

# DE LA EXPROPIACIÓN A LA ENAJENACIÓN DE LOS INGENIOS AZUCAREROS. RELATO DE UNA GESTIÓN PÚBLICA (FEESA)

EXPROPIACIÓN Y ADMINISTRACIÓN  
2011-2012

**P**or decreto publicado los días 3 y 10 de septiembre de 2001, el gobierno federal expropió a favor de la Nación, las acciones, los cupones y/o los títulos representativos del capital o partes sociales de las Unidades Industriales denominadas ingenios azucareros, con toda su maquinaria y equipo, terrenos, construcciones y estructuras, derechos, patentes, marcas, nombres comerciales, tanques de almacenamiento, bodegas, talleres, laboratorios y sus aparatos, plantas eléctricas, servicios de dotación de agua e infraestructura correlativa, equipos de transporte, los inmuebles asignados para uso habitacional de los administradores, así como los almacenes de azúcar, el azúcar que contienen, y todos los demás bienes muebles propiedad de 27 ingenios azucareros.

Con la expropiación, el gobierno federal asumió el control de las 27 unidades industriales y con ello adquirió diversos activos, los cuales destinó al fomento y conservación de la actividad productiva azucarera, con el objeto de contribuir a un funcionamiento eficaz del mercado y a garantizar la conservación de las empresas expropiadas, los empleos que generan y, en general, el cumplimiento de sus demás obligaciones para el beneficio de la colectividad.

Para llevar a cabo esta tarea, el gobierno de la República creó el Fondo de Empresas Expropiadas del Sector Azucarero (FEESA). El 12 de octubre de 2001, a través de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, celebró el contrato de fideicomiso, como fideicomitente y, por la otra, Nacional Financiera SNC, institución de banca de desarrollo, división fiduciaria, como fiduciaria, con la comparecencia de las secretarías de Economía y la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación, en el que se constituyó el fideicomiso denominado: FEESA, con objetivo prioritario de administrar los bienes expropiados a través de vehículos financieros, fiduciarios y en general jurídicos que resulten necesarios.

En este contexto, con fecha 25 de enero de 2002 se constituyó Promotora Azucarera, S. A. de C. V. (Proasa), con el objeto de recibir y transmitir los derechos que correspondan para administrar y operar a través de los vehículos financieros, fiduciarios y en general jurídicos que al efecto se requiera instrumentar, los activos y las unidades industriales de las empresas expropiadas azucareras. Esta entidad de carácter privado creó los denominados Fideicomisos Ingenio, entidades igualmente privadas, por contratos de fecha 29 de agosto de 2003, celebrados entre Proasa como fideicomitente, y NAFIN como fiduciaria, creando, entre otros, los fideicomisos Atencingo, Casasano, El Modelo, El Potrero, Emiliano Zapata, La Providencia, Plan de San Luis, San Cristóbal y San Miguelito. Dentro de sus fines se destacó el llevar a cabo todo tipo de actos jurídicos y materiales para la administración y operación de las Unidades Industriales Expropiadas, así como la comercialización de los productos y subproductos derivados de la producción del Ingenio correspondiente.

Finalmente, por contrato celebrado el 30 de septiembre del 2009, entre Proasa como fideicomitente y NAFIN como fiduciaria, se constituyó el fideicomiso denominado Fideicomiso Administrador y Financiero (FAF), que dentro de sus fines está el de fungir como un mecanismo de carácter financiero y administrativo que facilite el eficaz funcionamiento de las unidades industriales; para lo cual, con fecha 14 de octubre de 2009, el FAF y los Fideicomisos Ingenio celebraron contrato de prestación de Servicios Profesionales por medio del cual el FAF se obligó a prestar los servicios consistentes en materia administrativa, financiera,

jurídica, fiscal y contable, así como de tesorería centralizada, de dispersión de recursos y de compras consolidadas, a efecto de optimizar el eficaz funcionamiento de cada uno de los Fideicomisos Ingenio.

De esta forma, quedó debidamente organizado e institucionalizado el sistema que administraría los ingenios azucareros expropiados en 2001.

Podemos observar en el cuadro siguiente la situación que siguió cada uno de los ingenios expropiados en 2001, excepto los nueve que pertenecieron a grupo CAZE, los cuales quedaron bajo administración del gobierno federal a través del FEESA.

<i>Situación de los Ingenios Expropiados 2001-2012</i>					
<i>No.</i>	<i>Grupo</i>	<i>Ingenio</i>	<i>Devuelto</i>	<i>Venta</i>	<i>(MDP)</i>
1		Ingenio presidente Benito Juárez	12/03/04		
2		Ingenio José Ma. Martínez	02/03/04		
3		Ingenio Lázaro Cárdenas	09/03/04		
4	GAM	Ingenio San Francisco El Naranjal		04/05/06	125
5		Compañía Industrial Azucarera San Pedro		25/11/09	136
6		Ingenio El Dorado	03/03/04		
7		Ingenio Alianza Popular	28/11/06		
8		Cía. Azucarera del Ingenio Bellavista	27/11/06		
9		Ingenio Pedernales	30/11/06		
10	SANTOS	Ingenio San Gabriel Veracruz	30/11/06		
11		Cía. Industrial Azucarera	30/11/06		
12		Ingenio Plan de Ayala	29/11/06		

<i>Situación de los Ingenios Expropiados 2001-2012</i>					
No.	Grupo	Ingenio	Devuelto	Venta	(MDP)
13		Central Progreso	13-jun-06		
14		Ingenio La Margarita	13-jun-06		
15	MACHADO	Fomento Azucarero del Golfo	30-jun-06		
16		Ingenio José María Morelos	09-Jun-11		
17	FIDELIQ/ SAE	Azucarera de la Chontalpa (Santa Rosalía)		25/11/09	218
18		Ingenio La Joya		18/02/11	104
Total					583

En suma, entre los años 2004 y 2011, el gobierno federal devolvió 14 ingenios a sus originales propietarios antes de la expropiación; y en el periodo 2006-2011 se vendieron cuatro ingenios a través de licitaciones del SAE.

#### RECURSOS EN APOYO A LOS INGENIOS Y RECURSOS OBTENIDOS POR VENTA DE UNIDADES INDUSTRIALES, 2001-2012

Para mantener en operación a las unidades industriales bajo la administración gubernamental y para el pago de indemnizaciones por concepto de la expropiación, en el periodo septiembre 2001-noviembre 2012, el gobierno de la República canalizó más de 6 982 millones de pesos para apoyar a los ingenios provenientes de Grupo CAZE (3 500 millones de pesos); apoyo a otros ingenios (1 705.9 millones de pesos); para gastos de operación del FEESA (97 millones de pesos); y para indemnizaciones pagadas (1 678.8 millones de pesos).

Asimismo, por la enajenación de 4 ingenios y por remanentes de operación de los ingenios devueltos a Grupo Azucarero México, así como por productos financieros y venta de acciones, se recaudaron un poco más de 1 116 millones de pesos.

De esta forma, el resultado que se obtuvo entre recursos erogados y recursos recibidos en los dos sexenios anteriores a la presente administración del presidente Enrique Peña Nieto fue un déficit de más de 5 800 millones de pesos.

RECURSOS EROGADOS 2001-2012

Apoyos a ingenios CAZE	3 500 498 401
Apoyos a otros ingenios	1 705 900 904
Total	5 206 399 305
Gasto de operación del FEESA	97 036 324
Total recursos fiscales	5 303 345 628
Indemnizaciones pagadas	1 678 860 384
Total erogado	6 982 296 013

RECURSOS OBTENIDOS, 2001-2012

Enajenación de ingenios (4)	583 950 000
Por devolución de ingenios a GAM	500 732 000
Productos financieros	31 665 564
Acciones José Ma. Morelos	250 000
Total	1 116 597 564

Se aprecia, en resumen:

Recursos Erogados: 6 982 296 013

Recursos Recibidos: 1 116 597 564

Déficit: - \$5 865 698 449

*Desincorporación del régimen de Dominio Público  
de la Federación de los bienes inmuebles  
de nueve fideicomisos Ingenio*

Al final de la administración pasada, por acuerdo de fecha 23 de julio de 2012, emitido por el titular de la Secretaría de la Función Pública (SPF), se desincorporaron del Régimen del Dominio Público de la Federación los bienes inmuebles que forman parte de las nueve unidades industriales expropiadas a Grupo Azucarero Escorpión (CAZE) y que seguían bajo administración del FEESA.

En dicho acuerdo se autorizó la venta de los bienes inmuebles pertenecientes a las unidades industriales, mediante licitación pública, a través del Servicio de Administración y Enajenación de Bienes (SAE) para que, en nombre y representación de la Federación, procediera de conformidad con la normatividad aplicable.

En este mismo sentido, por acuerdo de fecha 24 de julio de 2012, emitido por el titular de la Oficialía Mayor de la Sagarpa, se desincorporaron del Régimen del Dominio Público de la Federación los bienes muebles y equipos pertenecientes a las Unidades Industriales, conjuntamente con los bienes inmuebles, originalmente destinados a la prestación de servicios públicos encomendados a la Sagarpa y se autorizó al SAE para que, en nombre y representación del gobierno federal, enajenara dichos bienes a título oneroso, a cualquier persona física o moral, mediante el procedimiento de licitación pública. Con estas acciones, el periodo expropiatorio entró en su última fase.

ADMINISTRACIÓN Y VENTA DE LOS INGENIOS  
EXPROPIADOS, 2012-2016

Al inicio de la presente administración, el FEESA y sus vehículos jurídicos, que administraban los ingenios azucareros, afrontaban una situación complicada, toda vez que registraban un déficit operativo del orden de 2 400 millones de pesos; aunado a que se tenían diversas deudas con proveedores y organismos gubernamentales como la Comisión Nacional del Agua, el Instituto Mexicano del Seguro Social y el Instituto de Fomento de la Vivienda de los Trabajadores por un monto de 7 502 millones de pesos. En este sentido, también se tenían igno-

radas 82 500 toneladas de azúcar, por un monto de 458 millones de pesos, agravando así la carga financiera del sistema azúcar, por el costo que este almacenamiento implica.

Asimismo, estaba suspendido el pago de la caña de azúcar a los productores del campo que entregaban la materia prima a los nueve ingenios del FEESA, cuyo monto ascendía a mil millones de pesos. Esta delicada situación provocó que los cañeros de las distintas asociaciones de productores bloquearan las bodegas de los ingenios, evitando así la venta de azúcar y, por ende, cancelando toda posibilidad de generar ingresos necesarios para cumplir con las obligaciones contraídas.

Aunado a todo ello, se daba seguimiento a un gran número de asuntos jurídicos que constituían un pasivo contingente de aproximadamente 6 982 millones de pesos.

En el 2013, la coalición de azucareros de Estados Unidos pidió, al Departamento de Comercio del Gobierno de Estados Unidos, una investigación sobre las exportaciones del azúcar proveniente de México, teniendo dos aspectos fundamentales: la venta a precios inferiores al costo de producción por parte de los productores mexicanos (Dumping); y el otorgamiento de subsidios por parte del gobierno mexicano a los productores de azúcar del país. En ambos casos los resultados de las investigaciones del gobierno estadounidense implicarían la necesidad de cuotas y aranceles para el azúcar mexicano.

En agosto de 2014, el Departamento de Comercio de Estados Unidos de América emitió la determinación preliminar en la investigación por subsidios en contra de las exportaciones mexicanas de azúcar, a través de la cual se imponen cuotas compensatorias preliminares a la industria nacional.

Para evitar lo anterior, se firmaron los Acuerdos de Suspensión entre los gobiernos de México y de Estados Unidos, estableciendo un techo para el total de las exportaciones de azúcar hacia ese mercado, determinado en función de las necesidades de ese país, de acuerdo a lo que señale el Departamento de Agricultura Americano. En las negociaciones que se realizan constantemente, se distingue entre el azúcar refinada y el azúcar estándar, según grados de polarización, así como las fechas para exportar las cantidades autorizadas.

*Gestión de los Ingenios  
Azucareros 2012-2016*

Dada esta coyuntura, por instrucciones del presidente Enrique Peña Nieto, se realizaron esfuerzos muy importantes para mejorar los resultados del sistema azúcar, reducir sus costos y proceder, a través del SAE, a la venta de las nueve factorías bajo administración gubernamental.

Mejorar los ingenios y venderlos, fue la instrucción.

De inmediato se llevaron a cabo reuniones con los dirigentes de las organizaciones cañeras, logrando su confianza para liberar las bodegas de los ingenios y reactivar la comercialización de azúcar, con lo cual se reinició el flujo de recursos indispensables para la operación de la zafra 2012-2013. De la misma manera, junto con la dirigencia sindical de las factorías, se logró generar un clima de trabajo y de productividad necesario para atender los compromisos descritos.

Gracias a la claridad del objetivo marcado por el señor presidente Enrique Peña Nieto, en el sentido de mejorar las unidades industriales y proceder a su enajenación como negocios en marcha, distintas instancias gubernamentales apoyaron los esfuerzos del FEESA para cumplir con esta tarea. De esta forma, mediante pagos concertados y convenios, se redujeron significativamente las deudas con proveedores, Comisión Nacional del Agua (CNA), Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) y el Instituto Nacional de Fomento a la Vivienda de los Trabajadores (Infonavit), lo que otorgó certeza en la viabilidad de los negocios y se fortaleció la posición de los ingenios, haciéndolos más atractivos ante los ojos de potenciales compradores.

Cumpliendo la palabra empeñada con los productores del campo que entregaron su caña a los nueve ingenios del FEESA, en lo que va de esta administración se pagaron puntualmente más de 18,170 millones de pesos en beneficio de más de 500 mil familias. Asimismo, se realizaron tres procesos de reparación de los ingenios (2013, 2014 y 2015), que significaron inversiones por 2 995 millones de pesos, además de canalizar 608 millones de pesos para reparaciones mayores de las unidades industriales, con lo cual se mejoró la operatividad de los ingenios, se generaron mejores condiciones laborales de los trabajadores y se disminuyeron los riesgos en el trabajo, al tiempo que se incrementó la productividad.



Con la experiencia de un inicio complicado en 2013, fue política a seguir el mejorar y hacer más eficientes los procesos de comercialización de azúcar, buscando reducir los costos y gastos, así como mejorar los ingresos de todo el sistema azúcar. Para ello, se evitó en todo momento, por su alto costo, la pignoración de azúcar como mecanismo de financiamiento de corto plazo.

Con la finalidad de apoyar el proceso de enajenación y para hacer más atractivas las unidades industriales, se aceleraron los procesos de diversos asuntos jurídicos y se concluyeron exitosamente los más importantes, reduciendo el pasivo contingente a sólo 290 millones de pesos.

Es de resaltar que en 2013 se firmó un convenio con el Órgano Interno de Control de la Sagarpa para que éste pudiera auditar y supervisar las operaciones que involucraran recursos en los ingenios, así como en Promotora Azucarera S.A. de C.V. y en el Fideicomiso Administrador y Financiero. Resultado de ello, se eficientó el gasto y se controlaron adecuadamente los procesos de contratación de servicios y adquisición de materiales, tanto en el ámbito público como en el privado.

Derivado de esta supervisión, se identificaron muchos predios pertenecientes a los ingenios expropiados que no fueron objeto de transferencia para enajenación en el convenio firmado en 2012. Esta tarea arrojó la identificación de 98 predios que no fueron desincorporados, los cuales están en proceso de ser transferidos de la Sagarpa al INDAABIN para que estas instancias ejecuten lo que compete a cada una.

La mejora continua en la cultura del trabajo fue instaurada en todas las unidades industriales del FEESA, por lo que el personal, tanto operativo como directivo se focalizó en la solución anticipada de problemas; el trabajo en equipo y el uso racional de los recursos.

Bajo esta premisa, los ingenios administrados por el FEESA realizaron, en esta administración, tres zafras: 2012-2013, 2013-2014 y 2014-2015, las cuales se llevaron a cabo sin contratiempos mayores y en un ambiente de trabajo y productividad entre los distintos actores de toda la cadena de esta gran agroindustria.

482 • DE LA EXPROPIACIÓN A LA ENAJENACIÓN DE LOS INGENIOS

CUADRO RESUMEN DE LAS ÚLTIMAS TRES ZAFRAS

<i>Indicador</i>	<i>Unidad</i>	2011/2012	2012/2013	2013/2014	2014/2015	2015/2016
Ingenios Administrados		9	9	9	9	5 - 2
Superficie Industrializada	Has.	129 733	144 894	154 612	164 816	40 031
<i>Producción</i>						
Caña Molida	Tons	9 319 724	11 921 140	11 102 098	11 285 827	2 723 528
Azúcar Producida	Tons	1 090 656	1 422 425	1 340 712	1 326 097	307 198
Rendimiento Físico de Fábrica	%	11.703	11.932	12.076	11.750	11.279
Tiempo Perdido Total	%	16.223	12.968	13.625	17.30	8.92
Consumo de Petróleo Total	Litros	33 441 621	34 233 000	10 291 429	2 519 663	135 085
	Lts/TC	3.588	2.872	0.927	0.223	0.050
Consumo de Agua	m <sup>3</sup>	50 272 347	62 545 477	49 758 895	46 182 750	23 107 695
	m <sup>3</sup> /TC	5.394	5.247	4.482	4.092	8.484

Como se observa en el cuadro anterior, los resultados obtenidos por los nueve Fideicomisos Ingenio: Atencingo, Casasano, Emiliano Zapata, El Modelo, Plan de San Luis, El Potrero, La Providencia, San Cristóbal y San Miguelito, administrados por el Fondo de Empresas Expropiadas del Sector Azucarero fueron sobresalientes, siendo las zafras 2012-2013, 2013-2014 y la 2014-2015, zafras record en producción de azúcar de estos ingenios.

Se logró disminuir el tiempo perdido de fábrica, como consecuencia de una reparación eficaz, puntual y oportuna, que permitió operar con ritmos de molindas constantes, aprovechando la sacarosa contenida en la materia prima en su mejor momento. Así como también se logró la disminución del consumo de petróleo de 34 millones de litros, a 135 mil; y de 62 millones de m<sup>3</sup> de consumo de agua, a 23 millones de m<sup>3</sup>, reflejándose lo anterior en menores costos de producción.

El compromiso del presidente Enrique Peña Nieto con las mujeres, los niños y la educación, tuvo resonancia en los ingenios administrados por el FEESA. Con ello, la acción del gobierno se expandió e impactó positivamente en el mejoramiento del nivel de vida en el sector cañero del país.

De esta forma, en el marco del Pacto Mundial con la Organización de las Naciones Unidas, se impulsa el cumplimiento a los diez principios contenidos en sus cuatro ejes rectores: Derechos Humanos, Estándares Laborales, Medio Ambiente y Anticorrupción. Todos los fideicomisos Ingenio que se administraron de diciembre 2012 a septiembre de 2016, de acuerdo al programa, entregaron la comunicación para el progreso, con lo cual se mantiene activa su participación.

Resalta dentro de los Ejes Rectores del Pacto Mundial con la ONU el compromiso de erradicar el trabajo infantil, por lo que durante esta Administración no se realizó la contratación de ningún empleado menor de edad en los nueve fideicomisos Ingenio; al tiempo que se realizaron campañas para que nuestros proveedores de caña de azúcar y otros prestadores de servicios, erradiquen también esta práctica que mucho lastima a los mexicanos.

Bajo la visión con participación de género que impulsó el presidente Peña Nieto, se estableció un programa de capacitación técnica a la mujer productora de caña, buscando establecer condiciones de igual-

dad en la siembra, cultivo y cosecha. Así, se impartieron 22 talleres a 458 mujeres productoras y también a 154 hombres. De la misma forma, en las zonas de influencia de los ingenios del FEESA, se llevó a cabo la actividad de Diagnóstico de la Fertilidad del Suelo (análisis de suelos, Identificación de tipos de suelo y recomendaciones de dosis de fertilización), como herramienta básica de análisis para la adecuación de las fórmulas de fertilización y contribuir así a la productividad del campo cañero.

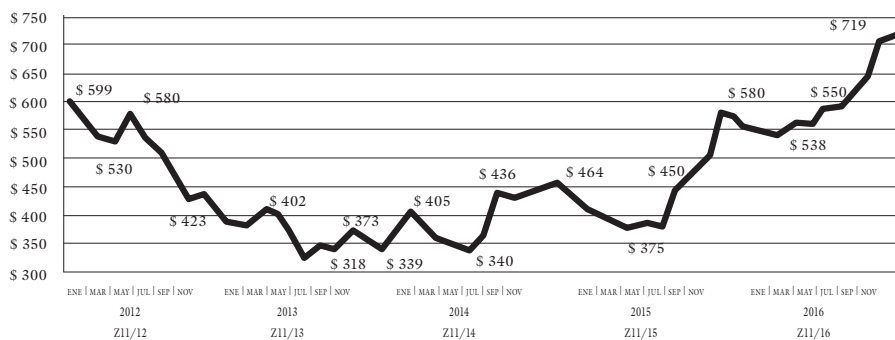
Asimismo, esta administración apoyó la Cruzada Nacional para la Lucha contra el Analfabetismo y el abatimiento del Rezago Educativo. Se logró que en los nueve fideicomisos Ingenio, 309 personas obtuvieran sus certificados de Primaria y de Secundaria; y 34 alumnos el de Educación Media Superior.

La premisa de mejorar los ingenios para poder enajenarlos adecuadamente, implicó el mantener y obtener los diversos Certificados de Estándares Internacionales de Calidad (Sistemas de Gestión de la Calidad). Las unidades industriales mantienen vigentes sus certificaciones de estándares internacionales de Calidad ISO 9001: 2008 y Seguridad Alimentaria: ISO 22000 y FSSC 22000; así como el Certificado Kosher, el número del registro del FDA y certificados de no radioactividad del azúcar producida.

El cuidado y protección del medio ambiente es una prioridad para el gobierno federal que encabeza el licenciado Enrique Peña Nieto. Por ello, se inscribió a todas las unidades industriales que administraba el FEESA en el Programa Nacional de Auditoría Ambiental, para obtener el certificado como Industria Limpia. Corresponde a los nuevos dueños dar continuidad a esta importante política de trabajo.

Destacable es el hecho de que la operación de los ingenios en esta administración 2012-2016, se desarrolló en un contexto de baja significativa en el precio del azúcar, el cual pasó de 9 385 pesos/ton en 2012 a 5 646/ton en 2013, 5 949/ton en 2014; registrándose un repunte hacia 2015, cuando el precio llegó a 7 223/ton. Esto significó un gran reto para todo el sistema azúcar: hacer más con menos y mejor, fue la instrucción a todo el personal, que se convirtió en convicción de que los mexicanos, trabajando en equipo, podemos alcanzar todas las metas y objetivos que nos fijemos.

PRECIOS DE AZÚCAR  
 MERCADO INTERNO (SNIM)



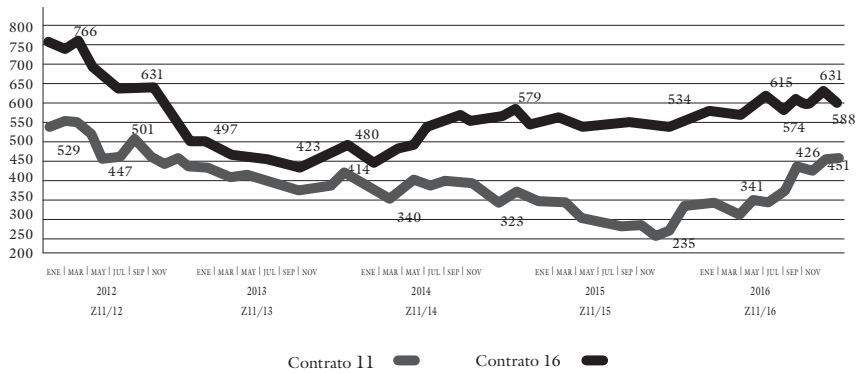
El tener que operar con precios bajos fue ya un reto enorme, pero asumiendo la responsabilidad que como gobierno se tiene ante los mexicanos y para dar viabilidad a toda la agroindustria azucarera mexicana, el FEESA exportó 46.5 por ciento de su producción de azúcar, a pesar de que los precios son menos atractivos a los del mercado nacional, pero con la firme convicción de cumplir con los acuerdos establecidos en el sector y también para cumplir cabalmente con las obligaciones derivadas de los acuerdos de suspensión firmados con Estados Unidos.

EXPORTACIONES  
 DE AZÚCAR

*(Toneladas)*

Tipo de Mercado	Zafra			
	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016
Doméstico	692 273.75	673 427.75	877 165.06	237 766.00
Exportación	730 007.30	666 777.94	447 276.38	69 432.00
Total General	1 422 281.05	1 340 205.69	1 324 441.44	307 198.00

PRECIOS DE EXPORTACIÓN DEL AZÚCAR



*Recursos en apoyo de los Ingenios y recursos obtenidos por Venta de Unidades Industriales, 2013-2016*

De 2013 a 2016 se canalizaron al sistema azúcar más de 3 800 millones de pesos, de los cuales 500 fueron recursos fiscales enviados a los ingenios, 28.7 millones de pesos para la operación del FEESA y 3 875 millones provenientes de financiamiento a través de Nacional Financiera.

En un contexto caracterizado por una baja sensible en el precio del azúcar y con la incertidumbre generada por las investigaciones por dumping y subsidios que el gobierno de Estados Unidos inició contra el azúcar mexicana, estos apoyos contribuyeron no sólo a mantener en operación a las unidades industriales, sino también para mejorarlas de manera importante, con el objetivo de hacerlas rentables y generar un mayor interés de potenciales compradores.

RECURSOS CANALIZADOS AL SISTEMA AZÚCAR

Canalizados a Ingenios CAZE	500 000 000
Gasto de Operación del FEESA	28 783 143
Total Recursos Fiscales	528 783 143
Financiamiento Nafin (con intereses)	3 347 151 793
Total Erogado	3 875 934 936

A diferencia de lo sucedido en las administraciones federales pasadas, el gobierno del presidente Enrique Peña Nieto logró recaudar 10 244 millones de pesos producto de la venta de los nueve ingenios del FEESA. De esta forma, el balance general para esta administración 2013-2016, relativo a los recursos erogados y recursos recibidos, es un superávit de 6 369 millones de pesos.

*Venta de los Ingenios  
Azucareros 2012-2016*

En la presente administración, el licenciado Enrique Peña Nieto, presidente de México, instruyó tomar las medidas necesarias para concretar la enajenación de los nueve ingenios que pertenecieron al Grupo Caze. De esta forma, esas nueve unidades industriales fueron administradas con el firme propósito de venderlas en las mejores condiciones posibles, como negocios en marcha, y que el gobierno de la República pudiese obtener la mayor cantidad de recursos frescos por esa operación.

Gracias al trabajo interinstitucional de las Secretarías de Hacienda y Crédito Público, de la Sagarpa, de la Procuraduría Fiscal, SAT, NAFINSA, INDAABIN y por supuesto del SAE, logramos resolver una importante cantidad de juicios y eliminar aquellos aspectos que obstaculizaban la venta de los ingenios; así como reacondicionar todos los ingenios, haciéndolos más productivos y competitivos, contando siempre con el apoyo de los cañeros, los trabajadores sindicalizados y, por supuesto, teniendo un equipo muy profesional, orientado a los resultados y apoyados por los órganos de control y dirección. De esta forma, se procedió, mediante licitaciones públicas internacionales, totalmente transparentes y de acuerdo a las leyes que nos rigen, a dar fin al proceso expropiatorio iniciado en 2001.

Destaca por su importancia, el que los ingenios tuvieron un precio de venta de 6 922 millones de pesos y se enajenaron en 10 244 millones de pesos, lo que significó 3 322 millones de pesos adicionales, es decir, 48 por ciento más de lo estimado en los avalúos del INDAABIN. Gracias a la venta de los nueve ingenios azucareros que administraba el

FEESA, el balance del periodo expropiatorio 2001-2016 resulta positivo, toda vez que el balance entre los recursos canalizados al sistema azúcar y los obtenidos por enajenaciones de ingenios resulta en un superávit de 503 301 668 de pesos.

<i>Millones de Pesos</i>			
<i>Ingenios</i>	<i>Precios Base Venta</i>	<i>Precios de Adjudicación</i>	<i>Grupo Ganador</i>
1era. Licitación 12-junio-2015			
Atencingo	1 957	1 982	Zucarmex
San Cristóbal			
Casasano	1 200	1 308	Beta
Emiliano Zapata			San Miguel
2a. Licitación 16-diciembre-2015			
El Modelo	765	1 165	Porres
La Providencia	470	738	Beta San Miguel
Plan de San Luis	1 140	1 653	Piasa
3a. Licitación 26-agosto-2016			
El Potrero	1 390	3 398	Beta
San Miguelito			San Miguel
Total	6 922	10 244	

## CONCLUSIONES

Dentro del proceso de expropiación y venta de 27 ingenios azucareros del país se pueden distinguir distintas etapas, a saber:



- La expropiación que culmina con el retorno de diversas unidades industriales a sus propietarios originales.
- La venta inicial de cuatro factorías al sector privado.
- La desincorporación y enajenación de los nueve ingenios que pertenecieron a Grupo Azucarero Escorpión.

La presente administración se dio a la tarea de contribuir al fortalecimiento de la agroindustria azucarera mexicana, mediante una mejora continua de los ingenios bajo su gestión, de forma tal que impulsaran la competitividad y no significaran una carga al erario público; al tiempo que se posibilitara su enajenación como negocios en marcha. De esta manera, no sólo se cubrió el déficit operativo de los ingenios, sino que se generó, a través de la venta de los últimos nueve ingenios, recursos frescos para la Federación, mejorando el saldo final de toda la etapa expropiatoria.

Lo más importante de toda esta etapa, es que la expropiación se gestó, como lo dicen los considerandos del decreto gubernamental respectivo, para mantener la planta productiva y salvaguardar los derechos de los trabajadores de las unidades industriales y para cumplir con los compromisos contraídos con los productores del campo.

Estas premisas orientaron la tarea gubernamental en esta etapa de la gestión presidencial de Enrique Peña Nieto. La administración y enajenación de los nueve ingenios recibidos en diciembre de 2012, respetó y honró los derechos de los trabajadores de los ingenios, pagó oportunamente a los cañeros y cumplió con sus obligaciones ante otros proveedores. El FEESA trabajó coordinadamente con toda la agroindustria azucarera mexicana y fue ejemplo, entre otras cosas, en materia de exportaciones del excedente azucarero, con el cuidado y protección del ambiente y, sobre todo, con el respeto irrestricto de los derechos de los niños y de las mujeres mexicanas.

Todo ello explica el éxito de la venta de los nueve ingenios azucareros. Se ofertaron unidades industriales operando en excelentes condiciones, mejorando sus rendimientos y dando certeza de su viabilidad como negocio a los compradores, que adquirieron no sólo activos, sino una plantilla laboral con una renovada mística de éxito y compromiso con la productividad.

El presidente Enrique Peña Nieto cumplió con todos los integrantes de la cadena productiva: con los jornaleros y productores del campo; con los trabajadores de los ingenios, con los industriales y con los comercializadores del sector.

En otras palabras, la actual administración muestra un saldo muy positivo en materia de la agroindustria azucarera mexicana.

