en virtud de lo anterior, esta Secretaría conforme a

las atribuciones que le confiere la Ley y a propuesta de la Secretaría de Energía, Minas e Industria Paraestatal en su carácter de dependencia coordinadora de sector, ha sometido a la -- consideración del Ejecutivo Federal y han sido acordados en -- sus términos, los planteamientos y determinaciones a que se -- contraen los párrafos precedentes respecto de las entidades paraestatales que en los mismos se señalan; la Secretaría de Programación y Presupuesto ha tenido a bien expedir la siguiente:

#### RESOLUCION

PRIMERO.- Se autoriza a realizar las gestiones conducentes a la disolución y liquidación de las empresas de participación estatal mayoritaria que se relacionan en el párrafo tercero de consideraciones de la presente Resolución.

SEGUNDO.- Se autoriza a realizar los actos que sean necesarios a la fusión de las empresas de participación estatal mayoritaria que se mencionan en el párrafo cuarto de consideraciones de esta Resolución, subsistiendo como fusionantes las señaladas en segundo término.

TERCERO.- Corresponderá a la Secretaría de Energía, Minas e Industria Paraestatal en su carácter de dependencia coordinadora del sector en el que se agrupan las entidades a que se refieren los resolutivos primero y segundo que anteceden, -

promover y proveer lo conducente, a efecto de que los respectivos procesos de disolución y liquidación y fusión se lleven a cabo oportuna y eficientemente, y con apego a las disposiciones legales que los rigen.

CUARTO.- Corresponderá a la secretaría de la Contraloría General de la Federación, conforme a sus atribuciones, vigilar y hacer el seguimiento de los procesos de disolución y liquidación y fusión que esta Resolución autoriza.

QUINTO.- Esta Secretaría emitirá, en su oportunidad los lineamientos sobre el destino y aplicación que se dará a los remanentes de las liquidaciones, si los hubiere, o bien respecto de los activos y pasivos de cada una de las entidades comprendidas en el resolutivo primero de la presente Resolución conforme a las propuestas que al efecto haga la dependencia coordinadora de sector y previa la satisfacción de las formalidades legales que en cada caso se requieran.

SEXTO.- Los derechos laborales que pudieran verse afectados como resultado de las disoluciones y liquidaciones y fusiones que esta Resolución autoriza, serán respetados conforme a la Ley, y se propondrá a los interesados su incorporación a programas de capacitación y adiestramiento que les permitan optar por una ocupación productiva en otras actividades.

SEPTIMO.- A fin de mantener permanentemente informado al

Titular del Ejecutivo Federal sobre los procesos de disolución y liquidación y fusión que esta Resolución autoriza, la Comisión Intersecretarial de Gasto Financiamiento, con la intervención de la Secretaría de Energía, Minas e Industria Paraestatal, elaborará y presentará a la consideración del propio Titular -- del Ejecutivo, un informe mensual de ejecución y resultados.

OCTAVO.- La presente Resolución surtirá efectos a partir de la fecha de su publicación en el Diario Oficial de la Federación.

Sufragio Efectivo No reelección.

México, D.F., a 23 de Diciembre de 1986.

SECRETARIA DE PROGRAMACION Y PRESUPUESTO

RESOLUCION para proceder a la disolución, liquidación, fusión, y transferencia de las entidades paraestatales.

- Que la empresa Inmobiliaria Petroquímica, S.A. de C.V. no se disuelva ni liquide, sino que se fusione con Fertilizantes Mexicanos, S.A.

RESOLUCION

PRIMERO.- Se autoriza a realizar los actos conducentes a la disolución y liquidación de las empresas que se mencionan en el párrafo cuarto de consideraciones de la presente resolución.

SEGUNDO.- Se autoriza en los términos propuestos por la Secretaría de Energía, Minas e Industria Paraestatal en su carácter de coordinadora de sector, a realizar los actos conducentes a la enajenación de la participación estatal, disolución, liquidación y fusión de las entidades a que se refiere el párrafo sexto de consideraciones de esta resolución.

En consecuencia, quedan sin efectos, en lo relativo a -- las empresas Mármoles del Valle del Mezquital, S.A. de C.V.; -- Azufres Nacionales Mexicanos, S.A., e Inmobiliaria Petroquímica, S.A. de C.V., las resoluciones de esta Secretaría publicadas en el Diario Oficial de la Federación los días 13 de febrero de --

1985 y 26 de diciembre de 1986, prevaleciendo por lo demás, en sus términos, los citados ordenamientos.

TERCERO.- Corresponderá a las dependencias coordinadoras de los sectores dentro de los cuales se encuentran agrupadas -- las entidades a que se refieren los numerales que anteceden, -- promover y proveer lo conducente, a efecto de que los respectivos procesos de disolución, liquidación y fusión se lleven a cabo oportuna y eficientemente, y con apego a las disposiciones - legales que los rigen.

CUARTO.- Esta Secretaría emitirá en su oportunidad, los lineamientos sobre el destino y aplicación que se dará a los remanentes de las liquidaciones, si los hubiere, o bien respecto de los activos y pasivos de cada una de las entidades comprendidas en el resolutivo primero de la presente Resolución, así como de Azufres Nacionales Mexicanos, S.A.; conforme a las pro--- puestas que al efecto hagan las dependencias coordinadoras de - sector y previa la satisfacción de las formalidades legales que en cada caso se requieran.

QUINTO.- Los derechos laborales que pudieran verse afectados como resultado de los procesos de disolución, liquidación y fusión que se autorizan por esta Resolución, serán respetados conforme a la Ley, y se propondrá a los interesados su incorporación a programas de capacitación y adiestramiento que les per

mitan optar por una ocupación productiva en otras actividades.

SEXTO.- En los términos de los Convenios Unicos de Desarrollo y previa la aceptación por parte de los Gobiernos de los Estados de Michoacán y de México, se autoriza a las Secretarías de Energía, Minas e Industria Paraestatal y de Comercio y Fomento Industrial, a realizar las gestiones conducentes a la transferencia, en favor de los Gobiernos de dichas Entidades Federativas, de los derechos y obligaciones que al Gobierno Federal corresponden en las empresas Impulsora Minera de Anganguco, S.A. de C.V. y Miconsa Atlacomulco, S.A. de C.V., respectivamente.

SEPTIMO.- Las transferencias a que se refiere el resolutivo anterior, se formalizarán mediante los Acuerdos de Coordinación que al efecto celebren el Gobierno Federal y los Gobiernos de los Estados de Michoacán y de México, en el marco de los respectivos Convenios Unicos de Desarrollo.

OCTAVO.- El Gobierno Federal, por conducto de las Secretarías de Energía, Minas e Industria Paraestatal y de Comercio y Fomento Industrial, prestará asesoría técnica a los Gobiernos de los Estados de Michoacán y de México, cuando éstos lo soliciten, para la ejecución de las funciones de las empresas cuya -- transferencia se autoriza por esta Resolución.

NOVENO.- Corresponderá a la Secretaría de la Contraloría



general de la Federación, conforme a sus atribuciones, vigilar y hacer el seguimiento de los actos concernientes a la disolución, liquidación, enajenación de la participación estatal, fusión y transferencia de las entidades a que se refiere esta Resolución.

DECIMO.- Salvo que exista impedimento legal para ello, la conclusión de los procesos de disolución, liquidación, enajenación de la participación estatal, fusión y transferencia a -- que se refiere esta Resolución, no podrán exceder de un plazo de seis meses, el que empezará a contar a partir de la entrada en vigor de la misma.

DECIMO PRIMERO.- A fin de mantener permanentemente informado al Titular del Ejecutivo Federal sobre los procesos de disolución, liquidación, enajenación de la participación estatal, fusión y transferencia que esta Resolución autoriza, la Comisión Intersecretarial de Gasto Financiamiento con la intervención de las Secretarías de Hacienda y Crédito Público; de Energía, Minas e Industria Paraestatal; de Comercio y Fomento Industrial; de Comunicaciones y Transportes, y de Desarrollo Urbano y Ecología, elaborará y presentará a la consideración del propio Titular del Ejecutivo un informe mensual de ejecución y resultados.

DECIMO SEGUNDO.- La presente Resolución surtirá sus efectos al día siguiente de su publicación en el Diario Oficial de la Federación.

México, D.F., a 20 de enero de 1988.

FERTILIZANTES MEXICANOS, S.A.

INMOBILIARIA PETROQUIMICA, S.A. DE C.V.

En cumplimiento a lo dispuesto por el artículo 223 de la Ley General de Sociedades Mercantiles, se hace del conocimiento que en las Asambleas Generales Extraordinarias de Accionistas - de FERTILIZANTES MEXICANOS, S.A., e INMOBILIARIA PETROQUIMICA, S.A. DE C.V., celebradas el 9 de diciembre de 1991 y 26 de septiembre de 1991, se acordó la fusión de INMOBILIARIA PETROQUIMICA, S.A. DE C.V. como fusionada y FERTILIZANTES MEXICANOS, S.A. como entidad fusionante, bajo las condiciones siguientes:

1.- FERTILIZANTES MEXICANOS, S.A., en su calidad de sociedad fusionante recibe todo el patrimonio que se señala en los Estados Financieros de la Sociedad Fusionada a título Universal y sin limitación alguna.

2.- FERTILIZANTES MEXICANOS, S.A., se obliga a pagar y liquidar los pasivos de INMOBILIARIA PETROQUIMICA, S.A. DE C.V. al momento de su vencimiento y que se encuentren debidamente documentados.

3.- Publíquense en el Diario Oficial de la Federación, los balances de los Estados Financieros dictaminados de la Sociedad Fusionada y de la Fusionante y una vez publicados se inscriban en el Registro Público de Comercio.

Lic. Guillermo Velázquez Quintana  
Pro-Secretario de la Asamblea de Accionistas  
de Fertilizantes Mexicanos, S.A. y Secretario de la Asamblea de  
Accionistas de Inmobiliaria Petroquímica, S.A. de C.V.

Rúbrica.

SECRETARIA DE PROGRAMACION Y PRESUPUESTO

RESOLUCION para proceder a la Fusión y Extinción de las Entidades Paraestatales.

CONSIDERANDO

Que con el objeto de estar en posibilidades de hacer - - frente a la situación económica actual del país, caracterizada por la incidencia de los fenómenos especulativo e inflacionario y por una grave escasez de recursos, es indispensable continuar con el programa de desincorporación de empresas públicas y de cambio estructural del gasto público, acelerando su ejecución, - así como proseguir con mayor energía, instrumentando los programas de reestructuración y productividad de las entidades paraestatales;

Que atento a lo anterior, las Secretarías de Hacienda y Crédito Público; de Energía, Minas e Industria Paraestatal, y de Agricultura y Recursos Hidráulicos, con base en criterios de estructura e integración sectoriales, en función de la orientación de la política económica y social, y de los objetivos fijados para esos sectores en el Plan Nacional de Desarrollo 1983 - 1988 y en los programas de mediano plazo correspondientes, efectuaron el análisis de las entidades de la Administración Pública Federal que conforman el sector paraestatal de cuya coordina

ción están responsabilizadas dichas Secretarías;

Que en consecuencia, las propias Secretarías han determinado que bajo sus correspondientes sectores existen diversas entidades que han alcanzado los propósitos para los cuales fueron creadas, otras que no cumplen con sus fines u objeto social o cuyo funcionamiento no es ya conveniente desde el punto de vista de la economía nacional o del interés público, encontrándose dentro de estos supuestos las siguientes entidades de la Administración Pública Federal:

Que la Secretaría de Energía, Minas e Industria Paraestatal ha identificado que bajo su sector existen entidades que -- guardan afinidad en sus actividades, por lo que con el objeto de unificar sus programas y objetivos; mejorar sus estructuras administrativas; simplificar sus procesos operativos, y en general, optimizar el empleo de sus recursos financieros, técnicos y humanos, ha estimado conveniente proponer la fusión de Fertilizantes Fosfatados Mexicanos, S.A. con Fertilizantes Mexicanos, S.A.;

Que las medidas propuestas por las respectivas dependencias coordinadoras de sector, han sido aprobadas en el seno de la Comisión Intersecretarial de Gasto Financiamiento;

Que esta Secretaría conforme a las atribuciones que le confiere la Ley, y a propuesta de las Secretarías de Hacienda y

Crédito Público; de Energía, Minas e Industria Paraestatal y de Agricultura y Recursos Hidráulicos, ha sometido a la consideración del Ejecutivo Federal y han sido acordados en sus términos, los planteamientos y determinaciones a que se contraen los párrafos tercero y cuarto de consideraciones, respecto de las entidades paraestatales que en los mismos se señalan, por lo que ha tenido a bien expedir la siguiente.

#### RESOLUCION

PRIMERO.- Se autoriza a proceder a realizar los actos -- conducentes a la extinción de los fideicomisos a que se refieren los apartados I y II del párrafo tercero de consideraciones de esta Resolución.

Para efectos de lo dispuesto en este numeral, los Bancos de Comercio Exterior, S.N.C. y Nacional de Crédito Rural, S.N.C., en su carácter de instituciones fiduciarias de los Fideicomisos que se mencionan en el párrafo anterior, en un plazo de 20 días hábiles contados a partir de la entrada en vigor de esta Resolución, presentarán a esta Secretaría, en su carácter de fideicomitente único de la Administración Pública Centralizada, previa -- opinión de las dependencias coordinadoras de sector correspondientes, los convenios de extinción respectivos.

SEGUNDO.- se autoriza a realizar los actos conducentes a-

la fusión de las empresas de participación estatal mayoritaria que se relacionan en el párrafo cuarto de consideraciones de la presente resolución, subsistiendo como fusionante Fertilizantes Mexicanos, S.A.

TERCERO.- Corresponderá a la Secretaría de Energía, Minas e Industria Paraestatal, como coordinadora de sector, de las entidades a que se refiere el numeral que antecede, promover y proveer lo conducente, a efecto de que el proceso de fusión se lleve a cabo oportuna y eficientemente, y con apego a las disposiciones legales que los rigen.

CUARTO.- Esta Secretaría emitirá en su oportunidad, los lineamientos sobre el destino y aplicación que se dará a los remanentes de las extinciones, si los hubiere, o bien respecto de los activos y pasivos de cada una de las entidades comprendidas en el resolutivo primero de la presente Resolución, conforme a las propuestas que el efecto hagan las dependencias coordinadoras de sector y previa la satisfacción de las formalidades legales que en cada caso se requieran.

QUINTO.- Los derechos laborales que pudieran verse afectados como resultado de los procesos de extinción y fusión que se autorizan por esta Resolución, serán respetados conforme a la Ley.



SEXTO.- Corresponderá a la secretaría de la Contraloría General de la Federación, conforme a sus atribuciones, vigilar y hacer el seguimiento de los actos concernientes a la extinción y fusión de las entidades a que se refiere esta Resolución.

SEPTIMO.- Salvo que exista impedimento legal para ello, la conclusión de los procesos de extinción y fusión a que se refiere esta Resolución, no podrán exceder de un plazo de seis meses, el que empezará a contar a partir de la entrada en vigor de la misma.

OCTAVO.- A fin de mantener permanentemente informado al Titular del Ejecutivo Federal sobre los procesos de extinción y fusión que esta Resolución autoriza, la Comisión Intersecretarial de Gasto Financiamiento con la intervención de las Secretarías de Hacienda y Crédito Público; de Energía, Minas e Industria Paraestatal y de Agricultura y Recursos Hidráulicos, elaborará y presentará a la consideración del propio Titular del Ejecutivo un informe mensual de ejecución y resultados.

NOVENO.- La presente Resolución surtirá sus efectos al día siguiente de su publicación en el Diario Oficial de la Federación.

México, D.F., a 15 de febrero de 1988.

FERTILIZANTES MEXICANOS, S.A.

FERTILIZANTES MEXICANOS, S.A., en Asamblea General Extraordinaria de Accionistas 03/90, celebrada el día 15 de agosto de 1990, aprobó la fusión de Fertilizantes Fosfatados Mexicanos, S.A. y su filial Inmobiliaria Tochel, S.A. de C.V. como fusionadas y Fertilizantes Mexicanos, S.A. como fusionante, bajo las condiciones siguientes:

1. Fertilizantes Mexicanos, S.A., como Sociedad Fusionante acuerda recibir todos los activos y patrimonios de las Sociedades Fusionadas a título universal, sin limitación alguna.
2. Fertilizantes Mexicanos, S.A., se obliga a pagar y liquidar los pasivos de Inmobiliaria Tochel, S.A. de C.V. y Fertilizantes Fosfatados Mexicanos, S.A., que se encuentren debidamente documentados al momento de su vencimiento.

Lic. Guillermo E. Velázquez Quintana.

Prosecretario.

Rúbrica.

RESOLUCION mediante la cual se autoriza la disolución y liquidación de la empresa de participación estatal mayoritaria-denominada Fertilizantes Mexicanos, S.A.

Al margen un sello con el Escudo Nacional, que dice: Estados -- Unidos Mexicanos.- Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Por acuerdo del ciudadano Presidente de la República, y con fundamento en los artículos 11, 31, 33 y 46 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal; 32 y 39 de la Ley Federal de las Entidades Paraestatales, 5, 6 y 8 de su reglamento, y 39, del Decreto del Presupuesto de Egresos de la Federación - para el ejercicio fiscal de 1993, y

CONSIDERANDO

Que el Plan Nacional de Desarrollo 1989 - 1994 establece como prioridad, la modernización nacional y la elevación productiva del nivel de vida de la población.

Que para alcanzar estos objetivos, se ha emprendido un programa de modernización económica que comprende, entre otras medidas, la desincorporación de empresas paraestatales no estratégicas ni prioritarias a efecto de liberar recursos para su asignación a programas prioritarios;

Que el Programa Nacional para la Modernización de la Empresa Pública 1990 - 1994, establece dentro de sus objetivos, la modernización del sector paraestatal a través del redimensionamiento de su magnitud, estructura y funcionamiento, así como de su entorno normativo y operativo, de manera que las entidades paraestatales cumplan con los objetivos para los que fueron creadas;

Que con el propósito de adecuar el esquema de desarrollo de la industria de fertilizantes, la empresa de participación estatal mayoritaria denominada Fertilizantes Mexicanos, S.A., fue objeto de un proceso de cambio estructural y de redimensionamiento de su operación.

Que una vez logrado lo anterior, la Secretaría de Energía, Minas e Industria Paraestatal, dependencia coordinadora del sector en el que se agrupa Fertilizantes Mexicanos, S.A., propuso la disolución y liquidación de la misma;

Que con el objeto de continuar con la política de reestructuración del sector paraestatal, la Comisión Intersecretarial Gasto Financiamiento en su XIX sesión ordinaria de 1992, analizó y dictaminó favorablemente la propuesta mencionada en el párrafo precedente, y

Que en cumplimiento a las disposiciones aplicables, el Ejecutivo Federal, por conducto de esta Secretaría, presentó a-

la Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión el informe - de razones y criterios para llevar a cabo la desincorporación - de la empresa Fertilizantes Mexicanos, S.A.

Esta Secretaría ha tenido a bien expedir la siguiente

RESOLUCION

PRIMERO.- Se autoriza la disolución y liquidación de la empresa de participación estatal mayoritaria Fertilizantes Mexicanos, S.A.

SEGUNDO.- Corresponderá a la Secretaría de Energía, Minas e Industria Paraestatal en su carácter de dependencia coordinadora de sector, promover y proveer lo conducente para que el proceso de disolución y liquidación que se autoriza, se lleve a cabo de manera oportuna, eficaz y con apego a las disposiciones jurídicas aplicables, para lo cual propondrá a la propia asamblea general de accionistas de Fertilizantes Mexicanos, S.A., designar el o los liquidadores que se harán cargo del proceso de que se trata.

TERCERO.- Esta Secretaría, en su oportunidad, emitirá los lineamientos sobre la aplicación que se dará a los remanentes -- que resulten del proceso que se autoriza, si los hubiere, o bien, respecto de los activos y pasivos, conforme a la propuesta que al efecto le haga la Secretaría de Energía, Minas e Industria Pa

raestatal.

CUARTO.- Los derechos de los trabajadores serán respetados conforme a la ley.

QUINTO.- La Secretaría de la Contraloría General de la Federación, en la esfera de sus atribuciones, vigilará y hará el seguimiento del proceso de desincorporación que se autoriza.

SEXTO.- Salvo que exista impedimento legal para ello, la conclusión del proceso de disolución y liquidación que se autoriza, no deberá exceder de un plazo de seis meses, contado a partir de que surta efectos el presente instrumento.

SEPTIMO.- La presente resolución surtirá sus efectos a partir del día siguiente al de su publicación en el Diario Oficial de la Federación.

México, D.F., a 25 de febrero de 1993.

Criterios para definir la desincorporación de empresas.

El principio básico de la política de redimensionamiento fue el de concentrar y racionalizar la participación estatal en las áreas estratégicas y en aquellas prioritarias que requerían su presencia directa, retirándola gradualmente de aquellas que podían desarrollarse sin su concurso. De la aplicación de este principio a la situación particular en que se encontraba el Sec

tor Industrial Paraestatal a fines de 1982, surgieron los cri-  
terios de desincorporación de entidades paraestatales, tanto a ni-  
vel de rama, como a nivel de empresa.

El marco básico de referencia para emprender la revisión por ramas quedó definido por el conjunto de reformas y adicio--  
nes a los artículos 25, 26 y 28 de nuestra Constitución Políti--  
ca, promovidas por el Ejecutivo Federal en diciembre de 1982. -  
Al aprobarse por el Constituyente Permanente estas modificacio--  
nes, se incluyó expresamente en la Ley Suprema la función recto-  
ra del Estado; se establecieron los principios básicos de la --  
conurrencia de los sectores público, privado y social en el --  
marco de nuestra economía mixta; se instituyó el sistema de pla-  
neación democrática del desarrollo y se institucionalizó la ac--  
ción estatal a través de los organismos y empresas públicas.

Posteriormente, en el Plan Nacional de Desarrollo 1983 -  
1988, se afirmó el propósito de consolidar dicha acción en las--  
áreas donde ésta se requiere, limitando su participación indis--  
criminada en otro tipo de actividades. Al mismo tiempo, se apun-  
taron las prioridades generales de dicha participación, las qua-  
les fueron precisadas en los programas nacionales subsecuentes,  
muy especialmente en el de Fomento Industrial y Comercio Exte--  
rior.

#### Areas estratégicas

En el caso del sector coordinado por la SEMIP, la Constitución Política señala como áreas de responsabilidad exclusiva del Estado al petróleo y los demás hidrocarburos, petroquímica-básica, electricidad, minerales radiactivos y energía nuclear.- La Legislación Minera señala además cuáles minerales, considerados estratégicos, sólo podrán ser explotados por el Estado, por conducto de la Comisión de Fomento Minero o por empresas de participación estatal mayoritaria.

#### Areas prioritarias

En función de estas consideraciones, se establecieron, - primero a nivel general en el Plan Nacional de Desarrollo y luego más específicamente en el Programa Nacional de Fomento Industrial y Comercio Exterior, los criterios de prioridad de las diferentes ramas y los criterios para evaluar la conveniencia o - la necesidad de participación estatal directa en ellas. Estos - últimos orientaron las decisiones sobre el retiro de la participación del Estado en diversas ramas industriales, pero es pertinente señalar que se sujetaron a una permanente revisión a lo largo del sexenio y se fueron modificando en función de las medidas adoptadas contra la crisis y los avances del cambio estruc



tural en la economía.

Criterios específicos a nivel de empresa en el sector industrial paraestatal.

I. En primer lugar se determinó depurar al sector de empresas poco viables en cualquier rama, que no tenía posibilidad de operar o que inclusive habían suspendido operaciones. En este caso estaban varios proyectos en desarrollo que tuvieron que ser cancelados al cambiar la situación de mercado o el programa más amplio que les dio origen.

II. Se buscó racionalizar las estructuras de apoyo, es decir, el número de empresas que prestaban a otras servicios inmobiliarios, comerciales, de transporte o de otro tipo. Se trató de reducir al mínimo este tipo de empresas, conservando sólo las estrictamente necesarias por razones técnicas o jurídicas.- Este criterio se enmarcó en un esfuerzo más amplio por avanzar en la reorganización del sector bajo el esquema de matrices o controladoras, racionalizando, reagrupando o fusionando las empresas filiales, para alcanzar la estructura mínima eficiente - por grupos industriales homogéneos.

Criterios para definir el tipo de procesos

La desincorporación de entidades se ha llevado a cabo a través de cuatro mecanismos básicos: liquidación o extinción: -

fusión; transferencia a los gobiernos estatales y venta a los sectores social o privado.

I. Por liquidación o extinción se han desincorporado -- aquellas entidades que ya habían cumplido con sus objetivos, -- que carecían de viabilidad económica o cuyas actividades convenía realizar, por razones de mayor eficiencia, en otras entidades paraestatales o dependencias del Gobierno Federal.

II. Se han fusionado entidades para mejorar el uso de -- los recursos con la integración o complementación de procesos -- productivos, de comercialización y de gestión administrativa.

III. Se han transferido a gobiernos de los estados em-- presas de importancia regional o local vinculadas con sus pro-- gramas de desarrollo.

IV. Se han desincorporado por venta todas aquellas em-- presas no prioritarias ni estratégicas que por sus condiciones de operación y por su viabilidad económica eran susceptibles de ser adquiridas por los sectores social y privado.

Para los casos de venta señalados, el sector recomendó -- criterios específicos de política para llevar adelante el proce-- so, especialmente para evitar distorsiones de mercado y para -- procurar que la venta coadyuvara, en la medida de lo posible, a la integración de la industria y a potenciar el desarrollo tec--

nológico y exportador.

V. Por último, las empresas minoritarias se han considerado como desincorporadas a partir de mayo de 1986, de acuerdo a las reformas de la Ley Orgánica de la Administración Pública y a las disposiciones de la Ley Federal de las Entidades Paraestatales.

- Organismos descentralizados.
- Empresas de participación mayoritaria? minoritaria.
- Fideicomisos públicos.

## CAPITULO VIII

### ASPECTOS CONCEPTUALES DE LA DESINCORPORACION.

Una estrategia tomada por el gobierno para mejorar la calidad de vida de los mexicanos es la modernización nacional implementado dentro del plan nacional de desarrollo, para la desincorporación de entidades paraestatales no estrategicas y demás, - aspectos efectuandolo con el propósito de tener un estado fuerte y eficiente.

La crisis de los 80's y el mal financiamiento económico - obligaron a tomar una decisión basada en la concentración de recursos al gobierno federal, administrando áreas estratégicas y - tener una mejor orientación de la política económica nacional.

Con esta redimensión del sector público, la política de - "desincorporación" contempla instrumentos y alternativas como la: fusión, extinción, transferencia y liquidación de empresas directas o indirectas del sector público que califica como de no es--tratégicas, importantes o prioritarios al ordenamiento político.

Como resultado de esta desincorporación originada en los- 80's se observa que de 1982 a la fecha han disminuido en un gran porcentaje el número de empresas del gobierno federal, hasta decir que para 1992 se cuentan con sólo 221 entidades paraestata--les. Esta reducción de empresas públicas ha practicado una reducción sostenida sin importar su origen o apreciación como son:

## MARCO JURIDICO DE LA DESINCORPORACION

Parte de la constitución política de los Estados Unidos Mexicanos, según el artículo 134, la enajenación de entidades paraestatales se ha llevado a cabo a través de licitaciones públicas para tener mejores ventas.

En el artículo 25 y 28 se señalan las áreas estratégicas y se establecen los lineamientos para que el estado impulse el desarrollo en conjunto con los sectores social y privado.

La ley federal de entidades paraestatales señala las premisas fundamentales que regulan la relación sector centro y paraestatal.

El proceso de desincorporación de entidades paraestatales se debe ajustar a las previsiones del presupuesto de egresos de la federación y en los casos de que se trate de entidades paraestatales creadas por ley o decreto del congreso de la unión, se requerirá además de la autorización previa al mismo.

Cabe precisar que el proceso de enajenación además de fundamentarse en las leyes y reglamentos antes mencionados, se sustenta en los procedimientos que al respecto ha establecido la comisión intersectorial de gasto financiamiento. Dicha comisión es un cuerpo colegiado integrado por las Secretarías de Hacienda y Crédito Público, Desarrollo Social, Contraloría Gene--

ral de la Federación, Comercio y Fomento Industrial, Trabajo y-  
Previsión social, así como por el Banco de México.

## ESTRUCTURA DEL PROCESO DE VENTA DE EMPRESAS

### 1. Propuesta de la Dependencia Coordinadora.

El proceso se inicia formalmente cuando la Secretaría de Estado Coordinadora del sector, presenta a la Comisión Intersecretarial de gasto financiamiento su propuesta de desincorporación, por considerar que la empresa no es estratégica ni prioritaria.

### 2. Dictamen de la Comisión Intersecretarial de gasto financiamiento.

La Comisión Intersecretarial de Gasto Financiamiento analiza la propuesta y de acuerdo a la situación general que guarda la empresa, se decide la alternativa de desincorporación más adecuada. Como se menciono anteriormente, esta puede ser, liquidación, extinción, fusión, transferencia o venta.

### 3. Acuerdo para la Desincorporación.

En el caso de que se decida que el destino de una Empresa sera la venta, previo acuerdo del Ejecutivo Federal, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, a través de la Subsecretaría de Programación y Presupuesto, recibe dicha notificación y, de acuerdo a sus atribuciones, se procede a asignar una Institución de Crédito que colaborara en las actividades de enajenación.



#### 4. Designación del Banco Agente.

La Secretaría de Hacienda y Crédito Público asigna, en todos los casos, a una Institución de Crédito del País como Agente de Venta del Gobierno Federal. La decisión sobre que Banco en particular llevara la venta esta en función de su experiencia y sus cargas de trabajo.

#### 5. Lineamientos de venta.

El Banco Agente propone a SHCP los lineamientos como: convocatorias, bases de venta, calendario de actividades, entrega de perfiles, prospecto y monto del depósito, los cuales deberán contar con la aprobación final de la unidad de desincorporación.

#### 6. Perfil y prospecto de venta.

El Banco Agente elabora dos documentos: El perfil informativo que es un documento reducido en el que se incluyen los aspectos generales de la entidad, y simultáneamente pública en los diarios de mayor circulación nacional una convocatoria en la que se informa a los interesados que la empresa esta en venta y que pueden obtener información preliminar: El segundo documento es el prospecto descriptivo, que esta conformado por la información más relevante de la empresa, con características --

particulares que el posible comprador requiere conocer, entre otros: Estados Financieros, Créditos, situación laboral y comercial.

#### 7. Evaluación Técnico - Financiera.

El Banco Agente, partiendo de la información que se le ha proporcionado, la empresa realiza un estudio a través de diferentes métodos denominado evaluación Técnico - Financiera. Entre los métodos más utilizados se encuentran: Valor contable, - valor presente de flujos futuros, valor de liquidación y valor de mercado. El resultado de este análisis arroja un valor mínimo de referencia, que es un indicador del precio de la empresa y se utiliza como patrón de comprobación para ponderar las ofertas: Sin embargo esta puede venderse a un valor distinto, dependiendo de las condiciones del mercado.

#### 8. Recepción y Evaluación de Ofertas.

De acuerdo a las bases de venta del Banco Agente, recibe las ofertas de compra en sobre cerrado. Este acto se realiza -- con absoluta transparencia en presencia de un Notario Público, - de representantes de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y de la Contraloría General de la Federación.

Posteriormente, la Institución de Crédito procede la ala

homologación de ofertas con el objeto de hacerlas comparan es -  
entre sí.

El agente de venta establece su recomendación a la Secre-  
taría de Hacienda y Crédito Público sobre la propuesta que ga--  
rantiza las mejores condiciones de venta para el Estado.

#### 9. Autorización y Resolución de Venta.

Cuando el Dictamen de la Comisión Intersecretarial de --  
gasto financiamiento es favorable en los casos procedentes, la-  
SHCP, emite un oficio de autorización y resolución de venta a -  
favor de la oferta que garantice las mejores condiciones para -  
el Estado.

#### 10. Formalización de la Compraventa.

La dependencia propietaria de las acciones del Gobierno-  
Federal y el comprador suscriben el Contrato de Compraventa, --  
formalizándose así la operación.

#### 11. Desincorporación.

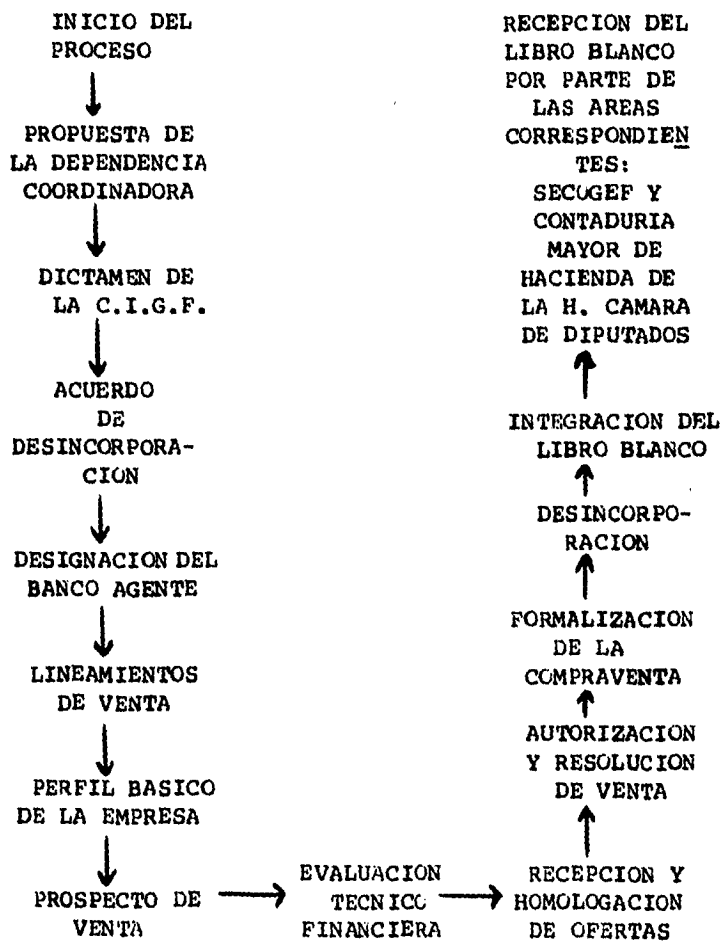
El producto de la venta se depósita en la Tesorería de -  
la Federación, ajustándose al Contrato de Compraventa, la SHCP-  
envía a la Subsecretaría de Programación y Presupuesto y de la-  
Contraloría General de la Federación, un oficio para proceder a  
la desincorporación de la Empresa del Universo de Entidades Pa-

raestatales. Anexando copias del Contrato de Compraventa y del-  
entero a la Resorería de la Federación.

#### 12. Integración del "Libro Blanco".

Cuando el proceso de venta ha concluido el Banco Agente-  
tiene la responsabilidad de elaborar el documento denominado --  
"Libro Blanco" en el que se conjuntan todos los Documentos Ofi-  
ciales Relacionados con cada etapa del proceso de enajenación.

EL PROCESO DE DESINCORPORACION DE  
ENTIDADES PARAESTATALES POR LA VIA DE VENTA



## " CONCLUSIONES "

Dentro de las políticas del tamaño de estructura de la Ad ministración pública, derivado de un proceso de reforma que se inició en los años 80's con el gobierno de Miguel de la Madrid-Hurtado en el cual delimita la presencia del aparato gubernamental en la economía de nuestro país, en este sentido la desincorporación de empresas paraestatales, además de dar un mayor espacio de participación a los Sectores Social y Privado, ha permitido tener un mayor ahorro para proyectar que son ventables y prioritarios para el estado.

Con lo cual el estado se hace responsable únicamente de aquellas áreas que son de interés para la vida nacional. Cabe mencionar que las autoridades del sector público se están retirando de muchas áreas de la actividad económica, no significa que se está debilitando ni que renuncie a regular y conducir el desarrollo nacional, sino que el estado se fortalece para promover, estimular y fomentar la participación de la iniciativa privada en áreas relacionadas con el bienestar social, lo que en consecuencia le posibilita enfatizar su actuación en campos económicos más estratégicos.

Dentro de estos puntos enfatizados por el gobierno de Salinas de Gortari se cumplió muy poco, ya que la situación en particular de Fertilizantes Mexicanos arrastra una gran deuda -

financiera tanto interior como exterior debido a la mala administración que durante años presenta esta empresa, con la privatización el gobierno se hace de recursos financieros con lo cual no se sabe a ciencia cierta que destino tuvieron, ya que como se -- puede ver la situación en nuestro país es caótica por la falta - de un análisis más completo si es prioritario vender esta empresa o no. Los hechos me hacen reflexionar que el estado no sabe - tomar decisiones tan importantes como estos, tenemos una gran carencia de recursos financieros heredados de un gobierno que se - dedico a mal paratar todo nuestro patrimonio. Que da como resultado una crisis económica sin precedentes en nuestra historia.

Esta una señal que el camino no es verde por vender sino - tener empresas que realmente esten bien administradas con el fin de que sean rentables y no hacerlas como siempre se ha hecho burocratizadas sin ninguna organización ni visión de que son primordiales para el desarrollo de la nación.

En base a mi Hipótesis planteada durante mi investigación hacia la empresa paraestatal Fertilizantes Mexicanos me permite concluir que la rectoria del estado hacia esta empresa no arroja los resultados esperados durante los 2 últimos sexenios (1983 -- 1994), ya que la disminución de resultados en cada uno de estos periodos fueron alarmantes, debido a la mala administración del Edo. Con esto concluyo que mi hipótesis es verdadera.

## RECOMENDACIONES

Definitivamente no debemos vender PEMEX, ni malbaratar grandes empresas y bancos como hicimos con TELMEX, Banamex, Bancomer, etc. Debemos pagar promoviendo la venta de empresas no estratégicas, dando concesiones para nuevos proyectos, facilitando el uso de recursos naturales no estratégicos.

Por otro lado se tiene que proteger con más rigor los dólares que produce el gobierno con PEMEX, las exportaciones de minerales, pescados, mariscos y el turismo. Con estos dólares, el país tiene suficiente para medicinas, alimentos y refacciones; estos dólares no se deben de tocar.

Los dólares que se destinan a la compra de bienes de consumo, como televisores, ropa, electrónicos, etc., los deben generar las propias empresas y no tomar de aquellos que son estratégicos para el país. Es decir, el Banco de México no debe meter al mercado de divisas los dólares generados por PEMEX y el turismo.

Otra solución será que estando en una economía abierta, como la hemos pactado con el FMI, el GATT y el TLC, nos acepten pesos como medio de pago los que nos venden mercancías. De esta manera, México sí podría conservarse dentro de un modelo de "economía abierta".



## BIBLIOGRAFIA

Villarreal, Rene  
Mitos y Realidades de la Empresa Pública  
Editorial Limusa  
1ra. Edición  
México 1987  
47 págs.

Aclet, Alfredo  
La Empresa Pública desde fuera. Desde Dentro  
Editorial Limusa  
1ra. Edición  
México 1986  
156 págs.

Carrillo Castro, Alejandro  
Las Empresas Públicas en México  
Editorial Porrúa  
1ra. Edición  
México 1983  
239 págs.

Davila, Jannette  
Una tendencia Mundial; La Privatización  
Revista I.N.A.P. N° 76  
México 1990  
46 págs.

Patifio Guerrero, Gustavo  
La Rectoría del estado y la ley federal de Entidades  
Paraestatales  
Revista Empresa Pública problemas y Desarrollo  
México  
Vol. 1 y 2 Mayo - Agosto 1986.

Poder Ejecutivo Federal  
Plan Nacional de Desarrollo 1983 - 1988  
Talleres Gráficos de la Nación  
1ra. Edición  
México 1983  
430 págs.

Poder Ejecutivo Federal  
Plan Nacional de Desarrollo 1989 - 1994  
Talleres Gráficos de la Nación  
1ra. Edición  
México 1989  
143 págs.

Secretaría de Energía, Minas e Industria Paraestatal  
Informe de Labores 1984 - 1985  
SEMIP 1ra. Edición  
México 1986.

Secretaría de la Contraloría General de la Federación.  
Presentación de la Ley Federal de las Entidades  
Paraestatales  
Talleres Gráficos de la Nación 1ra. Edición  
México 1986  
35 págs.

Secretaría de la Contraloría General de la Federación.  
El Proceso de desincorporación de las Entidades Paraes-  
tatales  
Talleres Gráficos de la Nación 1ra. Edición  
México 1988  
76 págs.

Noris C., Clement  
Pool, John.  
Economía: Enfoque América Latina.  
Editorial Mc Graw Hill  
Tercera Edición  
México 1991  
430 págs.

González, Casanova, Pablo  
México ante la crisis  
Siglo XXI Editores  
5ta. Edición  
México 1986  
435 págs.

Pazos, Luis  
Futuro Económico de México  
Editorial Diana  
México 1977  
151 págs.

Méndez, Silvestre  
Problemas Económicos de México  
Editorial Mc Graw Hill  
3ra. Edición  
México 1994.  
379 págs.

Zorrilla, Santiago  
Guía para hacer la tesis  
Editorial Mc Graw Hill  
2da. Edición  
México 1994.  
105 págs.