

## Rogozinski y la privatización

# "...CUANDO EL PROCESO TERMINE, NO HABRÁ MÁS"

ENRIQUE QUINTANA

Personaje central de la privatización en México, Jac-ques Rogozinski pasó, de coordinar a los asesores de Pedro Aspe, a encabezar la unidad de desincorporación de la Secretaría de Hacienda y se convirtió en el hombre de la privatización en México.

Conocido en el medio empresarial por su humor a toda prueba, Rogozinski dice que ya le extraña sentarse y no tener que ajustarse el cinturón de seguridad. Cuenta algunos entre-telones poco conocidos del proceso de privatización de Tel-mex. "Es tiempo de que algunas cosas se sepan".

"Es falso que las empresas estatales que serán vendidas se preasignen. Un artículo de *Bussines Week* (se refiere a "The Friends of Carlos Salinas", del 22 de julio) sugería que el ganador de la subasta de Teléfonos de México se había definido previamente. La prueba de que no es así es el hecho de que apenas en la mañana del día en que se presentaron las ofertas, la empresa South Western Bell llamó a la France Telecom y al Grupo Carso para sugerir un aumento de la oferta.

"Hasta ese momento este grupo no había tomado la opción del 5.1 por ciento de las acciones L, que establecían las bases. Los norteamericanos lo sugirieron pero los franceses y el Grupo Carso afirmaron que no tenían ya recursos para ampliar la oferta. La Southwestern Bell insistió, pues sentía que la oferta no era ganadora así que ofreció financiar a sus socios si aceptaban tomar la opción y aumentar la oferta. Esto se decidió en la mañana del 15 de noviembre de 1990, según nos enteramos posteriormente. Si esa decisión no se hubiera tomado por la insistencia de la Southwestern, la oferta ganadora hubiera sido la de Roberto Hernández".

El funcionario, nacido en París pero de ascendencia polaca, es egresado del Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM) e hizo su doctorado en economía en la Universidad de Colorado. Bromea y afirma que al terminar la venta de las empresas mexicanas sujetas a la privatización, seguramente aceptará algún trabajo en la Unión Soviética o en Europa del Este, donde de seguro solicitarán "privatizadores con experiencia".

"No basta simplemente con vender empresas. Si el marco en el que funcionan está mal, las empresas serán un fracaso, estén manejadas por el gobierno o por empresarios privados. Lo hemos visto en el caso de la industria azucarera. Por eso la privatización en nuestro país es sólo una parte de la política económica".

Rogozinski cuenta que le han sorprendido los enormes privilegios que tenían algunos administradores de empresas públicas y la irracionalidad con la que fueron manejadas. Pero, advierte: "No se trata sólo de los administradores públicos, también pueden encontrarse enormes sorpresas en el derroche que hacían en el pasado las empresas privadas. Es más bien una cuestión del paternalismo gubernamental. Si yo, empresario privado, manejaba mal mi empresa y quebraba, no tenía que preocuparme pues el gobierno entraba al rescate".

Cuenta, sin contener la risa, el caso del Hotel El Mirador, de Acapulco. "Después de haberlo vendido vinieron a vernos los compradores muy indignados y nos reclamaron por haber vendido un hotel sin alberca. Resulta que se presentó una señora con las escrituras de la alberca. Uno de sus antiguos propietarios -no sabemos si un administrador público o sus antiguos dueños-, en un arranque romántico, había regalado la alberca a la dama que cortejaba e incluso se la escrituró".

"Casos como éste abundan: empacadoras de pescado que se establecieron tierra adentro; empresas establecidas en tierras ejidales; cines en las que sólo es de COTSA la sala pero no el resto del edificio. Los casos son interminables y nunca acaba uno de sorprenderse de la irracionalidad con la que se adquirieron empresas", concluye.

El balance de la privatización es sin duda positivo en **términos cuantitativos, pero, ¿cómo se le podría calificar en términos cualitativos? ¿Se han seleccionado adecuadamente los compradores de las empresas?**

Hay un problema en la respuesta a esta interrogante. ¿Cómo defines *ex-ante* al mejor de los postores entre los que se interesan por una empresa estatal que será vendida? La única manera de hacerlo es por medio del mercado. Es decir, el que está dispuesto a arriesgar una mayor cantidad de su patrimonio para adquirir una empresa será el que más valora la empresa. El que paga más será el que parece está en condiciones de lograr que la empresa vendida alcance un mayor nivel de eficacia.

Sin embargo, *ex-post*, esto puede no ser necesariamente así. Dependerá del desempeño que efectivamente tenga la empresa, de su talento como empresarios. En México, tantos años de paternalismo gubernamental condujeron a que hubiese pocos grupos empresariales. Apenas están surgiendo grupos empresariales nuevos, pero aún son muy pocos. Sin embargo, en el proceso de privatización hemos tratado de que estos grupos participen.

Algunos ejemplos de empresas vendidas en los que hay nuevos grupos son Real del Monte, DINA, el Grupo Boreal de Tizayuca, y las empresas pesqueras. El hecho de que *ex-ante* nos parezcan los mejores prospectos no quiere decir que no tendrán problemas en el futuro. Es muy factible que algunas de las empresas privatizadas no funcionen, pero no será el caso de la mayoría. Por lo demás, esa es una situación normal y sana en una economía de mercado. Es perfectamente natural que a algunos empresarios les vaya bien y a otros no, incluso entre los que han comprado empresas del Estado.

Debe señalarse también que en todos los casos hemos hecho una precalificación. Si alguien con dinero generado por actividades ilícitas llega a tratar de comprar una empresa, no lo consideraríamos para la subasta.

### ***Privatizamos como parte de una política***

#### **¿Se ha hecho algún seguimiento acerca del desempeño de las empresas privatizadas? ¿Cómo están siendo manejadas actualmente?**

El tiempo que llevamos es muy corto para hacer una evaluación seria de los resultados de las empresas que se han vendido. Por otra parte, hemos estado demasiado ocupados con las ventas, porque han continuado. Sin embargo, elaboramos un cuestionario que contiene 55 preguntas y que nos permitirá conocer la evolución de las variables más importantes. Los resultados de esta evaluación -que nos hemos echado a cuestras de manera voluntaria- estarán listos en los primeros meses de 1992.

Existen empresas cuya mejoría resultante de la privatización apareció con mucha rapidez, en cambio, otras ofrecen resultados visibles de manera muy lenta. Un ejemplo son las líneas aéreas. Aeroméxico quebró y virtualmente hubo que empezar de cero. Por ello, los avances han sido visibles muy pronto. Mexicana, en contraste, podrá mejorar notoriamente su servicio hasta después de un tiempo más largo, pues los cambios han ocurrido de manera gradual.

Debe destacarse que en el curso de este sexenio las empresas no simplemente se han privatizado. Ocurría en algunos casos que algunas empresas públicas estaban mal -entre otras cosas- porque todo un sector industrial estaba mal. Si sólo se venden al sector privado, las empresas privatizadas seguirán estando mal. Por eso ahora, en todas las privatizaciones importantes, primero cambiamos el marco general de la industria y luego privatizamos. Primero hacemos un diagnóstico del entorno y privatizamos no simplemente por vender una empresa sino como parte de una política.

Por ejemplo, ahora que estamos ocupados en la privatización de la industria cinematográfica puede ponerse un ejemplo. El cine Latino de la ciudad de México podría venderse como una sola sala que tiene una ocupación promedio del 30 por ciento. Al privatizarse, tal vez seguiría con ese bajo nivel. Por eso, tal vez fuera conveniente convertirlo en una serie de salas más pequeñas que tengan mayor viabilidad comercial y entonces sí venderlas. De esa manera también podemos obtener un mejor precio por las empresas que vendemos.

Otro caso es el sector azucarero. Como simplemente se vendió, hoy está pasando con las empresas privadas lo mismo que ocurría con los ingenios públicos, pues se necesita una reestructuración a fondo del sector.

Lo que quiero subrayar es que la privatización en México no es simplemente vender empresas. Es operar sólo una parte de una política económica más general, dentro de la cual tiene sentido la privatización.

### ***No es improbable que surjan problemas***

#### **El sector empresarial mexicano no se ha caracterizado precisamente por tener matrimonios empresariales duraderos. ¿No existe el riesgo de que los grupos privados que adquieren las empresas privatizadas tengan inestabilidad interna?**

Este proceso será un verdadero examen para el sector privado, ya que en México no existe experiencia amplia de asociaciones. Las empresas y grupos mexicanos habían sido tradicionalmente familiares. Es parte de una cultura empresarial que se asoció también con el paternalismo del gobierno. Por esa razón no es improbable que surjan problemas entre los grupos que se asocian. Es más, ya hemos visto algunos.

Ocurre como en los matrimonios, puede surgir inestabilidad y si es demasiado importante, pues entonces ocurre un divorcio.

Sin embargo, no debe asustar que hayan estos problemas: es parte del costo de una experiencia de maduración del empresariado mexicano. Este tipo de problemas ocurren también, y de manera frecuente, en los países industrializados.

Es incluso sano que se presenten si forman parte del proceso de maduración del que hablaba. Para la economía no representan un problema. Lo representan para quienes puedan encontrarse metidos dentro de

los conflictos. Pero, como en otras cosas, las asociaciones sólo se podrán aprender viviéndolas.

**¿Cómo se han diseñado las fórmulas para vender las empresas? ¿Por qué algunas han sido asignaciones sencillas y otras -como las de las empresas siderúrgicas-han sido extraordinariamente complejas?**

Debe partirse de algunas premisas. Tenemos en México una fuerte concentración del ingreso y un mercado de valores que es apenas de tamaño mediano. La situación de las empresas a ser vendidas era muy diversa.

Por esa razón, hubo que diseñar fórmulas caso por caso. También era necesario que la venta de empresas no sucediera de golpe sino de manera gradual. Sin embargo, en términos generales partimos de la base de que las privatizaciones más importantes requerían antes un ordenamiento de la industria. Sucedió incluso en el caso de Telmex: primero establecimos el título de la concesión y hasta después privatizamos la empresa.

Otro principio que se sigue en todos los casos es que primero precalificamos para determinar si los grupos que manifiestan interés están capacitados para dirigir las empresas y si tienen buenos antecedentes empresariales. En algunos casos hemos tenido que investigar grupos que no conocíamos suficientemente para saber quiénes eran y de dónde procedía su dinero.

Pero, luego de los principios generales, se aplica una mecánica que se ajusta para tratar de lograr los mejores resultados en cada caso. Por ejemplo, ocurrió una vez que llegué a la Comisión de Gas-to-Financiamiento con una propuesta de un grupo privado para comprar una empresa minera a precio cero. La respuesta de los integrantes de la Comisión fue: "Diles que firmen ya, antes de que se arrepientan". El hecho es que la situación financiera de la empresa era tan desastrosa que aún aceptarla regalada era una decisión audaz.

Otro caso muy diferente fue el de Telmex. Particularmente en la colocación de la serie L. Allí parecía muy extraño que hubiéramos decidido privatizarla mediante una colocación más importante en el extranjero que la propia colocación nacional. Sin embargo, en esa fase se decidió que era muy importante que Telmex sirviera a las empresas mexicanas como cabeza de playa para llegar a los mercados bursátiles externos.

Si la privatización se concibe como parte de una política económica, entonces no todas las empresas pueden venderse igual. Nos hubiera gustado que todas las empresas se colocaran en el mercado de valores. Sin embargo, no todas serían atractivas para el común de los inversionistas.

Sin lugar a dudas, la privatización más compleja será la de las empresas siderúrgicas. El precio del acero irá a la baja si efectivamente se lleva a la práctica un desarme en la URSS y en Estados Unidos. Las empresas que vendemos tienen exceso de personal; tienen plantas muy viejas y requerirán de fuertes inversiones; tienen pasivos muy grandes. Por esa razón hubo que diseñar una fórmula muy compleja para venderlas. Sin duda ésta será la privatización más difícil. Pero tengo confianza en que tendrá resultados positivos porque en el mediano plazo el sector siderúrgico será negocio, negocio a secas pero dejará dinero.

Por otra parte, en México es factible lograr una mayor integración si mejora la calidad. Por ejemplo, con acero de muy buena calidad sería posible abastecer fuertemente al sector automotriz.

Pese a la dificultad de la privatización no se optó por cerrar estas empresas debido a que nos interesa proteger el empleo que proporcionan. Pero, claro, se mantendrán siempre y cuando funcionen sin subsidios.

En fin, cada privatización es un problema diferente que tiene que resolverse con una fórmula específica sobre la base de principios generales.

### *La privatización en México, de las más exitosas del mundo*

**¿Existe algún grupo que no haya ganado una subasta y que considere que hubiese sido mejor empresario que aquel que obtuvo la empresa?**

La respuesta a esta interrogante es necesariamente subjetiva. Sin embargo si se plantea en términos de si me hubiera gustado que algún grupo que no ganó hubiera ganado alguna subasta... Pues sí: hay grupos que me hubiera gustado más que ganaran. Sin embargo, esto ya son percepciones de carácter subjetivo, opiniones exclusivamente personales.

**¿Cómo compara el proceso de privatización en México con el que ha tenido lugar en otros países?**

No lo digo yo sino observadores internacionales: el proceso de privatización en México ha sido uno de los más exitosos del mundo. Lo ha sido en términos de la cantidad de empresas que se han vendido, superior a la de otras naciones. Inglaterra, por ejemplo, vendió empresas que en conjunto tenían un valor más alto que las que hemos vendido nosotros. Pero los hemos superado en número. Lo es en términos de la situación en la que se empezó el proceso: hubo que remar contra la corriente en el ambiente económico.

Entre paréntesis, era falso que muchas empresas públicas tuvieran una finalidad social. Por ejemplo, las líneas aéreas daban un servicio que sólo usaba el 5 por ciento de la población con ingreso más alto y, sin embargo, recibían subsidios impresionantes. Por ejemplo, con los subsidios anuales que recibía Aeroméxico prácticamente se podría haber duplicado la red de carreteras de cuota en el país.

Otro de los aspectos positivos del proceso mexicano es su consistencia. Quizá con excepción del chileno, otros procesos de privatización avanzaron en ciclos y en función de condiciones coyunturales. En México tuvimos un proceso que se ha desarrollado en forma ordenada. Dijimos: vamos a iniciar ahora y seguimos virtualmente sin interrupciones.

Lo hicimos por medio de un proceso de aprendizaje. No quisimos aprender, como pasó en otros países, a vender empresas -y el sector privado a comprar- mediante la desincorporación de las más grandes. Empezamos con las más pequeñas y los errores cometidos en los primeros casos pudimos asimilarlos para las ocasiones más importantes.

Ha sido favorable también porque no tratamos de privatizar lo no privatizable. Si una empresa sólo podía funcionar con subsidios, pues la cerrábamos y eso era todo. También resulta claro aquello que no se venderá, que está fijado en la Constitución y que me he cansado de insistir en que no será vendido.

En fin, son estos factores los que dan una calificación de nueve a diez al proceso de privatización en México. Pero, en realidad los más calificados para hacer este juicio -que no debería hacer yo-son los observadores externos, quienes coinciden con la puntuación.

#### **¿Existe un proceso de concentración de la riqueza como resultado de la privatización?**

No existe. Para entender mejor el asunto debe explicarse lo siguiente. En el país existe, con privatización o sin ella, una elevada concentración de activos. Los activos que hay son de carácter financiero o en forma de activos físicos, entre otros.

Si se intercambian activos físicos que ya existían por activos financieros que también ya existían, habrá una mayor concentración de la riqueza si los activos propiedad del gobierno son intercambiados por activos financieros propiedad del sector privado, por debajo de su valor.

Sin embargo, si este intercambio de activos se hace al valor real o, como algunos dicen ahora en el caso de los bancos, por encima de su valor, entonces no se produce una concentración sino una desconcentración de la riqueza, pues el gobierno obtiene recursos que puede canalizar a inversiones que tengan un carácter social.

¿Por qué razón habría quien comprara empresas por arriba de su valor? Pues por el hecho de que para alguien individualmente puede tener más valor en el mediano plazo que para el común de la gente. Por ejemplo, si usted quiere comprar una casa y tiene la oportunidad de hacerlo cerca de su trabajo pero a un costo aparentemente alto, usted tendrá que evaluar si en el mediano plazo las cosas son así, pues el ahorro en tiempo, gasolina, energía para transportarse, etcétera, podrían compensar el aparente sobreprecio.

Si usted lo considera así y tiene recursos, pues entonces compra la empresa, con lo que permitirá una venta que contribuye a la redistribución del ingreso en la medida en la que los fondos obtenidos no se utilizan para gastos corrientes, ya que son ingresos que sólo se presentarán una vez, sino para objetivos sociales.

**¿Qué falta por venderse?** Antes de fin de año, la Comisión Gasto-Financiamiento se reunirá para definir los siguientes pasos de la privatización. Luego de la venta de las empresas siderúrgicas, estará la de la industria cinematográfica que también será muy complicada por todos los intereses que hay en este sector. Probablemente se privatizará también la empresa Ocean Garden. El proceso de privatización concluirá en 1992 seguramente. Sólo dejarán de venderse aquellas empresas que la Constitución establece y quizá unas 20 o 25 entidades -cuando mucho- que no nos interese privatizar. Por ejemplo, la Lotería Nacional seguramente continuará en manos del gobierno.

Y, cuando el proceso termine, no habrá más. Se habrá acabado y punto.

Economista y periodista. Subdirector del periódico *El Norte* de Monterrey (servicio Infosel). Articulista del diario *El Financiero* y comentarista radiofónico de Stereo-Rey.

EVOLUCION DEL SECTOR PARAESTATAL 1982-1990									
	82	83	84	85	86	87	88	89	90
Organismos Descentralizados	102	97	95	96	94	94	89	88	82
Empresas con Participación mayoritaria.	744	700	703	629	528	437	252	229	147
Fideicomisos	231	199	173	147	108	83	71	62	51
Empresas con Participación minoritaria.	78	78	78	69	7	3	0	0	0
<b>Total</b>	<b>1155</b>	<b>1074</b>	<b>1049</b>	<b>941</b>	<b>737</b>	<b>617</b>	<b>412</b>	<b>379</b>	<b>280</b>

Fuente: Unidad de Desincorporación de la SHCP.

## Cómo se vende una empresa

- 1 • La Comisión Gasto-Financiamiento tiene que determinar si la entidad ya no es estratégica ni prioritaria.
  - 2 • Se determina si las opciones adecuadas son venderla, liquidarla, extinguirla, fusionarla o transferirla.
  - 3 • El secretario de Hacienda emite la comunicación oficial que da luz verde al proceso de venta.
  - 4 • Se designa un banco que actúa como agente del gobierno federal en el proceso de venta.
  - 5 • Se proponen los lineamientos de venta, que definen las características de la convocatoria, el calendario, el prospecto, el monto del depósito, entre otros.
  - 6 • Se publica la convocatoria y se elabora un documento descriptivo de la empresa, que es entregado a los interesados previo depósito de una cantidad variable de acuerdo con la empresa en venta. Los interesados realizan entrevistas técnicas con personal de la empresa. Establecen un compromiso de no dar a conocer la información recibida hasta después de cierto periodo.
  - 7 • Se realiza una evaluación técnico-financiera para establecer un precio de referencia. El 87 por ciento de las empresas se han liquidado a un precio mayor o igual al de referencia y el 13 por ciento (para los ingenios) a un precio menor.
  - 8 • Se reciben las ofertas. El banco agente evalúa proyectos y precios ofrecidos y se da la recomendación a la Secretaría de Hacienda.
  - 9 • La SHCP examina la recomendación y la turna a la Comisión Gasto-Financiamiento, que tiene la última palabra para resolver respecto a la venta.
  - 10 • Se formaliza la operación y los nuevos dueños realizan una auditoría de compra.
  - 11 • Se deposita el producto de la venta en la Tesorería General de la Federación.
  - 12 • El banco-agente elabora el *libro blanco*, documento oficial que da cuenta de las diferentes etapas del proceso. Este se envía a diversas secretarías y a la Contaduría Mayor de Hacienda de la Cámara de Diputados. En ese lugar está la información accesible a la ciudadanía, a través de sus representantes.
- Hay dos pasos no enumerados porque no son parte formal del proceso, pero tienen importancia fundamental. El primero: el cabileo que se realiza entre el propio sector público, con objeto de obtener consenso para desincorporar una empresa. El segundo: el intercambio constante que se efectúa con el sector privado para determinar si habrá o no compradores; fijar los términos de la venta; promover la venta en lugar de esperar la llegada de las propuestas; y explicar por qué no se asignó la empresa, en el caso de los perdedores. **(Enrique Quintana)**

## ¿Compras financiadas?

En el documento mediante el cual el Grupo Carso propuso la oferta pública de sus acciones por un valor de 140 mil 271 millones de pesos, aparece una descripción general del grupo, con sus estados financieros detallados.

En la nota 11 de sus estados financieros correspondientes al ejercicio fiscal de 1990, titulado "Eventos Subsecuentes", aparece el siguiente texto:

"El 20 de diciembre de 1990, un grupo de inversionistas adquirieron del gobierno federal 2,163,040,972 acciones de Teléfonos de México, S.A. de C.V. que representan el 20.4 por ciento del capital social de la empresa, de las cuales Grupo Carso, S.A. de C.V. adquirió 547,731,694 acciones que representan el 5.166 por ciento por un importe de 426 millones de dólares americanos. La operación está financiada por el gobierno federal y causa intereses a la tasa anual de 10.6875 por ciento. Tanto el principal como los intereses son pagaderos en una sola exhibición en junio de 1991".

En sentido estricto, el gobierno no financió la operación, sino que ofreció un plazo de seis meses para pagar la cantidad correspondiente con un costo financiero semejante al que se obtiene en los mercados internacionales.

En realidad, el caso de Telmex es el más visible. Pero, en muchos otros al ofrecerse un plazo para realizar la liquidación total de la operación se permite que las empresas compradoras puedan colocar títulos en el mercado de valores nacional e internacional y de este modo obtener recursos para realizar la liquidación final de la compra.

Cuestiones de ingeniería financiera o de cómo comprar caro pero hacer que paguen otros. **(Enrique Quintana)**

### Las ventas más jugosas del sexenio

EMPRESA	MONTO	COMPRADOR
TELMEX*	12,528,440	Grupo CARSO, Southwestern Bell, France Cable and Radio
serie AA	5,171,216	Inversionistas de todo el mundo
serie L	6,504,292	Grupo Accival
BANAMEX	9,706,100	Grupo Vamsa (E. Garza Lagüera)
BANCOMER	7,799,552	Grupo México (J. Larrea)
MINERA DE CANANEA	1,244,635	Grupo Abaco (J. Lanckenau)
BANCA CONFIA	892,260	Grupo G (Raymundo Flores)
BANCA CREMI	748,921	Icaro Aerotransportes
AEROMEXICO	655,190	Grupo Probursa (J. Madariaga)
MULTIBANCO MERCANTIL	611,200	Grupo Mexival (A. Rodríguez)
BANPAIS	544,990	Roberto Alcántara
BANCRESER	424,131	Grupo Xabre (Brener)
MEXICANA DE AVIACION	358,520	Grupo Margen (Margain B.)
BANORIE	223,221	Grupo BETA San Miguel
INGENIOS (4)	204,000	Anderson Clayton (Unilever)
ICONSA TULTITLAN	200,000	Corporación Sucrum
INGENIOS (3)	166,819	Grupo G (Raymundo Flores)
GRUPO DINA	142,199	Ahorrinox S.A.
MEXINOX**	128,528	Anermmex
INGENIOS (3)	104,220	Minera Frisco (C. Slim)
MINERAS***	102,000	
SUBTOTAL	36,774,926	
OTRAS (109)	1,611,094	
TOTAL	38,386,020	

Notas: Cifras en millones de pesos

\* el sindicato de telefonistas adquirió el 4.4% de las acciones A; sin embargo, no se suman a los ingresos pues fueron adquiridas con un crédito de 292 millones de dólares de Nafinsa a un plazo de ocho años.

\*\* empresa con participación estatal minoritaria.

\*\*\* incluye mineras Real de Angeles y Lampazos, además de la Química Floor, todas, empresas de participación estatal minoritaria.

Fuente: Elaboración propia con datos de la Unidad de Desincorporación de Entidades Financieras y del Comité Técnico de Desincorporación de la Banca. (Enrique Quintana)