



**RETOS Y PERSPECTIVAS DE PETRÓLEOS MEXICANOS**

**PARA EL SIGLO XXI:**

**¿REESTRUCTURACIÓN O PRIVATIZACIÓN?**

**TESIS**

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN GOBIERNO Y**

**ASUNTOS PÚBLICOS**

**PRESENTA**

**GUADALUPE OLIVA CAMACHO FLORES**

**TUTOR: DRA. ROSIO VARGAS SUÁREZ**

Ciudad Universitaria, 2006



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.

MUY EN ESPECIAL PARA MI HIJA ARELY ROGELIO  
MI ESPOSO: MOTIVO Y ALIENTO DE MI VIDA.

PARA MIS PADRES: NATALIA FLORES Y  
HUMBERTO CAMACHO: A USTEDES DEBO  
LO QUE SOY.

AMIS HERMANOS POR SU APOYO Y COMPRESIÓN.

A MI TUTORA. DRA. ROSIO VARGAS SUÁREZ POR SU ORIENTACIÓN E IMPULSO, ASÍ COMO, SU DISPOSICIÓN QUE PERMITIERON LA CONSECUCCIÓN DE ESTA META.

A MI JURADO CALIFICADOR DEL EXAMÉN DE GRADO, POR SUS VALIOSOS CONSEJOS Y COMENTARIOS:

DRA. CRISTINA PUÇA ESPINOZA

DRA. REBECA DE GORTARI RABIELA

MTRA. KARLA VALVERDE VIESCA

DR. JOSÉ JUAN SÁNCHEZ GONZÁLEZ

AL DR. FRANCISCO JOSÉ DÍAZ CASILLAS, POR SU APORTACIÓN A MI FORMACIÓN ACADÉMICA DURANTE LA MAESTRÍA, ASÍ COMO, SU INVALUABLE APOYO Y AMISTAD.

AL DR. ROBERTO MORENO ESPINOZA POR SU COMPROMISO CON EL PRPGRAMA DE POSGRADO.

AL MTRO. MIGUEL RAMÍREZ ALCANTARA EN AGRADECIMIENTO A SUS CONSEJOS Y AMISTAD.

A MARÍA DE LOURDES PALMA RODRÍGUEZ:

GRACIAS POR TU APOYO

AMIS COMPAÑEROS Y AMIGOS DE LA MAESTRÍA

LUIS ALFREDO SÁNCHEZ, ALDO MUÑOZ, ARTURO NIETO, CARINA GALAR,  
ALFONSO HERNÁNDEZ, PABLO MARTÍNEZ, JACQUELINE SEGURA, LÁZARO  
BELLO, VICTOR ORTEGA, JORGE BALMACEDA, RAFAEL FLORES, RUSLAN  
POSADAS, JESÚS LÓPEZ, GERMAN RUÍZ Y MARIANA VELEZ

## INDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>9</b>
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>LA EMPRESA PUBLICA PETROLERA EN MÉXICO</b>	<b>16</b>
<b>1.1 Conceptos Básicos</b>	<b>17</b>
1.1.1 Estado	17
1.1.2 Gobierno	19
1.1.3 Administración Pública	21
1.1.4 Empresa Pública	23
1.1.4.1 Definición	23
1.1.4.2 Características	25
1.1.4.3 Empresa Pública en el Sector Petrolero	27
<b>1.2 La empresa pública en México</b>	<b>28</b>
1.2.1 Proceso histórico de la Empresa Pública en México	30
1.2.2 La Empresa Pública en México de cara al siglo XXI	33
1.2.3 La Empresa Pública Petrolera Mexicana	34
<b>1.3 El nuevo papel de la Empresa Pública</b>	<b>37</b>
1.3.1 Privatización	38
1.3.1.1 Desregulación	39
1.3.1.2 Desincorporación	40
<b>CAPITULO II</b>	
<b>PETROLEOS MEXICANOS BAJO EL SENDERO NEOLIBERAL</b>	<b>43</b>
<b>2.1 Gestación de la Crisis Actual de Petróleos Mexicanos</b>	<b>44</b>
2.1.1 Antecedentes: Legado del Gobierno de José López Portillo	44
2.1.2 Gobierno de Miguel de La Madrid :Contexto Político Económico	46
2.1.3 Gestación de la Reestructuración de Petróleos Mexicanos	48
2.13.1 Programa Nacional de Energéticos	48
<b>2.2 Modernización de Pemex con Tendencias privatizadoras</b>	<b>50</b>
2.2.1 Gobierno de Carlos Salinas de Gortari: Contexto Político Económico	51
2.2.2 La Reestructuración de Pemex	54
2.2.2.1 Características de la Reestructuración	57
2.2.3 Nueva Estructura de Petróleos Mexicanos	58

2.2.3.1	Límites y Riesgos estratégicos de la reestructuración de Pemex	61
<b>2.3</b>	<b>Crisis económica, Privatización y Deuda</b>	<b>62</b>
2.3.1	Gobierno de Ernesto Zedillo Ponce de León: Contexto Político Económico	63
2.3.2	El Petróleo Aval del paquete crediticio	65
2.3.3	La continuación de la reestructuración	66
<b>2.4</b>	<b>¿Hacia la Reestructuración o Privatización?</b>	<b>68</b>
2.4.1	Gobierno de Vicente Fox Quezada: Contexto Político-Económico	70
2.4.2	El Enfoque Empresarial	70

### **CAPÍTULO III ACTUALIDAD DE PETRÓLEOS MEXICANOS**

<b>3.1</b>	<b>Contexto Actual de Pemex</b>	<b>74</b>
3.1.1	Estructura organizacional	77
3.1.2	Marco Jurídico	82
3.1.3	Pemex en el entorno mundial petrolero	88
3.1.4	Relación México-Estados Unidos en materia de petrolera	89
3.1.5	El sindicato	92
<b>3.2</b>	<b>Encrucijada de La Industria Petrolera Mexicana</b>	<b>93</b>
3.1.6	Contratos de Servicios Múltiples	93
3.1.7	La entrada de capital privado a “petroquímica secundaria”	99
3.1.8	Los Pidiregas	100
3.1.9	La petrolización de las finanzas públicas	104
3.2.5.1	Esquema Fiscal	105

### **CAPÍTULO IV RETOS Y PERSPECTIVAS DE LA INDUSTRIA PETROLERA PARA LA PRIMERA DÉCADA DEL SIGLO XXI**

<b>4.1.</b>	<b>¿La Privatización es la solución?</b>	<b>111</b>
4.1.1	Argumentos sobre la privatización de Pemex	113
4.1.2	La Rectoría Estatal un imperativo de primer orden	114
4.1.3	La industria petrolera: asunto de seguridad nacional	116
4.1.4	El petróleo en manos extranjeras: una experiencia del pasado	119
<b>4.2</b>	<b>Hacia un nuevo esquema de competitividad</b>	<b>122</b>
4.2.1	Propuesta de Reforma Fiscal	125
4.2.2	Autonomía Financiera y de Gestión	126
4.2.3	Aprobación del Nuevo Régimen Fiscal	129

<b>4.3 Reservas petroleras en Aguas Profundas</b>	<b>132</b>
4.3.1 Reservas Confirmadas	134
<b>4.4 Escenarios de Internacionales de Apertura a inversión Privada en el Contexto Internacional</b>	<b>135</b>
4.4.1 Brasil	136
4.4.2 Noruega	137
4.4.3 Cuba	138
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>141</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>149</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>156</b>

# INTRODUCCIÓN

La industria Petrolera Mexicana se encuentra ante una nueva etapa de su historia; el siglo XXI en materia económica provoca, el replanteamiento respecto al papel que el Estado debe mantener, por lo que requiere acelerar su transformación para hacer frente a los crecientes requerimientos del mercado nacional y a los riesgos de la compleja competencia que se afronta en los mercados externos, por lo que el debate gira en torno a mantener la rectoría estatal sobre este medular sector de la economía o entregarlo al capital privado trasnacional, aduciendo ineficacia e improductividad de la empresa pública Petróleos Mexicanos (Pemex) que lo representa.

En el contexto Petrolero Internacional han surgido nuevas reglas y hechos generados por el progreso técnico, se producen también diferentes interacciones entre las dinámicas tecnológicas y las modalidades de la organización industrial, que consideran el acceso libre, apertura a los capitales privados, desmonopolización y privatización de las empresas públicas. Sin embargo, no obstante, las políticas económicas y los objetivos del Estado siempre han ido de la mano de los hidrocarburos, el recurso natural hoy de mayor valor geoestratégico, no considerado un simple bien que se pueda comercializar en un mercado movido por el juego de la oferta y la demanda, ya que su valor es tal que siempre será objeto de algún tipo de control estratégico.

México es un país petrolero, con un Estado poseedor y distribuidor de ese ingreso a través del cobro de la renta petrolera. Con base a esos términos, el petróleo ha sido el principal vehículo para nuestra inserción en las relaciones internacionales contemporáneas, tanto desde del punto de vista de nuestra ventaja competitiva como por los efectos secundarios de esa inserción; modernidad, progreso, industrialización, proteccionismo, e igualitarismo. Este conjunto de factores han

promovido a su vez una cierta cultura política considerada como estatista, facilista y poca impulsora de la actividad privada.

Petróleos Mexicanos, empresa pública depositaria de la industria petrolera mexicana; presenta un escenario inmediato que provoca preocupación, el atraso tecnológico y vulnerabilidad organizacional, así como, una pesada carga fiscal que hace que poco más del 60% de sus ganancias se transfieran en pagos de impuestos al gobierno, asimismo, una falta de acuerdos y arreglos, lo cual se traduce tanto en la incapacidad para renovar la organización de la industria, como para redefinir con claridad sus relaciones entre los principales actores internos y entre éstos y los internacionales, sobre todo las compañías petroleras.

La capacidad de Pemex para operar en forma competitiva esta severamente restringida por la normatividad jurídica y administrativa, por exigencias fiscales y por responsabilidades mayores en lo laboral y social, siendo actualmente el principal cliente de la recaudación; 30% de los ingresos tributarios dependiendo el año, provienen del petróleo y esta es ahora su principal función, es claro que no se puede seguir exprimiendo a la empresa y no darle recursos para que invierta. Su objetivo debe ser mucho más que ser el gran aportador de recursos tributarios del país.

En los últimos 20 años la empresa pública más importante de México sólo ha obtenido la mitad de los recursos presupuestales que requiere para financiar sus programas, lo que aunado a la problemática anterior ha provocado una crisis de reservas petroleras, la cual no debe prolongarse, ya que la declinación de algunos campos es una realidad, por lo que se requieren cambios sustanciales para acceder a para mayores inversiones y para mejoras operativas dándole posibilidades de desarrollo y que cumpla cabalmente con su responsabilidad económica y social.

Por lo anterior, podemos afirmar que una de las funciones básicas que el gobierno federal asignó a Pemex fue la de proveerlo de suficientes divisas, para lograrlo se recurrió al camino más fácil: primero convertir a la empresa en monoexportadora; recordemos que 40% de la llamada “reserva estratégica” de los Estados Unidos esta constituida por esas exportaciones de petróleo mexicano, que a su vez representa el 80%\* de nuestras exportaciones, por lo cual se puede considerar que se comercializa con un solo cliente y sin valor agregado, al mismo tiempo que importamos gasolinas, petroquímicos gas natural y otros productos petrolíferos como gas LP y lubricantes, lo cual acentúa la dependencia y vulnerabilidad de nuestra economía convirtiéndonos en un exportador de energía bruta barata e importador de energía procesada y cara.

La petrolera es una industria estratégica; Pemex se encuentra hoy en conflicto con la sociedad mexicana, por el rechazo a lo que ha pretendido ser un nuevo plan que impone, mecanismos extra-Constitucionales como los Pidiregas y los Contratos de Servicios Múltiples; mediante la entrada de capital privado para financiar proyectos de inversión, por lo no se respeta el precepto constitucional de exclusividad del Estado.

La problemática y factores expuestos en suma se reflejan en la actual crisis por la que atraviesa Pemex, por lo que actuales son tiempos de cambio y definición para la empresa pública petrolera de nuestro país y su futuro inmediato, de sentar las bases de una política de conducción para un futuro que se deja ver en el horizonte, sin embargo, cambiar significa un cambio cultural importante tanto en negocios, como en el Estado de Derecho, como en la función pública, nos lleva a aceptar que el sector petrolero efectivamente tiene que cooperar con una renta económica muy superior a la de las demás actividades industriales del país; por ello debe funcionar como una empresa con prácticas internacionales con las mejores tecnologías y promover las mejores prácticas de la industria.

---

\* Klare, T. Michael, *Guerras por los recursos: El futuro escenario del Conflicto Global*. Ed. Urano, Barcelona 2002, Datos de exportaciones obtenidos de la página electrónicas de Petróleos Mexicanos.

Por lo anterior, la presente investigación pretende contribuir al debate sobre las perspectivas de Petróleos Mexicanos, con un estudio serio de los retos que actualmente tiene ante sí y que le plantean soluciones de cara al siglo XXI, cuando sus dinámicas tecnológicas e industriales minimizan su capacidad para extraer del subsuelo todo el potencial petrolero con que cuenta México y procesarlo para obtener mayores ganancias y no al contrario como sucede en la actualidad “la empresa es ahora un exportador de energía bruta barata e importador de energía procesada y cara”.

La Hipótesis principal de la tesis puede resumirse del siguiente modo: Petróleos Mexicanos es viable como empresa pública, cambiando sus dinámicas industriales y tecnológicas que son determinantes para su subsistencia a corto plazo, valiéndose para ello de cambios que van desde la reducción de su esquema fiscal, hasta la incorporación de capital privado que no comprometa la conducción central por parte del Estado.

A partir de esta hipótesis el objetivo fundamental es demostrar que la sobrevivencia de Petróleos Mexicanos, sus estrategias no pueden descansar solamente en la exclusividad sobre el patrimonio petrolero mediante un repliegue rentista, cuando al mismo tiempo se abandonan dinámicas industriales y tecnológicas que son determinantes en la nueva industria petrolera internacional. Enfatizaremos la preocupación central, que consiste en revisar escenarios alternativos a la superación de la crisis que enfrenta Petróleos Mexicanos ante los desafíos que le plantea el presente siglo, partiendo para ello de un análisis del manejo que se le ha dado a la empresa que nos permita determinar su problemática partiendo para ello de estudios serios con sustento en cifras y datos de fuentes confiables.

El trabajo se divide en cuatro apartados, que nos permitirán el logro de los objetivos planteados y apreciar el modo a través del cual la industria petrolera nacional se ha estructurado a lo largo de sus distintas etapas y su transformación en el marco de la transición económica que vive el país, asimismo, revisar los planteamientos que se han hecho en torno a este sector, para determinar los ajustes que demandan las variables a los cambios generados en la actualidad petrolera y las necesidades de cambio para resolver su compleja problemática.

En el primer capítulo, nos referiremos al papel que juegan actualmente las empresas públicas en la actividad estatal, en especial en el sector petrolero, asimismo, al papel histórico que ha desempeñado en el caso de México. Se aborda el marco teórico-conceptual que da razón al significado de la actividad paraestatal analizando categorías como la del Estado como razón de ser del gobierno, y de la administración pública, como la ejecutora de los planes y programas instrumentados por éste, destacando el rubro económico como uno de los aspectos más importantes para lograr el sostenimiento de un Estado, puesto que en la medida de la aplicación de las políticas adecuadas, se proveerá de estabilidad y credibilidad, siendo este último donde Petróleos Mexicanos cobra particular importancia.

En el segundo capítulo, se hace una revisión histórica de Petróleos Mexicanos a partir de los gobiernos neoliberales, etapa en que inicia y desarrolla la crisis que actualmente enfrenta dicha institución producto de las políticas derivadas del modelo económico que enarbolan; lo cual condujo a unas finanzas públicas petrolizadas, que conllevan necesariamente al rezago tecnológico ante la falta de inversión, Asimismo, una industria monoexportadora que destina más del 80% de sus exportaciones hacia Estados Unidos, vulnerabilidad organizacional ante la falta de acuerdos, compromisos serios en materia de inversiones privadas al interior de Pemex que transgrediendo la ley han permitido la ingerencia de capital privado en áreas reservadas al Estado.

Para lo anterior, se revisa como antecedente el legado de José López Portillo donde comienza la dependencia fiscal del Gobierno, respecto de los recursos petroleros, posteriormente se aborda la administración de Miguel de la Madrid en la cual se sientan las bases para la apertura de la industria y se comienza a gestar su reestructuración, nos referimos al sexenio de Carlos Salinas de Gortari como el articulador de la reestructuración de Pemex que la divide en organismos subsidiarios con transacciones entre sí y bajo el control jerárquico de un corporativo, en donde se distingue un tinte de apertura y privatización, Asimismo, se revisan los compromisos que en materia de deuda asume Ernesto Zedillo comprometiendo el patrimonio petrolero y finalmente el enfoque empresarial que se le pretende dar a Petróleos Mexicanos en la gestión actual de Vicente Fox y los enormes retos que tiene ante sí.

El Tercer capítulo, se analiza la coyuntura actual de Pemex desde el marco legal que la respalda hasta la actual estructura organizacional y administrativa con que cuenta, producto de la reestructuración efectuada en 1992, asimismo, su ubicación en el contexto internacional de petróleo y la relación con Estados Unidos que convierten la industria en monoexportadora, asimismo, la encrucijada en la que se encuentra actualmente ante los compromisos que ponen en riesgo decisiones estratégicas como los contraídos con el Tratado de Libre Comercio de Norte América, así como, los que derivados de los Contratos de Servicios Múltiples y los Pidiregas estos últimos rebasando el plano legal, por último se analiza el esquema fiscal de la institución, cuya carga impositiva permite reconocer la dependencia del Gobierno de estos ingresos y el grave problema que representa para la misma.

En el cuarto Capítulo; se aluden algunos probables escenarios para el futuro a corto plazo de la empresa petrolera estatal, destacando el de la privatización con los respectivos posicionamientos provenientes de distintos actores políticos y económicos, así como, la experiencia al inicio de la industria de riesgos que conlleva el manejo del recurso por parte de capital extranjero, los argumentos

constitucionales y el carácter estratégico de dicha actividad, incluyendo los riesgos en materia de Seguridad Nacional y las propuestas entorno al esquema fiscal que más conviene a Pemex incluyendo la recién aprobada reforma. La autonomía financiera y de gestión requeridas y las reservas petroleras en aguas profundas como alternativa al agotamiento de reservas.

Finalmente, se incluyen las conclusiones que se derivan de esta investigación, donde se infiere que Petróleos Mexicanos es viable como Empresa Pública, haciendo reformas en su esquema fiscal, concediendo mayor autonomía financiera y de gestión, así como, incorporando si es necesario capital privado nacional o extranjero en ciertas áreas y porcentajes que no comprometan la conducción central por parte del Estado.

# CAPÍTULO I

## LA EMPRESA PÚBLICA PETROLERA EN MÉXICO

*El Petróleo debe ser utilizado para encauzar y hacer prosperar la economía del país con sus propios esfuerzos, custodiando para beneficio de los mexicanos una de las industrias fundamentales destinada a coadyuvar el logro de la plena independencia económica de México.”*

**LÁZARO CÁRDENAS 1965**



# CAPÍTULO I

## LA EMPRESA PÚBLICA PETROLERA EN MÉXICO

### 1.1 Conceptos Básicos

Para abordar el tema de la Empresa Pública, es imprescindible hacer alusión a los conceptos que le dan razón de ser, en función del contexto en el que se desenvuelve, ya que representa un instrumento de gobierno, así como, un fenómeno histórico que se vincula a la evolución del Estado y su creación obedece a las condiciones históricas prevalecientes, así como en algún tiempo representó razón de Estado, actualmente puede concebirse como un obstáculo para la consolidación del mismo, de acuerdo al modelo neoliberal.

#### 1.1.1 Estado

Estado es un tipo de organización creada, es una suma de capacidades que tienen por objeto atender lo que individual o colectivamente no es posible hacer. Se compone por un conjunto de personas que viven en común bajo un régimen legal, con derechos y obligaciones; su poder supremo rige las leyes y las hace obedecer.

Según Max Weber, el Estado es: “...Una asociación de dominio de tipo institucional, que en el interior de un territorio ha tratado con éxito de monopolizar la coacción física legítima como instrumento de dominio.”<sup>1</sup>

Un Estado es la organización de una comunidad y como tal es quien concreta la ordenación de la vida social, así como, actos de producción y ejecución de normas jurídicas; por lo tanto al referirse a él y a su acción, siempre estarán implícitos

---

<sup>1</sup> Weber, Max, *Economía y Sociedad*, Ed. Fondo de Cultura Económica, México 1993 p.12

procesos económicos que sostienen la existencia material del mismo, su característica esencial estriba en la capacidad de organizarse, de acuerdo con su propio derecho. La existencia del poder político<sup>2</sup> se encuentra condicionada por la de un órgano independiente, encargado de ejercer tal poder, por ello cuando una agrupación está organizada de acuerdo con una norma que emana de un poder ajeno, no es posible atribuirle naturaleza estatal.

El Estado tiene dos aspectos bajo los cuales puede ser conocido; uno es el social y otro es el jurídico, con el primer criterio se define al Estado como la "...unidad de asociación dotada originalmente de poder de dominación y formado por hombres asentados en un mismo territorio. Con el segundo criterio puede definirse al Estado como una corporación formada por un pueblo dotado de poder de mando originario asentado en un determinado territorio".<sup>3</sup>

El Estado evoluciona y se va adecuando a los nuevos requerimientos, así como, a las políticas que emanan del mismo, debido a los cambiantes procesos económicos que provocan la reestructuración de las economías al interior de los países y a las exigencias internacionales; es cierto que el Estado ha intervenido fuertemente en la economía, pero también ha venido reformándose, impulsando la actividad de los particulares, esperando que bajo estos nuevos esquemas se puedan resolver todas las necesidades de la comunidad.

Por lo anterior, los Estados deben responder a realidades nuevas, cambiantes e interdependientes que penetran en sus estructuras,. Para ello dispone de diversos elementos, como la facultad para establecer normas, crear instituciones, proveer de seguridades, usar y administrar los recursos de que dispone, así como, definir y precisar políticas de desarrollo y bienestar de la sociedad.

---

<sup>2</sup> *Ibidem*, p.14

<sup>3</sup> Jellinek, George, *Teoría General del Estado*, Ed. Albatros, 1943, pp.55 y 103

### 1.1.2 Gobierno

La palabra Gobierno viene de la raíz griega que se refiere al arte del timonel, mismo concepto se refleja en el doble significado de la palabra moderna *governor* (gobernador y regulador, en castellano)<sup>4</sup> es decir, una persona encargada del control administrativo de una unidad política y un artefacto mecánico que regula el funcionamiento de una máquina de vapor o de un automóvil.

Un Estado se representa a través de la creación de un aparato gubernamental, por medio del cual se construye y ejecutan políticas dirigidas a la sociedad que deben promover ante todo la existencia misma del Estado; es decir, los compromisos del Estado se cumplen mediante la capacidad de su gobierno, lo cual debe traducirse en el sostenimiento del Estado mismo y el desarrollo de los diversos sectores sociales:

“Gobierno es el conjunto de órganos del Estado que tienen a su cargo la ejecución de funciones en que se desarrolla el poder público y los actos que éste realiza por lo tanto, la forma de gobierno es la estructura que adoptan los órganos o poderes del Estado, en el ejercicio de sus funciones constitucionales y relaciones que establecen entre sí.”<sup>5</sup>

Entre el Gobierno y el Estado existe una relación indisoluble, ya que el Gobierno es el Estado en acción, por ello el primero constituye un dispositivo de dominio para conducir la vida de los individuos, con objeto de lograr de ellos un comportamiento deseado y para que esto pueda ser aplicable debe tener un

---

<sup>4</sup> Bañón, Rafael y Ernesto Carrillo. La nueva administración pública. Alianza. Universidad Textos. Madrid, 2003 p.61

<sup>5</sup>Guerrero, Omar, *Introducción a la Administración Pública*, Ed. Harla, México 1985, p.276

carácter normativo que regule por igual las acciones de los particulares entre sí ante la autoridad:

“Es el órgano encargado de realizar funciones de política y administración y por tanto es la parte organizada del Estado, ...es el mismo Estado en acción, a través del cual se ejerce el poder”<sup>6</sup>.

El Gobierno es una categoría, según Omar Guerrero estrechamente relacionada con las categorías de administración pública y poder ejecutivo. Gobernar es como lo definió Mosca:

“...conducir políticamente el conjunto del organismo del Estado, e inclusive participar en la conducción merced a la influencia ejercida sobre quienes dirige, la función gubernamental, paso hacia fines del siglo pasado, del legislativo al ejecutivo, y de este modo gobernar se ha identificado gradualmente como administrar con sentido público.”<sup>7</sup>

El gobierno asume la dirección y organización de las acciones, competencia del Estado de carácter político administrativo, funciones que pueden ser de carácter Legislativo, Ejecutivo y Judicial; realizadas por órganos especializados con autoridad y responsabilidad que obedecen a una división de poderes, así también se cuenta con niveles de gobierno, federal, estatal y municipal, por lo que de esta manera, abarca a todos los individuos que conforman el territorio nacional.

---

<sup>6</sup> *Ibidem*, 72

<sup>7</sup> Chanes Nieto. José. La Obra de Luis de la Rosa. *La administración Pública de México*. IAPEM. México 1985, p. 69

“Un gobierno tiene por principal objeto difundir y conservar la nacionalidad e independencia de un país, mantener inviolables sus instituciones políticas y proteger al pueblo en el goce de sus derechos.”<sup>8</sup>

Desde una perspectiva propia, se entiende al gobierno como la institución que tiene que hacer patente la autoridad del Estado transmitiéndola a los individuos que conforman la sociedad, a través de políticas económicas, poblacionales, culturales y servicios públicos, así como, vigilar la distribución de los bienes y recursos entre los intereses privados y sociales, siempre regulados por las diferentes manifestaciones orgánicas del mismo.

### **1.1.3 La Administración Pública**

La Administración Pública es el ente gracias al cual el Estado se logra sostener y cumplir con sus cometidos por lo que su conceptualización se da a partir del origen de la asociación de los hombres, cobrando de esta manera origen y naturaleza: “ La Administración Pública es el aparato de gestión de los asuntos públicos”<sup>9</sup>. Además su desarrollo y evolución, de acuerdo a los requerimientos y necesidades de la sociedad. De acuerdo a lo anterior Bonin expresa lo siguiente:

“ La administración es una consecuencia natural del estado social, como éste lo es de la sociabilidad natural del hombre: su naturaleza es un resultado de la comunidad, pues desde el momento en que existe un pacto social, hay administración.”<sup>10</sup>

---

<sup>8</sup> Guerrero, Op. Cit., p.265

<sup>9</sup> Bañon, Rafael y Ernesto Carrillo, Op. Cit. p.65

<sup>10</sup> C.J.B. Bonin, “Principios de la Administración”, Revista de Administración Pública, INAP, México 1982 pp. 83-84

La Administración Pública organiza la presencia del Estado en la sociedad y su función mediadora tiene como finalidad la conservación del interés general. Así mientras, la Administración Pública se constituye como la actividad organizadora del Estado en la sociedad:

“ ...el poder ejecutivo, como supremo depositario de la Administración Pública encargado de unir al Estado y Sociedad, es el gobierno en acción y es el enlace mediante el cual la sociedad recibe el poder del Estado.”<sup>11</sup>

Las funciones del Estado son tres. La ejecutiva o administrativa, la legislativa y la judicial. Las tres corresponden a la división de poderes del Estado moderno, en la que cada uno realiza a través de su respectiva función un determinado número de atribuciones, por lo tanto la administración pública está identificada con uno de los Poderes de la Unión, es decir, el Poder Ejecutivo.

“Gobierno y Administración guardan relación estricta, el gobierno necesita de la administración para que sus propósitos alcancen relaciones prácticas; y la administración requiere que el Gobierno asuma la dirección y orientación que debe seguir el Estado, en tal sentido el mejor ejercicio de la soberanía estatal se traduce en buen gobierno y una correcta administración”.<sup>12</sup>

Para la conceptualización de la Administración Pública diversos autores han tomado en cuenta, su relación con el gobierno, su finalidad y su medio. Gabino Fraga maneja que la satisfacción de los intereses colectivos que realiza el Estado, a través de la función administrativa como organismo especial la cual constituye la administración pública a la cual define como:

---

<sup>11</sup> Ibídem. p.112

<sup>12</sup> Ibídem, p.24

“...el organismo público que ha recibido el poder político, competencia y los medios necesarios para la satisfacción de los intereses generales y desde el punto de vista material es la actividad de este organismo considerado en sus problemas de gestión y de existencia propia.”<sup>13</sup>

De este modo la Administración Pública es el medio que permite realizar en forma concreta todas las acciones que conllevan al logro de los fines que ha asumido el Estado como representante legítimo de la sociedad.

#### **1.1.4 La Empresa Pública**

La participación del Estado en la economía a través de la actividad empresarial puede tener varios objetivos: en algunos casos se incursiono en la actividad empresarial para lograr cumplir objetivos sociales; en otros, se pretendió aumentar la tasa de inversión y contribuir a la formación de capital y al proceso de acumulación.

##### **1.1.4.1 Definición**

“...unidad económica, creada por el Ejecutivo que produce bienes y servicios bajo coordinación y vigilancia, con patrimonio y personalidad jurídica propios, la administración y operación de sus recursos son fiscalizados y supervisados por el Ejecutivo que a su vez rinde cuentas al legislativo.”<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup> Op. Cit., Jellinek, George p.102

<sup>14</sup> Sánchez González, José Juan, Notas de clase, semestre 2004-II

Para Alejandro Carrillo Castro la Empresa Pública "...La empresa pública es la unidad económica de producción de bienes o prestación de servicios que nace y se desarrolla dentro de un marco de condiciones políticas, económicas, sociales y jurídicas que le confieren raíz y sentido específico."<sup>15</sup>

Para Ruiz Massieu, empresa pública es la organización autónoma de los factores de la producción, dirigida a producir o distribuir bienes o servicios en el mercado, con personalidad jurídica o que se manifiesta a través de una fiduciaria; organización en la que el Estado (o algún ente paraestatal) ha hecho un aporte patrimonial que deberá pasar a formar parte del capital social o del patrimonio fiduciario. De ello se desprende para el aportante del status de asociado, justamente por que ha hecho tal aportación, o el de responsable o corresponsable de la administración de la empresa. Resumiendo: se trata de una entidad económica personificada en la que el Estado ha contribuido con capacidad por razones de interés público, social o general.

Asimismo, la participación directa del Estado en el capital social o patrimonio de una empresa es condición suficiente para definirla como *pública*, sin embargo, cuando se profundiza en el tema se advierte que esta conceptualización es demasiado amplia y no permite ubicar a cada una de ellas en el contexto económico y político donde se desenvuelven, tampoco sirve para establecer la razón que dio origen a su carácter público, describir su problemática o señalar la misión que desempeñan dentro de las tareas del gobierno.

Por otro lado, se le confiere a la Empresa Pública la promoción del desarrollo al poseer patrimonio colectivo:

---

<sup>15</sup>Carrillo Castro, Alejandro y García Ramírez, Sergio, *Las Empresa Públicas en México*, Ed. Porrúa, México, 1983 p. 5.

“La Empresa Pública es una modalidad de apropiación colectiva de medios de producción que podrían estar en manos de particulares (...) funge como instrumento político de desarrollo”<sup>16</sup>

El concepto de Empresa Pública sólo es posible a partir de lo público y lo privado, por lo que posteriormente el gobierno pueda denominarlas Entidades Paraestatales como es el caso mexicano. El número de definiciones alternativas de empresa pública es muy grande, algunas de ellas enfatizan la propiedad estatal del capital, otras la existencia de una personería jurídica, otras la operación en mercados o el cubrir total o parcialmente sus costos con los ingresos provenientes de sus ventas, y así sucesivamente.

#### **1.1.4.2 Características**

Una empresa pública es una organización:

- Cuyo capital es de propiedad de las autoridades gubernamentales (sea el gobierno central, las autoridades estatales o locales, u otras empresas públicas) en una proporción variable..
- que está bajo el control de esas autoridades y que ese control incluye, al menos, el derecho de designar a sus mandos superiores y a formular las decisiones críticas de política.
- que es establecida para el logro de un conjunto definido de propósitos públicos, que puede ser multidimensional en carácter.

---

<sup>16</sup> Fraga, Gabino, “La Administración Pública Paraestatal” en *Revista de Administración Pública*, núm Especial 25 Aniversario, México, 1980, p. 41

- que consecuentemente está ubicada bajo un sistema de responsabilidad pública. que se dedica a actividades de carácter empresarial.
- que implica las ideas básicas de inversión y de rendimiento o rentabilidad (tanto social como comercial).<sup>17</sup>

Desde la perspectiva del Dr. José Juan Sánchez González, las características de las empresas pública se sintetizan de la siguiente manera:

Cuadro 1.1 Características de la Empresa Pública

EMPRESA PÚBLICA	Carácter Económico	Producir bienes y servicios
	Carácter político	Vinculada a la evolución del Estado
	Fenómeno histórico	Vinculada al poder y los procesos sociales
	Intervención estatal	Infraestructura y abastecimiento de productos y servicios públicos
	Vocación empresarial	Conformación de sectores y subsectores de la economía nacional

Fuente: Elaboración propia con base en Sánchez González, José Juan , Empresas Públicas y Privatización en México, Tesis UNAM, FCPYS.

<sup>17</sup> Marúm Espinosa Elia, *Intervencionismo Estatal Y Transformaciones Del Sector Empresa Pública En México*, pp. 226

### **1.1.4.3 La Empresa Pública en el Sector Petrolero**

El Estado es el actor natural cuya intervención es muy importante para garantizar la soberanía sobre los recursos naturales, por lo cual una de las prioridades de los países productores es la constitución de una industria nacional de hidrocarburos que pasa, ante todo, por la creación de empresas dotadas de un monopolio nacional de explotación y de venta de petróleo y encargadas de consolidar en el plano industrial la importante decisión de nacionalización o transferencia a capital privado.

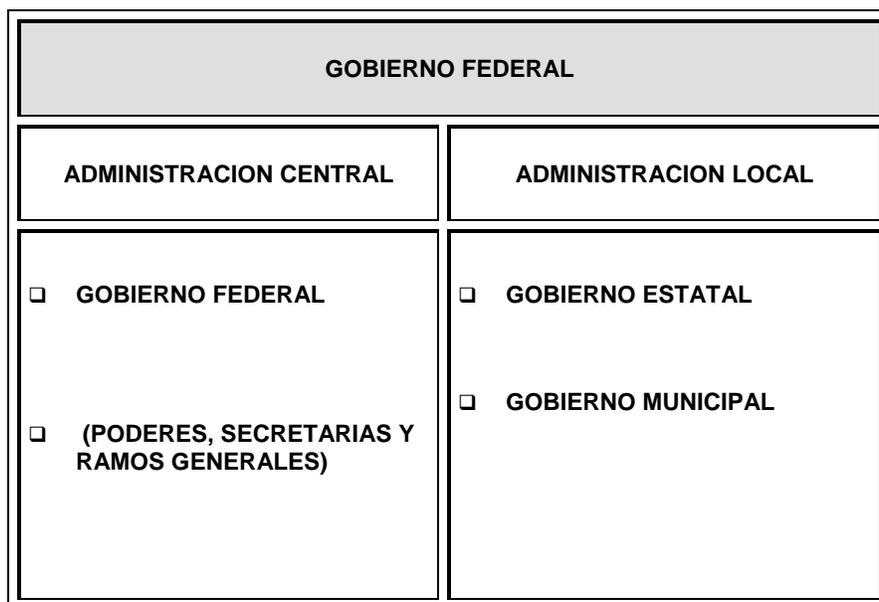
Las exigencias de la empresa pública se extienden naturalmente a las condiciones de valorización de los hidrocarburos en el mercado nacional; ya que este recurso es riqueza nacional su explotación debe beneficiar al conjunto de la nación, cuando la empresa en situación de monopolio nacional es creada como instrumento privilegiado del Estado al servicio de los objetivos nacionales del desarrollo: la gestión sectorial se ve subordinada a los objetivos macroeconómicos.

Asimismo, siendo el petróleo fuente de explotación no renovable (a pesar de los posibles nuevos descubrimientos que puedan lograrse) y ante el hecho de que todo indica que dicho recurso habrá de seguir teniendo un alto significado en el desarrollo económico futuro, se hace indispensable el mayor control posible sobre la política económica que se establezca en ese terreno.

## 1.2 La Empresa Pública en México

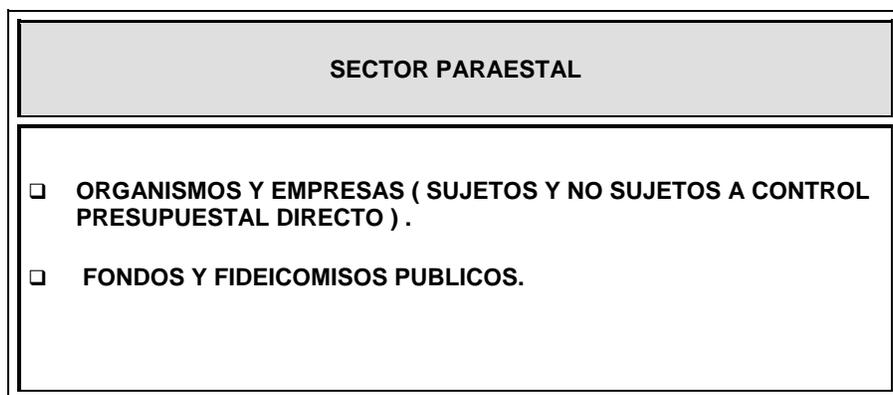
Nuestra legislación reconoce como Empresa Pública, aquellos organismos en los cuales el Gobierno Federal es propietario o aporta más del 50% del capital; en su constitución figuran acciones de serie especial que sólo pueden ser suscritas por el mismo gobierno; le corresponde a la Federación la facultad de nombrar a la mayoría de los miembros del consejo de administración, junta directiva u órgano de gobierno; donde el Gobierno Federal tiene facultades para vetar acuerdos de la asamblea general de accionistas o de los funcionarios responsables de su operación. Además la existencia de dichas entidades solo se justifica de ser partícipes en áreas estratégicas o prioritarias conforme a lo establecido en los artículos 25,26 y 28 constitucionales <sup>18</sup>

Cuadro 1.2 Organización del Gobierno Federal Mexicano



Elaboración propia, con base en la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, art. 1, Ed. Esfinge, México 2004

<sup>18</sup> Ley Orgánica de la Administración Pública Federal , México, Ed. Esfinge, 2004 Títulos I, II,III y la Ley Federal de Entidades Paraestatales.



FUENTE: Elaboración propia, con base en Ruiz, Dueñas Jorge, *Empresa pública: Elementos para un Examen Comparado*, Ed. Fondo de Cultura Económica, México 1988 y la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, art. 1, Ed. Esfinge, México 2004

La Administración Pública Federal mexicana dependiente del Poder Ejecutivo Federal, se integra por la Administración Pública Centralizada, compuesta por la Presidencia de la República, las secretarías de Estado y la procuraduría General de la República, así como, la Administración Pública paraestatal, que abarca a los Organismos Descentralizados, Fideicomisos Públicos y Empresas de Participación Estatal. Dentro de este contexto Petróleos Mexicanos es una empresa paraestatal que tiene por objeto: “Ejercer la conducción central y la dirección estratégica de la industria petrolera estatal”<sup>19</sup>

El papel de la empresa pública en el desarrollo económico de México es ampliamente reconocido por los autores que han estudiado el tema que coinciden en que estas cumplieron un papel fundamental en la sustitución de importaciones que inicia con vigor a partir de la gran depresión de los años treinta. Las empresas estatales desarrollaron la producción de diferentes insumos de uso generalizado para la industria y la agricultura, derivados del petróleo y bienes siderúrgicos, equipo de transporte y otros bienes de capital.

---

<sup>19</sup> Ley Orgánica de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios, Art. 2do.

De Acuerdo a la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal se considera como empresa pública aquella:

- a) Donde participe el Gobierno Federal directa o indirectamente con 50% o más de capital social.
- b) Que en su constitución se establezca una porción especial del capital que solo pueda ser suscrita por el Gobierno Federal.
- c) Que corresponda al Gobierno Federal nombrar:
  - A la mayoría de los miembros del consejo de administración, junta directiva u órgano de gobierno.
  - Al director general.
- d) Donde el Gobierno Federal tenga la facultad de vetar acuerdos a la asamblea de accionistas, consejo de administración, junta directiva u órgano de gobierno equivalente.<sup>20</sup>

De acuerdo a su connotación legal la empresa pública mayoritaria va más allá de la participación accionaria y comprende además aspectos de calidad como el nombramiento de directivos, miembros de los órganos de gobierno y la capacidad de vetar acuerdos tomados por estos últimos.

### **1.2.1 Proceso Histórico de la Empresa Pública en México**

Para sintetizar el proceso histórico de la empresa pública en México presentamos a continuación los siguientes cuadros que muestran las etapas más sobresalientes y sus características, ya que si bien los primeros antecedentes de la empresa pública en México los encontramos en la época de la colonia, es a partir de la

---

<sup>20</sup> Ley orgánica de la Administración Pública Federal, Ed. Esfinge, México 2004

Constitución de 1917 que va a tener repercusiones importantes en la vida económica del país :

Cuadro 1.3 Proceso Histórico de la Empresa Pública en México

ETAPA	CARACTERISTICAS
<p>Creación las primeras empresas públicas</p> <p>(1917-1940)</p>	<p>Se considera que la creación de empresas públicas se da por agregación sistemática en la búsqueda de unificación nacional, durante este periodo las empresas creadas en nuestro país son 57 entre las que destacan, el Banco de México, Nafinsa, Banco Hipotecario y PEMEX, con ello se comienza a forjar un Estado interventor en la economía.</p>
<p>Consolidación de un proyecto económico</p> <p>(1940-1970).</p>	<p>Durante el Gobierno de Miguel Alemán empieza la etapa de impulso a las empresas publicas, tan solo en el periodo de 1940-1952 ascendieron a 158, buscando a través de ellas la consolidación de un desarrollo económico por medio de un crecimiento industrial del país. Para 1970 se tenían 491 empresas publicas tales como: Banco Nacional de Crédito Agrícola, reorganización de Nafinsa, 1MSS, AHMSA, VAM, Cobre de México, Ayotla Textil, Guanos y Fertilizantes (actual Fertimex), Fundiciones de Hierro y Acero, Refrigeradora del Noroeste, CAPFCE, Compañía Minera del Real del Monte y Pachuca, Diesel Nacional, Rassini Theme. Comisión Nacional de Valores, AHMSA, Infonavit, Zincomex.</p>

Fuente: Elaboración propia con base en Medina Luis, La búsqueda de la Estabilidad Económica y Marúm Espinosa Elia, Intervencionismo Estatal y Transformaciones del Sector Empresa Pública En México.

La creación o adquisición de empresas, se ha distribuido desigualmente a lo largo del periodo histórico que inicia desde el fin de la etapa armada de la Revolución 1917, así en distintos subperiodos, por ejemplo en la década de los veinte cuando se inicia la reconstrucción nacional el foco principal de atención está en la reordenación del sistema bancario, la integración física del país y el apoyo al desarrollo agrícola, en los años treinta el Estado inicia su intervención en la industria y comercio, que sirvieron de base para la industrialización, al mismo tiempo que reforzaron la soberanía nacional, los casos de la nacionalización del petróleo y los ferrocarriles

A partir de la década de los cuarenta la intervención estatal mantiene el objetivo de fomentar la industrialización y el desarrollo agrícola, desde entonces hasta 1960, desde entonces hasta 1960 se constituyen empresas públicas fundamentales de insumos al mismo tiempo se generaliza la incorporación de empresas privadas en quiebra. En la década de los sesenta las principales acciones se vinculan a la culminación de la nacionalización de la industria eléctrica la incorporación de la mayoría de las empresas azucareras al dominio estatal, la ordenación del sistema de comercialización de básicos a través de la creación Compañía Nacional e Subsistencias Populares y la continuación de la producción de nuevos insumos industriales.

En la década de 1970, el énfasis radica en el impulso de actividades nuevas, en especial áreas de importancia tecnológica y en la creación de empresas productoras de bienes de capital, es importante en esta etapa considerar tres aspectos, el primero como el Estado recurrió a la expropiación como instrumento para incorporar empresas al sector público, el segundo como la voluntad empresarial del Estado explica aproximadamente la mitad de las creaciones de empresas públicas y esta relacionada con la necesidad de crear condiciones materiales necesarias, infraestructura y producción de insumos industriales de

bienes de capital para el crecimiento económico y finalmente en términos cuantitativos la estatización de empresas ya existentes cuya sobrevivencia estaba en peligro ocupa el oro cincuenta por ciento de la explicación de la actividad empresarial del Estado Mexicano para el primer cuadro.

### 1.2.2 La Empresa Pública en México de cara al siglo XXI

Cuadro 1.4 La Empresa Pública en México de cara al siglo XXI

<p>Gestación de la Privatización (1982-1990)</p>	<p>Para estos años comienza gradualmente el desmantelamiento del Estado, la disminución de empresas públicas es considerable. Se venden empresas como VAM, Mexicana de aviación, Atenquique, Ingenios azucareros, se clasifica la petroquímica, se cancelan, fusionan, transfieren y liquidan empresas mayoritarias y se quitan de la administración paraestatal empresas minoritarias. Se crean FICORCA, Mexiconsult, Centro de enseñanza técnica industrial, Innovación y comunicación, Servicio Postal Mexicano, Telégrafos Nacionales.</p>
<p>Auge de la privatización (1990-1993)</p>	<p>El régimen de Salinas recibió 618 empresas públicas, de las cuales privatizó 160, destacando TELMEX y la Banca conformada por 18 entidades y es a Ernesto Zedillo a quien le toca privatizar el resto, dejando dicho sector en su más mínima presencia destacando las que por su complejidad e importancia no tan fácilmente pueden ser transferidas al sector privado como Pemex y CFE.</p>

Fuente: Elaboración propia con base en Sánchez González, José Juan , Empresas Públicas y Privatización en México, Tesis UNAM, FCPYS.

### 1.2.3 La Empresa Pública Petrolera en México

A pesar de que todas las entidades que componen todas las entidades del sector paraestatal de la Administración Pública en México, en términos generales corresponden al mismo esquema normativo de la descentralización por servicio, entre ellas hay grandes diferencias, además de las variaciones cuantitativas, relacionadas con su estructura y funcionamiento, existen diversas cualitativas, que se reflejan en su eficacia y en el cumplimiento de los fines u objetivos que persiguen, estas últimas son las que permiten distinguir aquellas empresas públicas enfocadas a la producción en la explotación de los recursos naturales, de aquellas otras creadas para la prestación de servicios o bien dedicadas a la asistencia social.

La industria petrolera, como es evidente, cae dentro del primer supuesto, ahora bien, este organismo descentralizado que es por su actividad, fines y objetivos una Empresa tiene además carácter público debido a que los recursos naturales que explota son propiedad de la nación, por que sólo el Estado puede ejercer funciones relacionadas exploración y explotación de petróleo, hidrocarburos y petroquímica básica por que estas actividades las realiza una industria de capital estatal.

“El Estado contará con los organismos y empresas que requiera para el eficaz manejo de las áreas estratégicas a su cargo y en las actividades de carácter prioritario donde de acuerdo con las leyes, participe por sí o con los sectores social y privado.”<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, artículo 28, p.39 Ed. Esfinge México 2005

De acuerdo a la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal no hay diferencia alguna en términos jurídicos entre una o otra empresa pública, en ese sentido una empresa pública es un organismo descentralizado, en este sentido esta figura sólo puede abarcar tres tipos de actividades:

- La realización de actividades correspondientes a las áreas estratégicas o prioritarias que establece el artículo 28 constitucional;
- La prestación de un servicio público y social; y
- La obtención o aplicación de recursos para fines de asistencia o seguridad social.<sup>22</sup>

Por lo que se refiere a los antecedentes de esta actividad, aunque la primera perforación de pozos petroleros en México se realizó hacia 1870, no fue sino hasta 1910 cuando se inició realmente su explotación por yacimientos; así, entre 1910 y 1921 la producción creció 43 por ciento al año. En 1921 se produjeron 33 millones de barriles y en 1921 se alcanzó una cifra superior a los 193 millones, así México llegó a ocupar el segundo lugar en la producción mundial de petróleo, Sin embargo a partir de esta fecha la producción comenzó a declinar y al final de la década de los veinte se obtenían 20 millones de barriles al año, misma producción que se mantuvo a lo largo de la década de los treinta.

En 1938 tuvo lugar la expropiación de la industria petrolera:

*“El 18 de marzo, el gobierno del General Lázaro Cárdenas del Río, expidió el Decreto por el que se declararon expropiados, por causa de utilidad pública y a favor de la Nación; la maquinaria, instalaciones, edificios, oleoductos, refinerías, tanques de almacenamiento, vías de comunicación, carros*

---

<sup>22</sup> Ley Orgánica de la administración Pública Federal, Ed. Esfinge, México 2004

*tanque, estaciones de distribución, embarcaciones y todos los demás bienes e inmuebles, con los que las diecisiete compañías indicadas en el propio Decreto, realizaron hasta esa fecha, las actividades de descubrimiento, captación, conducción, almacenamiento refinación y distribución de los productos de la industria petrolera.*<sup>23</sup>

El 19 de marzo del mismo año se creó el Consejo Administrativo del Petróleo para el manejo provisional de los bienes expropiados de las compañías, más tarde el día 31 del mismo mes se funda la Exportadora Nacional del Petróleo, a la que se le encomendó la venta de los productos petroleros al exterior.

El 7 de junio de 1938, se decretó la creación de la Institución Pública de Petróleos Mexicanos como órgano descentralizado del Estado, con personalidad jurídica y patrimonio propios, con el objeto de manejar en forma definitiva los bienes, muebles e inmuebles expropiados, desapareciendo con esto el Consejo Administrativo del Petróleo.\*

En esta misma fecha desaparece también la exportadora Nacional del Petróleo y se crea la Distribuidora de Petróleos Mexicanos, dependiente del Ejecutivo Federal, para distribuir los productos petroleros.”...El 8 de Agosto de 1940, se decreta finalmente la liquidación de la Distribuidora de Petróleos Mexicanos, así como de la Administración General del Petróleo Nacional (organismo creado desde antes de la expropiación de las compañías extranjeras, para explotar las reservas nacionales, regular el mercado y fomentar la industria), unificando en Petróleos Mexicanos toda la industria Petrolera Nacional.”<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup> *Pemex Lex*, Revista Jurídica de Petróleos Mexicanos, No. Especial, Marzo 1997, p. 9

\* Señalado en el artículo 2º de la Ley Orgánica de Petróleos Mexicanos

<sup>24</sup> Manual de Organización de Petróleos Mexicanos, p.5

### 1.3 El Nuevo Papel de la Empresa Pública

A finales de la década de 1980, empieza un cambio estructural en el proyecto de intervención estatal debido a que el Estado cambia de estrategia para lograr una modernización del sector público. Se pretenden tres puntos principales:

1. Modernización del sector publico.
2. Redimensión del sector publico.
3. Elevación de eficiencia y eficacia de la administración publica.

Para el sector de Empresas Publicas el cambio estructural, además de modernización tecnológica y administrativa, significa su reestructuración, esto es cancelar áreas no estratégicas ni prioritarias, apuntalar a aquellas que sí lo son, fusionar y reorganizar empresas para aumentar su eficiencia. Esto no solo consiste en un proceso que sucedió en nuestro país, sino como un fenómeno mundial, algunos le llaman Neoliberalismo, otros globalización cuya ideología económica consiste en hacer de la participación estatal, una participación mínima.

“La desincorporación de empresas, el redimensionamiento del Estado y el cambio estructural de la política económica, proponen un nuevo papel interventor en donde el eje de la actividad económica es la iniciativa de los particulares”<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> Valverde, Viesca Karla, “El Desmantelamiento del Estado Interventor en México”, Estudios Políticos, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales U.N.A.M., México Mayo-Agosto, 1998, p.151

### 1.3.1 Privatización

La privatización puede definirse como "...transferencia de los bienes y funciones de servicio del sector público al privado, por lo cual abarca actividades relacionadas con la venta de empresas propiedad del Estado y la contratación de servicios públicos con contratistas particulares."<sup>26</sup> La privatización no es exclusiva de un país, este fenómeno se ha manifestado tanto en los países capitalistas como a los socialistas. En el centro de ese proceso se encuentra la tendencia por la acumulación del capital, a nivel mundial.

El capital siempre buscará dónde obtener mayores tasas y masas de ganancia y recursos que explotar, además de buscar las facilidades y perspectivas de ganancias cuantiosas. entre ellas se cuentan prioritariamente las alianzas con Estados que muestren fehacientemente que no impedirán el desarrollo de las fuerzas productivas y que intervendrán sólo lo estrictamente necesario e indispensable en la economía, además de que esté dispuesto a vender las empresas públicas de su ramo que les podrían hacer competencia.

“ En realidad la privatización parece ser la manifestación concreta de una serie de fenómenos articulados y ligados bajo un factor común: la retracción del Estado”<sup>27</sup>

---

<sup>26</sup> Aguilera Gómez Manuel, *La desnacionalización de la economía mexicana*, Ed. Fondo de Cultura Económica, México 1994.

<sup>27</sup> Guerrero, Omar “la Privatización de la Administración Pública”. *Revista Internacional de Ciencias Administrativas*, INAP, volumen 57 No.1 p226

La Privatización comprende: Venta de empresas, bienes y servicios públicos a inversores privados. Esto incluye bancos, industrias, vías férreas, carreteras, electricidad, escuelas, hospitales y aún el suministro de agua potable. y aún el suministro de agua potable. Aunque en general las privatizaciones se realizan en nombre de una mayor eficiencia, a menudo necesaria, tienen el efecto de concentrar la riqueza aún más en unas pocas manos y de hacer que el público deba pagar más para satisfacer sus necesidades.

Dicho Proceso, es un tema que hoy todavía suscita controversias, particularmente en los países donde el sector público de la economía y la intervención del Estado han sido identificados con luchas nacionalistas. Asimismo, su objetivo puede consistir en distintos propósitos: incrementar la eficiencia del gobierno y de las empresas privatizadas, así como, el de la economía en general, disminuir el déficit presupuestal del gobierno, incrementar los ingresos del gobierno, fortalecer el mercado de capitales entre otros.

#### **1.3.1.1 Desregulación:**

“.....La desregulación es la disminución de las funciones del gobierno en las áreas de planeación y regulación”<sup>28</sup>

La desregulación hace referencia al debilitamiento o eliminación de toda norma gubernamental que pueda disminuir las ganancias de las empresas, incluidas las leyes que protegen el ambiente y la seguridad laboral.

---

<sup>28</sup> Ruiz Dueñas Jorge. *Empresa Pública: Elementos para un examen Comparado*. Ed.Fondo de Cultura Económica, México, 1988 p.352

Desregular es quitar normas que reducen la posibilidad de elección de los agentes económicos, con el fin de generar mayor eficiencia en la economía.

Sus objetivos son:

- Retirar al Estado e incorporar a la iniciativa privada mediante la privatización,
- Crear un mercado competitivo en la producción del crudo, en la refinación y comercialización,
- Abrir las transacciones al comercio internacional mediante la eliminación de trabas a la importación y exportación del crudo y sus derivados,<sup>29</sup>

### **1.3.1.2 Desincorporación:**

Uno de los procesos más específicos que sirven para explicar la privatización, es la llamada desincorporación la cuál se define como: "...venta del capital social o una liquidación, para concluir actividades de la empresa y vender acciones"<sup>30</sup> Esta se puede realizar mediante un movimiento de traspaso de acciones públicas a los particulares por medio de la liquidación o arrendamiento (contrato).

La desincorporación consiste en reducir la participación del Estado en áreas o actividades económicas no estratégicas ni prioritarias, a través de la venta, liquidación, extinción, transferencia o fusión de entidades del sector paraestatal. Dicho proceso constituye una parte importante del redimensionamiento del sector público y tiende a liberar recursos para orientarlos a objetivos de mayor prioridad.

---

<sup>29</sup> *Ibidem*, p.355

<sup>30</sup> Shirley, M."Desincorporación de empresas estatales en países en desarrollo". *Empresa pública*. México, INAP 1986, vol 2 p.41

Y esta concepción de autonomía, como desincorporación, separación o independencia del Estado, a través de la venta, liquidación, extinción, transferencia o fusión de entidades del sector paraestatal. Dicho proceso constituye una parte importante del redimensionamiento del sector público y tiende a liberar recursos para orientarlos a objetivos de mayor prioridad.

Los criterios que orientan la desincorporación, resultan de diversas consideraciones referentes a la situación real que guardan las empresas, fundamentalmente en lo que se refiere a los aspectos financieros, operativos, comerciales, administrativos y legales. Se sujetan a la liquidación o extinción aquellas entidades cuyas actividades se duplican; las que han alcanzado los propósitos para los cuales fueron creadas; las que no cumplen con sus fines u objetivo social, o cuyo financiamiento no es conveniente desde el punto de vista de la economía nacional o del interés público, considerando muy especialmente aquéllas que enfrentan una difícil situación financiera y técnica y en donde no es viable mantener su operación, a no ser que se les siga proporcionando apoyos gubernamentales, ahora sujetos a una racionalización estricta en función a las prioridades nacionales.

La fusión se efectúa cuando la relación existente entre sus actividades permite unificar programas y objetivos, mejorar sus estructuras administrativas, simplificar sus procesos de producción, optimizar el empleo de sus recursos financieros, técnicos y humanos, y en general, incrementar su eficiencia y productividad.

La transferencia a los gobiernos de los estados tiene como propósito fundamental contribuir al fortalecimiento de una política de descentralización, del federalismo, de la autonomía del municipio y de la promoción del desarrollo regional donde las entidades realizan sus actividades. Finalmente, se someten a proceso de venta aquellas entidades en las que, por no tener el carácter de estratégicas o prioritarias, la presencia estatal no se justifica. La normatividad de las ventas surge de las leyes y reglamentos que en forma general o específica rigen la formación,

estructura, operación y desincorporación de una empresa paraestatal, tales como la Ley General de Sociedades Mercantiles, la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, la Ley Federal de Entidades Paraestatales, la Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal y la acta constitutiva de la entidad.

# CAPÍTULO II

## PETRÓLEOS MEXICANOS BAJO EL SENDERO NEOLIBERAL

*“México tiene en sus manos [uno] de los máximos poderes de negociación que se conocen en el mundo: el Petróleo... pero una cosa es tenerlo y otra saber usarlo.”*

**MANUEL BUENDÍA 1977**



## CAPÍTULO II

### PETROLEOS MEXICANOS BAJO EL SENDERO NEOLIBERAL

#### 2.1 Gestación de la Crisis Actual de Petróleos Mexicanos

En este capítulo analizaremos la conducción de Petróleos Mexicanos por los gobiernos que han impulsado en nuestro país el modelo económico neoliberal, los efectos al interior de la industria, en particular se aportan elementos que permiten afirmar que una de las funciones básicas que el gobierno asignó a Pemex fue proveerlo de suficientes divisas. Para lograrlo recurrió al camino más fácil: primero convertir a la empresa en monoexportadora, segundo apropiarse de la mayor parte de las divisas petroleras a través de una pesada y creciente carga fiscal, valiéndose también de mecanismos extra-constitucionales como los Pidiregas o los Contratos de Servicios Múltiples; factores que en suma reflejan la actual crisis por la que atraviesa Pemex.

##### 2.1.1 Legado del Gobierno de José López Portillo

El “auge petrolero” del gobierno de López Portillo generó un crecimiento sin precedentes en la industria petrolera, así como, la transferencia de ingresos de Pemex al sector público mediante impuestos: “...1970 la renta petrolera, los ingresos fiscales y los ingresos directos de Pemex representaban apenas el 13% del los ingresos del sector público para 1974 su participación había llegado al 16.6% y ya para el año de 1981 su importancia se elevó al 31%”<sup>1</sup> con lo cual se inicia una marcada y creciente dependencia de las finanzas públicas en los recursos derivados de la actividad petrolera.

---

<sup>1</sup> Palacios, Solano Fernando Isaac. *América Latina: El estigma del Petróleo (México, Ecuador, Venezuela)*. Ed. Caballito/ Instituto de Investigaciones Económicas. México 1996. p.111

A partir de 1976, se impulsó una mayor actividad en todas las áreas de la industria, ante la estrategia política del Presidente José López Portillo de dar un gran salto en la producción petrolera y en las reservas de hidrocarburos, por lo que el petróleo se convirtió en la principal fuente de divisas del país, ya que llegó a representar el 75 por ciento de sus exportaciones. El aumento productivo de esta época estuvo ligado al descubrimiento de los campos de la Sonda de Campeche, considerada hasta la fecha como la provincia petrolera más importante del país y una de las más grandes del mundo.

Sin embargo, el boom petrolero fue financiado en su mayor parte con crédito externo, aumentando la vulnerabilidad externa y los desequilibrios financieros de la economía mexicana, la cual acabó por sucumbir una vez que cesaron los créditos externos y bajaron los precios internacionales del crudo:” ...el pago del servicio de la deuda se volvió sumamente gravoso a partir de que Reagan asumió la presidencia de E.U.A, ya que su política monetaria-financiera que elevó las tasas de interés en el mundo que provocó una recesión mundial de fines de 1979 y hasta 1982”<sup>2</sup>

A los problemas internos hay que añadir la situación internacional que era poco favorable para la economía mexicana: monedas inestables, costo alto del dinero y una baja importante de la demanda de petróleo y otras materias primas. La devaluación de Febrero de 1982 y las que le siguieron ese año provocaron una crisis económica que obligó a devaluar el peso y para paliar los efectos de esta, el gobierno emprendió una tardía disminución del gasto público, impuso más controles a la importación, subió precios y tarifas públicas y elevó tasas de interés.

Lo anterior, agudizó la caída de los precios del petróleo sumiendo al país en una crisis financiera marcada sobre todo por la incapacidad de pago del servicio de la

---

<sup>2</sup> Ángeles Cornejo, Sarahí. *Intervención del Estado en la Industria Petrolera*. En Textos Breves de Economía. Ed. Instituto de Investigaciones Económicas U.N.A.M, México 2001. p.78

deuda externa y nuevamente en 1982, el gobierno recurrió al FMI en demanda de un crédito ampliado, para importar incluso alimentos.

“...Al final de su gobierno, el presidente López Portillo el 20 de agosto de 1982, declaró una moratoria al pago del servicio de la deuda externa ante los acreedores internacionales, en el contexto de la peor crisis financiera en la historia del país que llevó al colapso definitivo de la vía de desarrollo fincada en la industrialización sustitutiva de importaciones, la cual permitió el crecimiento económico de México en forma sostenida por más de tres décadas.”<sup>3</sup>

Sumido en una crisis financiera marcada sobre todo por la incapacidad de pago del servicio de la deuda externa, nuevamente en 1982, el gobierno recurrió al FMI en demanda de un crédito ampliado, a EUA en solicitud de créditos frescos para importar incluso alimentos. Para obtener un préstamo norteamericano por mil millones de dólares, el gobierno de López Portillo hizo una venta adelantada de petróleo a los EUA a precios más bajos que en el mercado internacional, para abastecer la reserva estratégica de petróleo de los EUA, sometiendo la política petrolera del país a la geopolítica norteamericana y debilitando a la OPEP y a la política internacional de México.<sup>4</sup>

### **2.1.2 Gobierno de Miguel de la Madrid:**

#### **Contexto Político Económico**

El inicio del régimen de Miguel de la Madrid se vio marcado por la gran crisis financiera internacional y la agudización de la caída de precios del Petróleo,

---

<sup>3</sup> *Ibíd*em p.79

<sup>4</sup> Meyer Loenzo/Morales Isidro, *Petróleo y Nación: la política petrolera en México (1900-1987)* Ed. Fondo de Cultura Económica, México 1990. p.321

México al mismo tiempo que tenía que hacer frente al pago de su deuda externa, disminuía sus ingresos de divisas petroleras, por lo cual se introdujeron Programas de Ajuste Económico; los cuales buscaban eliminar los graves desequilibrios económicos y financieros que sufrían las economías latinoamericanas.

“ En el ámbito económico la estrategia del nuevo gobierno, reconocía la urgencia de un nuevo reordenamiento que permitiera crear las condiciones para salir de la crisis (...) esta estrategia se tradujo en el Programa Inmediato de Reordenación Económica y PIRE en 1982 y el Plan Nacional de Desarrollo PND en 1983.”<sup>5</sup>

De acuerdo a varios estudios como consecuencia de los Programas de Ajuste Económico puestos en marcha en América Latina y en México en particular la de los ochenta fue una *Década Perdida*\* en términos de desarrollo económico, pues a la par que se transfirieron grandes sumas a los acreedores externos; localmente se registraron enormes retrocesos en la creación de infraestructura económica y en los niveles de bienestar de grandes núcleos de la población.

En el caso de México ante la urgencia de divisas para cubrir el servicios de la deuda externa, en 1983 el gobierno federal modifico drásticamente la política petrolera asignando a Pemex el principal objetivo básico proveerlo de importantes montos de divisas, desde entonces el funcionamiento de Pemex ha estado supeditado en gran medida a la consecución de tal objetivo.

Sin embargo, para obtener divisas de Pemex mediante el cobro de impuestos, primero había que generarlas vía exportaciones; para ello se optó por el camino fácil: la política petrolera de Miguel de la Madrid se limito a aprovechar y

---

<sup>5</sup> Wionczek, Miguel. (coord.) Posibilidades y Limitaciones de la Planeación Energética en México. Ed. Colegio de México, México 1988 p.564

\* Williais, Jaime Mario, El Petróleo en México: Efectos macroeconómicos, elementos de política y perspectivas, Ed Colegio de México, México 1984. p.74

consolidar y consolidar la infraestructura de extracción y exportación de petróleo crudo, convirtiendo a Pemex en monoexportador de ese energético.

### **2.1.3 Gestación de la Reestructuración de Petróleos Mexicanos**

Durante el Gobierno de Miguel de la Madrid tuvo lugar la primera etapa de apertura de la industria petrolera a la participación privada y desmembramiento de Pemex como empresa estatal verticalmente integrada. Cumpliendo con los compromisos del Banco Mundial en la renegociación de la deuda externa, la gestión de Petróleos Mexicanos se orientó al mercado.

Según documentos oficiales del Banco Mundial\*, monta un programa para México que tuvo como una de sus metas principales 1. limitar el papel de Pemex como único productor de petroquímicos básicos, a través de la participación del sector privado nacional y extranjero en la petroquímica básica y permitir la importación de productos petroquímicos en agosto de 1986 autorizando a las empresas privadas a que importarán los productos petroquímicos básicos que Pemex podía abastecer.<sup>6</sup>

#### **2.1.3.1 Programa Nacional de Energéticos**

“...De acuerdo a los lineamientos del sector energético contenidos en el Plan Nacional de Desarrollo, la Secretaría de Energía, Minas e Industria Paraestatal (SEMIP) se formula el Programa Nacional de Energéticos 1984-1988 avalado por el Presidente de la República; haciendo hincapié en tres grandes ejes de la

---

\* Organismo que fue creado al término de la segunda guerra mundial para, entre otros objetivos, promover la expansión de la intervención extranjera realizada por empresas transnacionales, sobre todo de los Estados Unidos

<sup>6</sup> Saxe-Fernández, John, “Petroquímica Privatizada” *Revista Problemas del Desarrollo*, IIEC-UNAM, Abril-Junio 1995

estrategia energética para el sexenio actual: productividad ahorro y diversificación.”<sup>7</sup>

Este conjunto de medidas se asocia claramente con los criterios de reordenación económica general, tales como la austeridad en el gasto y las restricciones presupuestales, así como, los niveles menores de inversión que con el aumento de productividad requería el sector energético. La estrategia de productividad se orienta hacia la eliminación de los principales desfases y estrangulamientos del sector energético, agudizados significativamente durante el periodo de expansión acelerada de la industria petrolera y la economía en su conjunto (1978-1981).

La estrategia de diversificación energética, se enfocó principalmente al sector eléctrico, proponiendo una sustitución gradual de plantas termoeléctricas, fijándose criterios para la sección de fuentes alternas al petróleo. Los propósitos de la diversificación se resumen en eliminar las presiones sobre los recursos no renovables, iniciar una transición energética de acuerdo a los recursos disponibles.

“Las experiencias programáticas pasadas planteaban algunos de los cambios estructurales necesarios por el sector energético y contenidos en el Programa Nacional de energéticos, sin embargo, quedaron solo como un conjunto de declaraciones de principios relegadas por los giros de la política; quedando los mejores propósitos e intenciones desviados e ignorados ante la aparición de nuevas circunstancias políticas o económicas.”<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> Poder Ejecutivo Federal, *Programa Nacional de Energéticos: 1984-1988*, México D.F, SEMIP, Agosto de 1984

<sup>8</sup> Wionczek, Miguel, Gutiérrez, Roberto, *Posibilidades y Limitaciones de la Planeación Energética en México*. Ed. Colegio de México, México 1988 p.576

En otras palabras el Programa Nacional de Energéticos, como muchos otros ejercicios de planeación en México anteriores y paralelos, más que un programa de acción, concentro un amplio número de problemas deseos y posibles acciones, ya que no reflejo acciones concretas.

## **2.2 Modernización de Pemex con Tendencias privatizadoras**

Durante la gestión de Carlos Salinas de Gortari se llevó a cabo la reestructuración de Pemex, vigente hasta hoy, una de las primeras acciones fue el encarcelamiento del líder petrolero, Joaquín Hernández Galicia, quien concentraba un gran poder y se temía podía oponerse a dicha reestructuración:

“Salinas inicia su programa valiéndose de la fuerza militar para detener y encarcelar al líder petrolero, Joaquín Hernández Galicia, quien era un obstáculo para que el gobierno pudiera profundizar la aplicación de su programa neoliberal, tendiente a avanzar en la desintegración, privatización y desnacionalización de Pemex y del patrimonio de hidrocarburos de la nación.”<sup>9</sup>

Con ello se da pasó la reestructuración de la empresa para ir la habilitándola para su futuro, con la introducción de una relación obrero-patronal distinta que permitiera la fragmentación de la empresa y la entrada de capital privado, no teniendo el contrapeso de una fuerza sindical fuerte al dejarla sin cabeza, ya que el poder del quinismo, se hizo evidente, era el que le daba el Estado: Cuando este decidió aplastarlo, lo logró hacer sin ninguna resistencia.

En 1989 Salinas decreta una nueva reclasificación de 16 productos petroquímicos básicos reservados a Pemex como secundarios, para que las empresas pudieran

---

<sup>9</sup> Del Río, Salvador. *Petróleo: la riqueza asediada La sombra de la Quina*, Ed. Edamex, México 2003 p.210

producirlos, sobre todo las grandes transnacionales , permitiéndoles avanzar en la integración de sus cadenas productivas a costa de dismantelar Pemex. Con esta reclasificación únicamente quedaron 20 productos petroquímicos reservados a Pemex, se abrieron opciones para vender, rentar o prestar plantas petroquímicas; adicionalmente el decreto emitido por Salinas estableció 66 productos petroquímicos secundarios requerían permiso para producirlos por el sector privado.

En 1992 el Presidente Salinas de Gortari decretó una nueva reclasificación de productos petroquímicos, dejando solamente ocho productos para ser producidos por Pemex en los que no podrán tener parte los particulares: etano, propeno, butano, pentano, exano, heptano<sup>10</sup>, materia prima para negro de humo y naftas. Con esta reclasificación desapareció la industria petroquímica básica encomendada al Estado, ya que en opinión de los expertos estos productos no requieren una transformación química para su obtención. (Ver Anexo I: lista de petroquímicos)

### **2.2.1 Gobierno de Carlos Salinas de Gortari:**

#### **Contexto Político Económico**

Carlos Salinas de Gortari inició en 1988 su sexenio sorteando una severa crisis de legitimidad, producto de las elecciones presidenciales en donde se dudó mucho de las cifras que le dieron el triunfo debido al argumento de la caída del sistema de cómputo, asimismo, su gobierno continuó con mayor radicalismo las políticas neoliberales de su antecesor, recibió al inicio de su gestión un apoyo fundamental del exterior plasmado en lo que ha sido hasta ahora la más importante renegociación de la deuda externa, en febrero de 1989.

---

<sup>10</sup> *Diario Oficial de la Federación*, México, Agosto 17 1992

“En una acción conjunta en que se involucran la Reserva Federal Estadounidense, el Club de París, El Fondo Monetario Internacional, el Banco Mundial, el Exim-Bank de Japón y cerca de 500 bancos comerciales privados acreedores, se efectuó la renegociación de unos 48 000 millones de dólares con opciones diversas para los acreedores.”<sup>11</sup>

Por lo anterior, se logró una ampliación de fechas de pago, una disminución global del saldo de alrededor de 7 000 mil millones de dólares y pagos menores a los contemplados en el programa previo por concepto del endeudamiento y junto con ello la “cartera abierta” para nuevos prestamos y haciendo un balance general la economía durante esta gestión puede ser calificada en términos positivos, a continuación, un breve resumen del comportamiento de la economía durante dicho régimen:

- La Deuda Externa Pública disminuyó de 81,003 MDD a fines de 1988 a 78,747 MDD a fines de 1993
- El tipo de cambio peso/dólar, una vez que se le quitaron tres ceros en 1993, pasó de 2.29 \$/dólar a fines de 1988 hasta 3.32 \$/dólar a fines de 1993 lo que representó un incremento del 42.3%.
- La inflación de acuerdo al INPC a fines de 1988 fue 11.96 mientras que para fines de 1993 había alcanzado un valor de 26.72, por lo que la inflación acumulada de los 5 años llegó a ser de 123%, comparativamente mucho menor que la experimentada en el sexenio de MMH. En 1993 se logró tener Inflación de un solo dígito.

---

<sup>11</sup> Op. Cit, Palacios, Solano Fernando, p.147

- Disminuyó el Déficit fiscal de 12.72% a fines de 1988 hasta prácticamente cero en 1993.
- Las exportaciones de bienes y servicios, crecen de manera extraordinaria y pasan de 20,545 MDD a 51,886 MDD, creciendo un espectacular 153% en el período quinquenal. Se firma el Tratado de Libre Comercio de América del Norte en 1993. •

Sin embargo, al finalizar 1994 la economía en México, según datos de amplia difusión periodística, arrastraba un déficit comercial externo del orden de los 18 mil millones de dólares, un déficit en cuenta corriente de la balanza de pagos de 28 mil millones de dólares, una deuda externa entre 125 y 136 mil millones de dólares, según los distintos cálculos, y era presa además de una sangría inusitada de divisas, que se mantuvo en secreto por parte del gobierno. Todavía el 1o. de noviembre Salinas, en su último informe de gobierno, señaló que la reserva del país era superior a los 17 mil millones de dólares. En menos de un mes se reducirían a escasos seis mil millones de dólares. Contrastando con los pagos por vencer en 1995 de alrededor de 61 mil millones de dólares, casi la mitad tan sólo en tesobonos. •

En el plano político, el presidente Salinas dejaba al país inmerso en una gran inestabilidad política, 17 gobernadores interinos, protestas electorales en 3 estados petroleros del país, sin resolver el levantamiento armado zapatista en Chiapas y dejando al partido oficial, que ha gobernado al país por casi 70 años, sumido en una lucha interna de fuerzas que costó la vida a su anterior Candidato a la presidencia del país y al Secretario General de ese partido.<sup>12</sup>

---

• [www.banxico.org.mx](http://www.banxico.org.mx)

• Con Información del Diario el Economista, el financiero y Reforma.

<sup>12</sup> El Universal, 1 de Diciembre de 1994, Nación 14A

### 2.2.2 La Reestructuración de Pemex

La reestructuración de Pemex se realizó en etapas claramente definidas; iniciando en los años que van de 1983 a 1988, cuando se trató de corregir y reordenar la integración armónica de la industria petrolera con la economía y consolidar los logros obtenidos con la capacidad productiva, mediante cambios en los sistemas administrativos, de planeación, control, comercialización y de dirección, así como, de reestructuración de finanzas.<sup>13</sup>

El proceso se intensificó y aceleró de 1989 a junio de 1992, al modificarse los objetivos centrales, estrategias, sistemas y procedimientos; establecerse un nuevo marco de relaciones laborales, reactivarse la inversión, abrir nuevos espacios de participación de capital privado, reconvertirse y racionalizarse la planta productiva y el empleo; además hacia la conformación de una nueva estructura organizativa divisional, redimensionamiento y descentralizando funciones y recursos a las nuevas divisiones operativas u organismos creados, como PMI Comercio Internacional, Mexpetrol, la División de Petroquímica Básica y Gas Natural y la División de la Subdirección de Producción Primaria.

Se comenzaron a crear así las primeras bases de una nueva organización que pudiera ser, de acuerdo al proceso de modernización de la Empresa Pública y el sector energético: 1) más segura, eficiente, competitiva y que sus productos primarios y derivados sean de mejor calidad 2) que responda como en otros momentos a los requerimientos y exigencias del desarrollo económico y social del país.<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup>Jordón U., Juan J. , *Planeación Energética y Empresa Pública*, Ed. Plaza y Valdez/Facultad de Economía U.N.A.M., México 1995 p.289

<sup>14</sup> Programa de Modernización de la empresa pública y el sector energético 1988

El enfoque por líneas integradas de negocios basado en criterios económicos y de mercado, delimitación de responsabilidades sobre resultados y maximización del valor, en esta perspectiva con miras a que se desincorporaran algunas estructuras intensivas en mano de obra para contratar con empresas privadas los servicios de seguridad y vigilancia, intendencia y algunos tipo de adquisición y control de materiales, proceso y comercialización de lubricantes automotrices etc. Se acentuaron ajustes del personal empleado, las políticas masivas de jubilaciones, retiro voluntario y liquidaciones. A finales de 1991 la planta laboral sumaba 166 mil personas y al término de 1992 se conformaba por 110 empleados, mientras que para finales de 1993 existían no más de 60 mil trabajadores de Pemex<sup>15</sup>

A continuación de manera esquemática presentamos, los factores que determinaron la reestructuración de Petróleos Mexicanos, al interior de la propia empresa, así como, a escala nacional e internacional, asimismo, el proceso bajo el cual se dan los respectivos cambios y los objetivos de cada uno de ellos.

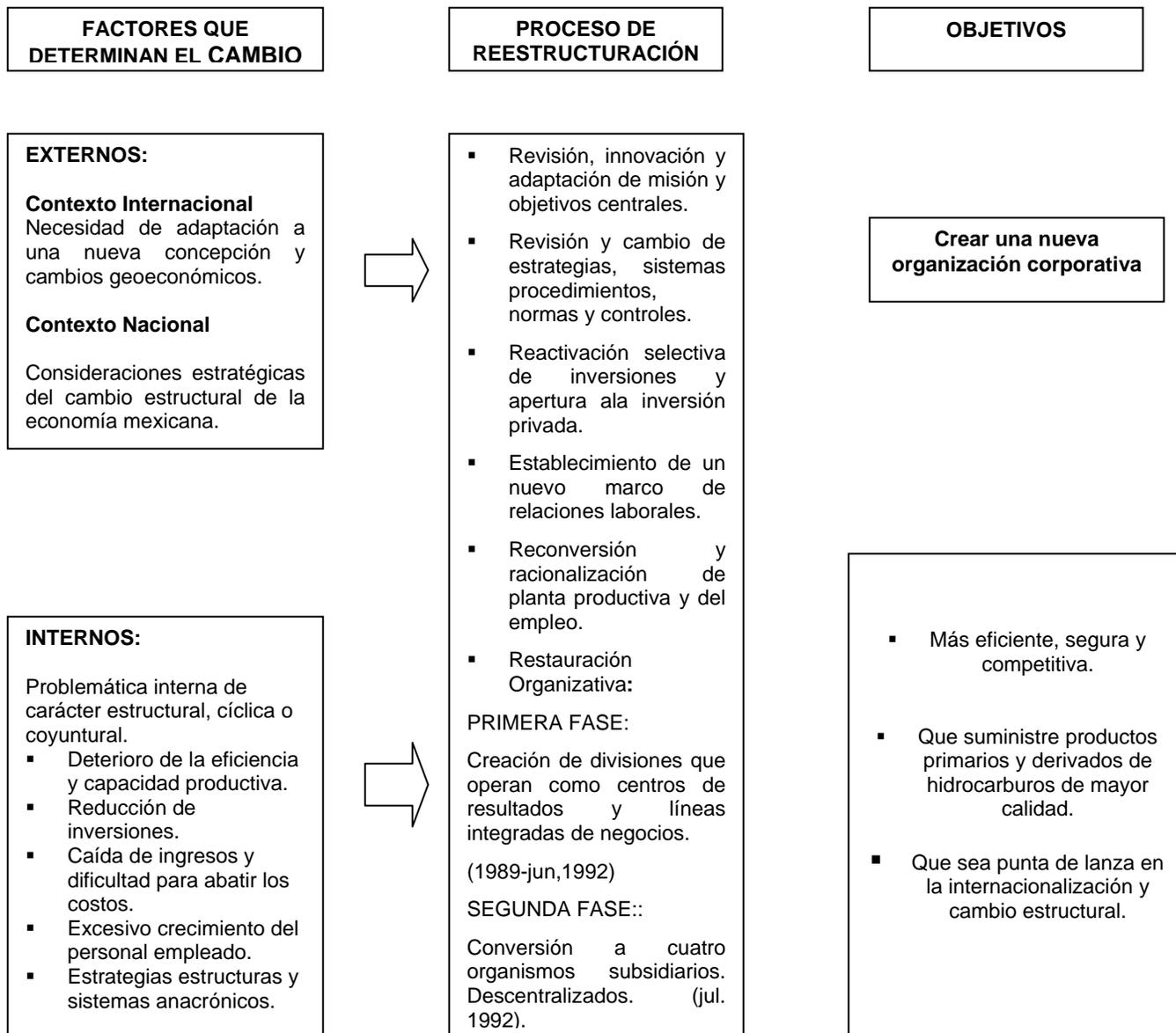
Reestructuración :

- a) Creación de estructuras operativas para agilizar las actividades comerciales en los mercados internacionales.
- b) Reducción de tramos e control, desarticulando su gigantesca estructura monóplica a través de la creación de Divisiones.
- c) Condicionamiento de la operación de Divisiones a funcionar como líneas de negocios, esto es condicionadas a obtener niveles óptimos de rentabilidad.
- d) Incremento del nivel tecnológico incorporado a los procesos convencionales, así como, de productividad.

---

<sup>15</sup>Anuario Estadístico, Petróleos Mexicanos, 1993

## RESTRUCTURACIÓN DE PEMEX



Fuente: Jordón U., Juan J. , *Planeación Energética y Empresa Pública*, Ed. Plaza y Valdez/Facultad de Economía U.N.A.M., México 1995, p.309

### 2.2.2.1 Características de la Reestructuración

En la estrategia de reestructuración de Pemex, se partió de la premisa de que el gran tamaño, la centralización administrativa y la complejidad productiva alcanzados, dificultan mejorar la eficiencia productiva y administrativa de la empresa. En este sentido, para reorganizar la empresa se adoptaron dos criterios fundamentales:

- El redimensionamiento de su estructura: mediante el diseño de esquemas organizativos de divisiones operativas especializadas e integradas por líneas de negocios.
- La descentralización y desconcentración: jerárquica y territorial de las decisiones, funciones de apoyo y recursos.

La última fase del cambio organizacional se inició en mayor de 1992, al profundizarse aún más el proceso de reestructuración mediante una mayor descentralización y redimensionamiento de la organización administrativa de Pemex con apego a dos principios básicos:

1. “mantener la propiedad y control del Estado Mexicano sobre los hidrocarburos; y
2. conservar la conducción central de Pemex sobre cada una de las áreas en que se estructuran las actividades de la industria que van desde la exploración hasta la comercialización de productos”<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> “Ordena Carlos Salinas la Reestructuración de Pemex ” , La Jornada, Mayo 14 , 1992. pVIII

Para ello se modificó, por iniciativa presidencial, la Ley orgánica de Petróleos Mexicanos, para dar un paso a una nueva estructura integrada por una dirección central y cuatro empresas públicas descentralizadas, subsidiarias de Pemex , con sus respectivos órganos de gobierno, patrimonio, facultades y obligaciones. En esta Ley, aparte de reiterarse la exclusividad del Estado sobre la propiedad y explotación del petróleo, hidrocarburos y petroquímica básica.<sup>17</sup>

La nueva Ley Orgánica de Pemex, incluía una nueva estructura para Petróleos Mexicanos, integrada por una entidad central con una dirección estratégica y responsable del conjunto de la industria petrolera denominada Petróleos Mexicanos y por otros cuatro organismos subsidiarios, empresas descentralizadas de carácter técnico, industrial y comercial con personalidad jurídica y patrimonios propios, encargados de realizar las funciones operativas y especializadas de la industria petrolera:

### **2.2.3 Nueva Estructura de Petróleos Mexicanos**

El 16 de julio de 1992, se publicó en el Diario Oficial de la Federación la Ley Orgánica de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios, por medio de la cual se confirieron a Petróleos Mexicanos (Corporativo) la conducción central y la dirección estratégica de todos los organismos subsidiarios que se crearon con la mencionada Ley.

Las entidades creadas son organismos descentralizados de carácter técnico, industrial y comercial, con personalidad jurídica y patrimonio propios, denominadas:

---

<sup>17</sup> Artículo 1ro. Ley Orgánica de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios, México Diario Oficial de la Federación, 13 de Julio de 1992

- El Corporativo; es el responsable de la conducción central y de la dirección estratégica de la industria petrolera estatal, así como, de asegurar su integridad y unidad de acción.
- Pemex - Exploración y Producción; que tiene a su cargo la exploración y explotación de petróleo y gas natural, así como, su transporte , almacenamiento en terminales y comercialización.
- Pemex - Refinación; produce, distribuye y comercializa combustibles y demás productos petrolíferos.
- Pemex - Gas y Petroquímica Básica; procesa el gas natural, así como, los líquidos derivados de este, para finalmente distribuirlos y comercializarlos, al igual que los del gas LP, asimismo, produce y comercializa productos petroquímicos básicos.
- Pemex – Petroquímica; elabora, distribuye y comercializa una amplia gama de productos petroquímicos secundarios.
- P.M.I Comercio Internacional; realiza las actividades de comercio exterior de Petróleos Mexicanos.
- Instituto Mexicano del Petróleo; proporciona Pemex , apoyo tecnológico, tanto en la extracción de hidrocarburos, como en la elaboración de productos petrolíferos y petroquímicos.

A los tres primeros organismos se les asignó la responsabilidad de la totalidad de las áreas estratégicas del petróleo, demás hidrocarburos y petroquímica básica que la Ley reglamentaria del artículo 27 Constitucional en el ramo del petróleo y sus reglamentos reserva a Pemex. Por su parte el cuarto organismo de Pemex- Petroquímica fue creado de acuerdo a la versión institucional “con el objeto de asegurar una mayor integración, eficiencia y competitividad de la industria

petroquímica y aprovechar las oportunidades de los mercados nacionales e internacionales.”<sup>18</sup> Es en este rubro donde se deja abierta la puerta para el capital privado, aunque con una lista de productos petroquímicos secundarios muy cuestionada.

Por lo que se refiere a Pemex a nivel corporativo central, de acuerdo con la nueva ley orgánica se encargará de la conducción central y la dirección estratégica de todas las actividades que abarca toda la industria paraestatal, para asegurar la integridad y unidad de acción de la empresa en su conjunto.<sup>19</sup> En consecuencia, conserva las funciones básicas de dirección estratégica, como son: la planeación y presupuestación del conjunto de la industria; formulación de programas

Su estructura la conforman tres Direcciones Corporativas: Finanzas, Administración y Operación; además incluye tres unidades de apoyo 1) El Staff de Planeación Estratégica; 2) la Contraloría General 3) La Auditoría de Seguridad Industrial y Protección Ambiental.

En la nueva Ley se especifica que Pemex y sus organismos descentralizados podrán celebrar con personas físicas o morales, toda clase de actos, convenios y contratos, así como, suscribir títulos de crédito, siempre y cuando mantengan en exclusiva la propiedad y el control del Estado Mexicano sobre los hidrocarburos.

Se establece también que la industria petrolera en su conjunto será dirigida y administrada por un consejo de administración, órgano superior de gobierno, conformado por once miembros: seis representantes del Estado y cinco del sindicato de trabajadores petroleros, por su parte los organismos subsidiarios serán dirigidos y administrados por un Director General nombrado por el Ejecutivo Federal y Consejo de Administración integrado por ocho miembros: cuatro

---

<sup>18</sup> *Ibíd*em, art. Art. 2 Fracción IV

<sup>19</sup> *Ibíd*em, pp. 18-19

representantes del Gobierno Federal , los tres Directores Generales, de los otros organismos públicos descentralizados subsidiarios, y el Director General de Pemex.

### **2.2.3.1 Límites y Riesgos estratégicos de la reestructuración de Pemex**

Por su significado histórico, político y social, así como, por sus dimensiones y complejidad, la modernización de Pemex es uno de los más grandes y difíciles retos en la industria de esta empresa, además de identificar y consolidar no pocos aspectos positivos, al mismo tiempo se ha requerido erradicar actitudes , arraigo de ideas, intereses vicios, costumbres y sistemas heredados de una generación a otra, contrarios al desempeño eficiente y a la transparencia económica de los resultados. No pocos pensamos que se han creado ciertas condiciones al interior de Pemex que se irán consolidando a otras, al exterior de la misma, para que más allá de nuestros deseos su modernización tome un curso totalmente opuesto a los principios e intenciones originales.

Los riesgos en que se incurre con la privatización de Pemex cada vez son más elevados, ya que genera importantes utilidades para las arcas de la nación y tiene un alto grado de penetración intereconómico y político, por lo cual es sumamente atractiva al capital privado, sobre todo el extranjero, la nueva estructura de Petróleos Mexicanos conformada por empresas descentralizadas e integradas por líneas de negocios, claramente delimitada en cuanto a sus actividades y resultados, al hacer más transparentes las interrelaciones hacia adentro y hacia fuera de las empresas constituidas seguramente inducen a mayores inquietudes de privatización los grandes inversionistas han presionado y lo seguirán haciendo por apoderarse de las áreas más atractivas y rentables.

Al hacer un análisis de posiciones y declaraciones oficiales del gobierno federal y de las diversas corrientes políticas y de pensamiento económico nacionales se puede observar que en términos generales existe consenso de la inconveniencia de ceder la propiedad total y control de Pemex al capital privado, asimismo, de seguir cediendo ante las pretensiones de mayor apertura de la industria petrolera el gobierno federal terminará por perder un poderosísimo instrumento de negociación, de política económica, legitimidad ante gobernados y una fuente sumamente extraordinaria de recursos muy superior a cualquier otra con amplio márgenes de maniobra.

El cambio de los objetivos centrales, estrategias, estructuras y sistemas de Petróleos Mexicanos, producto de la modificación de la Ley Orgánica de 1992 dejaron la puerta abierta a la privatización. Los pasos dados en torno a una mayor apertura e integración de México a la economía mundial, los cambios en la estructura y estrategias tradicionales, los espacios aciertos y la mayor estrechez de relaciones mediante concesiones, desregulaciones, coinversiones, etc. Con ello la apertura de espacios y el acrecentamiento de las posibilidades de participación de inversionistas rebasarían los límites hasta ahora fijados en torno a la explotación de los recursos petroleros.

### **2.3 Crisis económica, Privatización y Deuda**

La política petrolera seguida por el presidente Zedillo, desde el inicio de su gobierno estuvo determinada por el manejo gubernamental de la grave crisis financiera que desencadenada el devaluar el peso frente al dólar a escasos días de tomar posesión, presionado por el agotamiento de la reserva de divisas y la incapacidad para pagar el servicio de la deuda, cuyo crecimiento vertical fue impulsado por el gobierno de Salinas al emitir bonos de deuda interna convertibles a dólares (tesobonos) como instrumento para atraer capitales del exterior, no obstante su volatilidad y compensar el déficit de México con el exterior.

Continuó con la desintegración vertical de la empresa, cumpliendo con los lineamientos del modelo transnacional de acabar con el monopolio estatal petrolero. En 1995 se decretó la privatización de la distribución transporte y almacenamiento de gas natural. Los cambios en la legislación y el fortalecimiento institucional del nuevo modelo petrolero, En Octubre de 1995 el Congreso de la Unión Promulgó la Ley de la Comisión Reguladora de Energía, encargada de la regulación, concesiones, y elaboración de las directrices de la industria eléctrica y del gas natural. Asimismo, emitió un acuerdo para fortalecer a la Comisión Nacional de Ahorro de Energético (Conae)<sup>20</sup>

Se emprendió la venta de las 61 plantas petroquímicas del país, En octubre de 1996 se aprueba la nueva Ley petroquímica por la Cámara de Diputados, para que dichas plantas se vendan conservando 51% de su valor y 49% el sector privado<sup>21</sup>, Asimismo, México aumentó sus importaciones de gas natural, las que al igual que la petroquímica presionaron a Pemex a abrir la extracción del gas al sector privado.

### **2.3.1 Gobierno de Ernesto Zedillo Ponce de León:**

#### **Contexto Político Económico**

La etapa neoliberal del gobierno de Ernesto Zedillo, tuvo un inicio crítico ante el cúmulo de problemas económicos, financieros, políticos y sociales cuyos principales componentes se resumen en una crisis de liquidez y financiera, la salida de capitales y la depreciación del peso en un 40 por ciento. Esta crisis se derivó en parte por el vencimiento de los famosos Tesobonos (deuda interna

---

<sup>20</sup> [www.pemex.com.mx](http://www.pemex.com.mx)

<sup>21</sup> Op. Cit., Ángeles Cornejo, Sarahí p.102

pública, cuyo adeudo se comprometió cubrir en dólares). Exigencia que le imponía al gobierno mexicano el tener que pagar 17 223.9 millones de dólares.<sup>22</sup>

La respuesta no se hizo esperar: Estados Unidos junto con la comunidad financiera internacional estructuraron un paquete de rescate financiero por 51 759 millones de dólares del que EUA aportaría 20 000 millones y el FMI 17 000 millones de dólares. Para tal fin el gobierno mexicano y el Departamento del Tesoro de EUA firmaron en Febrero de 1995, el acuerdo de garantías\* dentro del cual estaba inscrito el Acuerdo sobre el Esquema de ingresos Petroleros, donde se incluía un embargo precautorio de los ingresos de dólares originados por la exportaciones petroleras, en el caso de que no se pudieran cubrir los compromisos de pago adquiridos conforme al Acuerdo.

Desde el TLC y el Acuerdo Marco en particular, la política petrolera de Ernesto Zedillo se supeditó al interés de Estados Unidos, cuando la caída de los precios internacionales del petróleo llegó a un punto tan bajo a principios de 1998, en que no sólo había provocado grave daño a la economía mexicana, sino que amenazaba con llevar a la quiebra a miles de pozos petroleros, cuyos costos podrían superar los precios internacionales, el gobierno mexicano se movilizó y logró un acuerdo en marzo de ese año con los principales países proveedores de petróleo como Estados Unidos, Arabia Saudita, y Venezuela<sup>23</sup>, para acordar políticas de recorte de la producción petrolera a fin de impulsar el alza de los precios de crudo en el mercado internacional.

---

<sup>22</sup> “Reflexiones sobre el proyecto modernizador del sector energético en México”, *Momento Económico*, IIEC-UNAM, núm. 90, marzo-abril, de 1997 pp.31-36

\* Acuerdo conforme al cual Pemex transfería la cuenta del Banco de México al Banco de la Reserva Federal de Crudo de crudo y derivados.

<sup>23</sup> Shields, David. *PEMEX: Un futuro incierto*. Ed. Planeta 2003, p.52

### 2.3.2 El Petróleo Aval del paquete crediticio

Para poder obtener el crédito ofrecido por el FMI de poco más de 50 000 millones de dólares, de los cuales E.U.A. aportaría 20 000 millones, el gobierno de Ernesto Zedillo firmó un Acuerdo Marco, “...En este acto irrevocable, México y el Banco de México se someten, para todos los propósitos de este acuerdo, a la jurisdicción exclusiva de la corte de Distrito de los Estados Unidos de América localizada en el Distrito de Manhattan en la Ciudad de Nueva York.”<sup>24</sup>

El mencionado Acuerdo Marco, no sólo comprometía la soberanía del país sino que debilitó profundamente a Pemex al firmar el acuerdo sobre: Esquema de Ingresos Petroleros, en el cual se adquirió una serie de compromisos con Estados Unidos como poner a disposición de este país toda la información financiera de Pemex:

“Pemex enviará al Tesoro y a la Reserva Federal del Tesoro de Estados Unidos, dentro de 180 días los estados financieros anuales auditados de la empresa y sus subsidiarias en forma consolidada para dicho años fiscal [...] además Pemex deberá presentar en ese plazo información contable de los rubros de utilidades y patrimonio”<sup>25</sup>

También quedaron hipotecados los ingresos provenientes de derivados como el gas natural, así como, gasolina, diesel, turbina, turbosina y combustóleo, además de petroquímicos, siempre que sean procesados y exportados por una entidad controlada por el gobierno. El gobierno de Zedillo limitó la autodeterminación de México al aceptar que el país no emprendiera una acción o proceso legal que

---

<sup>24</sup> Acuerdo Marco entre los Estados Unidos de América y México para la estabilización de la Economía Mexicana. P.12

<sup>25</sup> Acuerdo sobre el Esquema de Ingresos Petroleros pp.3-24

podiera repeler, revocar o rescindir el acuerdo en todo o en parte, ni crearía algún gravamen, prenda o hipoteca o cualquier otra afectación sobre sus derechos de recibir pagos, ni entrar en otros arreglos.

Por lo anterior, se advierte que la política petrolera del gobierno de Ernesto Zedillo quedo sometida a lo establecido por Estados Unidos, además de la carta intención firmada con el FMI y aunque el gobierno mexicano anunció que se acabó de pagar a Estados Unidos el préstamo que hipotecó la factura petrolera de México, no se informó al país del estado de los compromisos que pacto en ese Acuerdo Marco.

Lo que es claro es que ahora Estados Unidos cuenta con toda la información de Pemex, conoce perfectamente el manejo interno de la empresa más importante del país, su contabilidad, sus posibilidades de inversión de ganancias y sus expectativas futuras. Información sumamente valiosa para Estados Unidos en su interés histórico por la riqueza petrolera de México.

### **2.3.3 La continuación de la reestructuración**

El 13 de octubre de 1996, se dio a conocer la nueva estrategia para la industria petroquímica y fue aprobada por el Consejo de Administración de Petróleos Mexicanos en su sesión del 13 de diciembre del mismo año.

“En 1997 Pemex-Petroquímica constituyó siete empresas filiales sociedades anónimas de capital variable de participación estatal mayoritaria, mediante: la aportación de los activos dedicados a la elaboración de petroquímicos no básicos; así como, de los bienes muebles e inmuebles, relacionados con cada complejo o

planta; y la transferencia de los derechos y obligaciones correlativos.”<sup>26</sup>

El objetivo para la creación de estas empresas, tuvo como finalidad de que una vez de que estas operen al 100% invitar a los inversionistas para participar hasta con el 49% del capital, en cada una de las empresas filiales, según datos oficiales proporcionados por esta misma empresa en sus Estados Financieros de 1996 y 1997.

José Luis Manzo Yépez, en su obra ¿ Qué Hacer con Pemex ? dice:“...La razón de la creación de las siete empresas filiales fue dar un gran pasó hacia la privatización de Pemex, principalmente de la petroquímica básica, disfrazada de petroquímica secundaria.”<sup>27</sup>

“Rompiendo flagrantemente con el orden constitucional, el gobierno de Ernesto Zedillo, pretende entregar al capital extranjero el control total de la petroquímica básica, haciéndola pasar como si petroquímica secundaria e interpretando en forma amañada las disposiciones legales que lo prohíben.”<sup>28</sup>

El autor basa sus argumentos, respecto a que la petroquímica secundaria no es otra cosa que la petroquímica básica disfrazada. Después de un análisis que realizó de una lista oficial de productos petroquímicos básicos, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 12 de julio de 1995, percatándose de que los

---

<sup>26</sup> Petróleos Mexicanos, Notas Explicativas a los Estados Financieros del 1 de enero de 1996 al 31 de Diciembre de 1997.

<sup>27</sup> Manzo Yépez, José Luis ¿ Qué Hacer con Pemex ? Una alternativa a la Privatización, p.128

<sup>28</sup> Ibidem., p.129

productos que se citan en diversos tratados sobre química orgánica como petroquímicos básicos, el gobierno mexicano los considera como petroquímicos secundarios. (Ver Anexo I)

Ahora bien, desde que el gobierno de México lanzó la propuesta formal de privatizar la petroquímica secundaria, dentro de la Institución se comenzó a trabajar en dicho proceso, pero sin que el Poder Legislativo analizara y emitiera la respuesta favorable a la respuesta.

“...el gobierno de Ernesto Zedillo pretende ignorar al Congreso en este proceso, actuando a la inversa: primero desaparece a la empresa y después pide permiso. Con ello se torcerían los procedimientos marcados por la Constitución y se arrebatarían al Congreso de la Unión sus atribuciones legislativas en esta materia.”<sup>29</sup>

## **2.4 ¿Hacia la Reestructuración o Privatización?**

Durante los sexenios de Salinas y Zedillo, la consigna era abrir el sector energético lo más posible en sus diversas áreas para alcanzar en el largo plazo un modelo de mercado sin empresas estatales y con participación privada incluso en la exploración y producción de petróleo. Los inversionistas privados que participan o quieren participar en las actividades energéticas recién abiertas, han percibido dificultades para el futuro de sus actividades en México de continuar Pemex como monopolio estatal.

---

<sup>29</sup> Idem., Manzo Yépez, p.140

Existe una confusión en cuanto al alcance de los límites que el actual gobierno quiere establecer al monopolio de las empresas energéticas estatales, en esta lógica Pemex como toda empresa debe estar sujeta a las reglas del juego para asegurar que todas sus actividades se realicen en forma transparente, pero sobre todo en sus transacciones comerciales.

La reestructuración de Pemex-Corporativo fue una de las primeras acciones del gobierno foxista, “se creó la Dirección corporativa de planeación estratégica para unir las funciones de planeación que habían estado dispersas entre las subsidiarias, la Dirección corporativa de operaciones, a su vez fue creada para asegurar congruencia entre los programas de trabajo de las subsidiarias y la Dirección corporativa de ingeniería encargada de desarrollar una nueva visión institucional”<sup>30</sup>

Lo anterior tuvo como propósito la integración industria de Pemex orientándola a cumplir su misión de abasto nacional de petróleo y sus derivados, enfoque que coincide con varios empresarios mexicanos, actualmente el corporativo crecido bajo la tutela de Muñoz Leos, también es cierto que no se ha avanzado en el propósito de lograr que el Congreso modifique ni el régimen fiscal, sólo se ha conseguido la aprobación la ley orgánica para una eventual reintegración jurídica de las subsidiarias, siendo así los retos hacia el crecimiento y reintegración industrial de Pemex todavía tienen sus limitaciones, si bien el fortalecimiento del corporativo implica una reintegración de facto.

---

<sup>30</sup> Informe de Labores Petróleos Mexicanos 2001, p. 16

## **2.4.1 Gobierno de Vicente Fox:**

### **Contexto Político-Económico**

Vicente Fox, el primer presidente electo de manera legítima, creíble y transparente, del primer presidente del siglo, que no es impulsado por el partido oficial, y que marca el inicio de una nueva forma etapa en la política mexicana. El fin de un gobierno y de un régimen, pero los mismos problemas; marginación, combate a la pobreza, profundización de la democracia, inseguridad, equidad, salud, educación, etc. La misma película, el mismo guión, los mismos problemas de hace décadas, pero actores distintos, actores que, por pertenecer a otro partido, a otro proyecto, convocan a la esperanza, a la confianza o al “beneficio de la duda”.

## **2.4.2 El Enfoque Empresarial**

Al tomar posesión como Presidente de la República, Vicente Fox nombró como director general de Pemex a un empresario, Raúl Muñoz Leos ex presidente de DuPont México siendo el primer empresario de la iniciativa privada que ocupa ese cargo. Asimismo, el presidente también propuso integrar a cuatro prominentes empresarios del sector privado al consejo de administración pero suscitó una controversia jurídico-política y tuvo que dar marcha atrás.

“La vieja tentación privatizadora de Pemex cobró una forma sui generis el martes 13: la empresa no podrá ser por ahora, propiedad de particulares, pero si su conducción tendrán un papel relevante miembros de la élite empresarial mexicana.”<sup>31</sup>

---

<sup>31</sup> Acosta, Carlos y Ortega Fernando, “El carro de Pemex, tirado por cuatro magnates”. *Proceso*, 18 de Febrero de 2001 p.50

Desde sus primeros discursos Muñoz Leos, aseguró que, incluso sin ningún cambio constitucional en materia de Petróleo, Pemex puede ser una empresa exitosa de clase mundial con mejores resultados y elevada competitividad y rentabilidad, advirtiendo que de esta manera la empresa podría aportar más al fisco en los próximos años, pero con la consigna que de continuar las insuficiencias presupuestales, el mismo régimen fiscal y las deficiencias operativas y normativas, se podría entrar en un proceso de deterioro sostenido nada conveniente para el país.

“La visión empresarial promovida por el gobierno de Vicente Fox busca fortalecer a Pemex y hacerlo crecer en el largo plazo, ese enfoque no convence ni agrada a muchos actores de la industria energética nacional.”<sup>32</sup>

Otra medida importante del gobierno de Vicente Fox fue reestructurar el Corporativo de Pemex, retomando funciones de los organismos pero sin reformar la Ley Orgánica, principalmente creando dos direcciones la de Innovación y la de Proyectos. En ambos casos sin autorización ni presupuesto tripulándose con personal y recursos de los organismos subsidiarios.

En el caso de la dirección de Ingeniería y Desarrollo de Proyectos y en relación con Pemex-Refinación, los proyectos de reconfiguración, los pidiregas, CONPROCA y Pemopro le fueron transferidos una vez que los nuevos funcionarios fueron convencidos de que era indispensable contar con la aprobación del Consejo de Administración y del organismo para transferir los proyectos citados y todos sus recursos, para lo cual se suscribió el convenio de Coordinación Interorganismos en que se establecen las bases generales para la administración y ejecución de los proyectos, así como, los contratos específicos por proyecto y sus anexos técnicos.

---

<sup>32</sup>Op. Cit. Shields, David., p.60

Ya en la práctica no quedo clara la línea que separaba la responsabilidad del organismo y la de la nueva dirección, pero si que quien tomaba las decisiones era la Dirección Corporativa y quien firmaba era el organismo subsidiario. Respecto a la dirección de Innovación y transparencia que se encargaría de la transformación de la entidad (nunca quedó claro que surgiría) aunque fue evidente que su creación debilitaba la Dirección Corporativa de Administración al establecer un sistema de evaluación de puestos y perfiles que otorgaba a la nueva dirección la facultad de aprobar las propuestas para la designación de los puestos de confianza.

El 1 de noviembre de 2004, Fox nombró a Ramírez Corzo como director de Pemex, la quinta empresa petrolera mundial, tras la salida de Raúl Muñoz Leos, quien fue cesado tras varios escándalos de corrupción. Antes de ascender al puesto de máxima responsabilidad en Pemex, Ramírez Corzo fue director de Pemex Exploración y Producción (PEP), una de las filiales del grupo, algunos medios locales han vinculado al directivo con casos de tráfico de influencias en favor de empresas con las que mantuvo vínculos profesionales, También le acusó de ser un convencido defensor de los Contratos de Servicios Múltiples (CSM), que permiten la inversión privada en el sector energético, algo que prohíbe la Constitución.

# CAPÍTULO III

## ACTUALIDAD DE PETRÓLEOS MEXICANOS

*“México no debe convertirse en gran exportador de Petróleo. El petróleo excedente que exportemos hoy, será el que nos hará falta mañana para mover la economía.”*

**Antonio J. Bermúdez**  
**Ex Director General de Pemex**  
**1976**



## **CAPÍTULO III**

### **ACTUALIDAD DE PETRÓLEOS MEXICANOS**

#### **3.1 Contexto de Pemex ante el Siglo XXI**

La situación actual por la que atraviesa Petróleos Mexicanos, así como, la problemática que enfrenta caracterizada por retraso tecnológico, producto de la falta de inversión, endeudamiento y compromisos serios que comprometen la conducción central por parte del Estado al transgredir lo que señala la Constitución y que pone en riesgo la soberanía sobre este recurso natural de gran valor estratégico vislumbrando un futuro incierto para la industria petrolera de nuestro país, por lo que en este capítulo analizaremos dicha problemática para determinar la complejidad de la misma y con estos elementos en el siguiente capítulo revisar escenarios y propuestas.

“El siglo XXI encuentra a Petróleos, la empresa más grande del país e ícono de soberanía de identidad nacional en una situación difícil, incierta, no sólo para desarrollar plenamente sus encomiendas, sino para dibujar con precisión su presencia dentro del futuro global de nuestra Nación.”<sup>1</sup>

Entre los diversos indicadores de desempeño que a últimas fechas ha dado a conocer Pemex, dos son especialmente preocupantes: el crecimiento de la deuda y la falta de descubrimientos que permitan aumentar las reservas probadas. Su deuda total alcanza 70 mil millones de dólares, asimismo, presenta una disminución de su patrimonio de 400 millones de dólares, sus reservas probadas

---

<sup>1</sup> Ángeles, Leticia, “Escenarios: Apertura para Pemex”, *El mundo del Petróleo*, Ed. Ferraez México Abril-Mayo 2004. p.38

durante el 2003, cayeron de 20 mil 82 millones de barriles de crudo a 18 mil 900 millones de barriles; sus estados financieros indican que el gasto de inversión fue de 10 mil 700 millones de dólares, de ese total 84% fue realizado por endeudamiento vía PIDIREGAS.<sup>2</sup>

Se puede apreciar que el manejo de cifras suele variar de acuerdo a los distintos analistas y medios que difunden estos datos, sin embargo, tenemos un marco de referencia que son los informes dados a conocer por la misma paraestatal, ejemplo claro es el que citamos a continuación respecto al nivel de endeudamiento, el cual muestra un incremento de 3 mil 800 millones de dólares, aún así no se aleja mucho de la realidad y plantea el problema que enfrenta la empresa.

“El futuro de Pemex se ve difícil bajo el peso de un endeudamiento que llega a la cifra de 73 mil 800 millones de dólares que equivalen a 94.6% de los activos totales de la empresa petrolera estatal”<sup>3</sup>

Los factores que determinan la problemática actual de Pemex son en primer lugar el esquema fiscal tan elevado “...Pemex paga al fisco 60.8% de sus ingresos”<sup>4</sup>, lo cual representa poco más de la tercera parte de los ingresos públicos, cifra que se mantiene como lo señalamos en el apartado anterior desde finales del gobierno de José López Portillo y ha representado para la empresa una descapitalización que se refleja en los rezagos tecnológicos y falta de inversión en mantenimiento en maquinaria, equipo e instalaciones en general, así que por un lado el gobierno resuelve y garantiza la tercera parte de los ingresos federales, pero por otro deja poco menos del 40% de sus ganancias a Pemex para que resuelva sus gastos de

---

<sup>2</sup> Datos obtenidos del Informe Anual 2003 de Petróleos Mexicanos y Organismos subsidiarios.

<sup>3</sup> Hernández Haddad Humberto, “El Futuro de Pemex”, en *El universal* 9 de Mayo de 2004 p. 17A

<sup>4</sup> Notimex 18 de Marzo de 2004

operación e inversión “...durante el 2003, 33.4% de los ingresos del gobierno federal fueron proporcionados por Pemex”<sup>5</sup>.

Lo anterior, representa una elevadísima dependencia de las finanzas públicas de los hidrocarburos que produce la empresa pública más significativa del país, en este sentido expertos de organismos internacionales como Guillermo Calvo, economista en jefe del Banco Interamericano de Desarrollo BID, señala “si bajan mucho los ingresos por efecto del petróleo, claramente va a tener que haber un efecto ya sea en el gasto o en los impuestos”<sup>6</sup>, “La economía nacional esta más petrolizada que nunca y por lo tanto más vulnerable ante una posible caída de los precios del crudo”<sup>7</sup>

La fuerte dependencia fiscal de los ingresos petroleros es insostenible en el largo plazo y ha propiciado la explotación acelerada de reservas con que cuenta el país al grado de que algunos analistas ya auguran un agotamiento de reservas en un corto plazo: “La reservas probadas de hidrocarburos ascienden a 18.9 mil millones de barriles, cifra que equivale a un relación de reservas contra producción de 11.9 años”<sup>8</sup> de acuerdo a otro experto en el tema, al ritmo de producción anual de reservas probadas de crudo solo alcanzarán para 13 años.”<sup>9</sup> (Ver Anexo II)

En los últimos 20 años la empresa más importante de México sólo ha obtenido la mitad de los recursos presupuestales que requiere para financiar sus programas, lo que ha provocado una crisis de reservas petroleras que se extendió a la producción, la cual no debe prolongarse, ya que la declinación de algunos campos es una realidad. El escenario inmediato provoca preocupación, pues además de

---

<sup>5</sup> *Ibíd*em, Hernández Haddad

<sup>6</sup> Sáenz, p Citlali , “Petróleo y Gasto público” en *Revista el mundo del Petróleo* abril/mayo 2004 p.16

<sup>7</sup> Shields, David, “Pemex más cerca del Abismo”, en *Reforma* 9 de Marzo de 2004 p. 16

<sup>8</sup> *Ibíd*em, Shields, David

<sup>9</sup> Zúñiga, Juan Antonio/Cardoso, Víctor. “Petróleos Mexicanos sitiada: debe casi lo que vale” en la *Jornada*, Economía, 18 de Marzo de 2004 p. 22

tener que cubrir el abasto interno ya se tienen comprometidos recursos por un largo plazo vía endeudamiento representando el aval más importante.

### **3.1.1 Estructura organizacional**

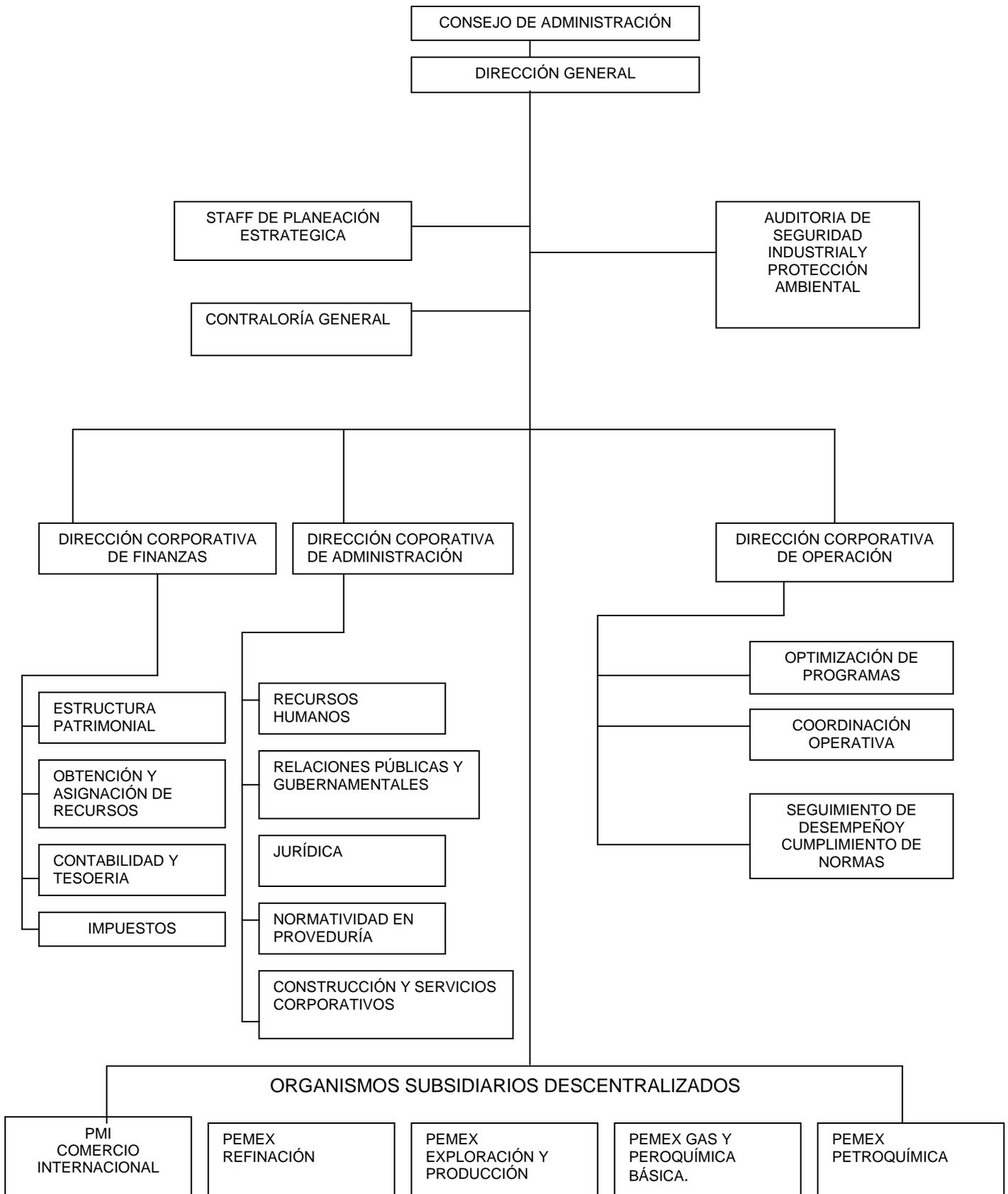
La estructura organizacional producto de la reestructuración de 1992, es de tipo corporativa, con una dirección central y cuatro empresas subsidiarias descentralizadas y desconcentradas, en los ámbitos central y regional, con patrimonio y personalidad jurídica propias; dichas empresas se encuentran integradas por líneas de negocios, delimitadas en cuanto a sus actividades y resultados.

El Corporativo Central denominado: Petróleos Mexicanos Corporativo es la estructura tenedora y administradora de las divisiones, por lo tanto asume la responsabilidad del conjunto de las divisiones o corporaciones en cuanto a su administración coordinación, congruencia, eficiencia, seguridad y rentabilidad de sus operaciones. Su función es de carácter estratégico en la administración integral de toda la empresa. En este sentido, el Corporativo establece el marco de referencia para el desarrollo y evaluación de la rentabilidad de toda la empresa en su conjunto.

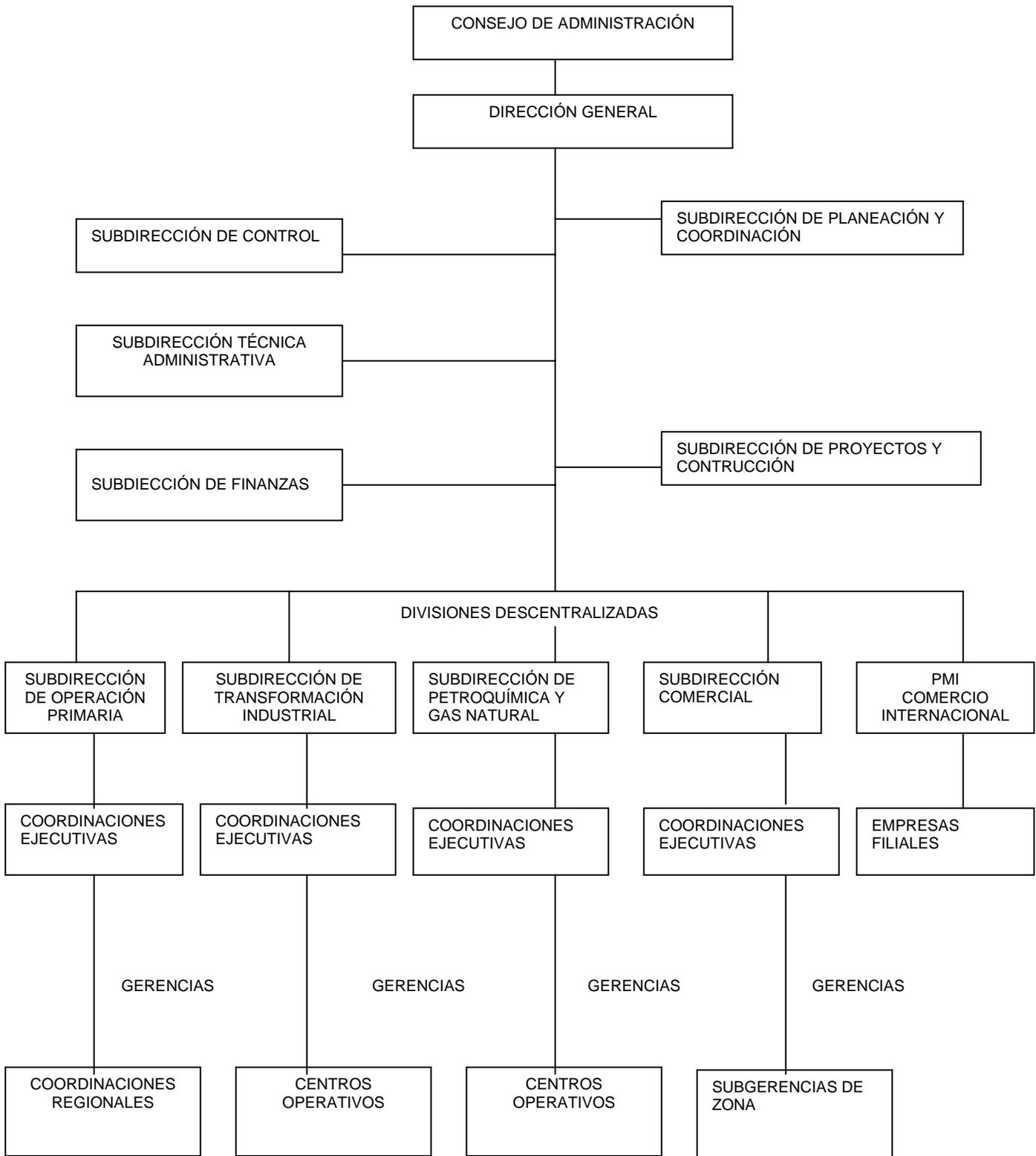
El Consejo de Administración de Petróleos Mexicanos tiene once miembros. El Presidente de México designa seis de los once miembros, incluyendo al Presidente del Consejo de Administración de Petróleos Mexicanos. El Secretario de Energía es el presidente del Consejo de Administración de Petróleos Mexicanos.

- El Secretario de Energía es el Presidente del Consejo de Administración de Petróleos Mexicanos

- El Director General de Petróleos Mexicanos es nombrado por el Presidente de México
- La Secretaría de la Función Pública designa al auditor externo de Petróleos Mexicanos
- El Sindicato de Trabajadores Petroleros de la República Mexicana elige a cinco de los once miembros del Consejo de Administración de Petróleos Mexicanos entre los trabajadores sindicalizados de este Organismo.
- El Congreso de la Unión, basado en la propuesta realizada por el Gobierno Mexicano a solicitud de Petróleos Mexicanos, aprueba su presupuesto anual y su programa de financiamiento.
- En una modificación reciente a la Ley Orgánica de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios se establece que el Secretario de Medio Ambiente y Recursos Naturales debe ser miembro del Consejo de Administración de Petróleos Mexicanos.



Cuadro 3.1 Estructura Organizacional de Petróleos Mexicanos  
 FUENTE: Manual de Organización de Petróleos Mexicanos, Dirección Corporativa de Administración México 1993



Cuadro 3.2 Organigrama de Petróleos Mexicanos  
 FUENTE: Manual de Organización de Petróleos Mexicanos, Dirección Corporativa de Administración México 1993

El Gobierno Mexicano regula y supervisa las operaciones de Petróleos Mexicanos a través de:

- La Secretaría de Energía monitorea sus actividades y su secretario es el presidente del Consejo de Administración de Petróleos Mexicanos
- La Secretaría de Hacienda y Crédito Público autoriza el presupuesto anual y el programa de financiamientos de Petróleos Mexicanos
- La Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales, en coordinación con otras autoridades federales y estatales, regula las actividades de Petróleos Mexicanos que afectan el medio ambiente
- La Secretaría de la Función Pública designa al auditor externo de Petróleos Mexicanos
- El Gobierno Mexicano incorpora el presupuesto anual y el programa de financiamientos de Petróleos Mexicanos que la Cámara de Diputados debe aprobar cada año

### 3.1.2 Marco Jurídico

#### **Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos:**

- Artículo 27: Referente a los Recursos Naturales y en el ramo del Petróleo.

Establece la soberanía de la Nación sobre sus recursos naturales, incluido el petróleo, estableciendo que el caso de este último no se otorgan concesiones ni contratos.

- Artículo 28:

Designa al Petróleo y sus derivados como una de las áreas estratégicas, asimismo, establece que como tal el Estado debe manejarlo de manera exclusiva.

### **Leyes:**

- Ley Reglamentaria del artículo 27 Constitucional en el Ramo del Petróleo (Diario Oficial de la Federación 29 de noviembre 1958).

Marca las directrices en cuanto la propiedad del Petróleo a cargo de la Nación, encomendando su manejo al Estado y este a su vez en la Empresa Petróleos Mexicanos (Pemex)

- Ley Orgánica de la Administración Pública Federal

Clasifica a Petróleos Mexicanos dentro de la Administración Pública descentralizada y Paraestatal, otorgándole personalidad Jurídica y patrimonio propios.

- Ley Federal de Entidades Paraestatales (Diario Oficial de la Federación 14 de mayo, 1986).

Establece el monopolio ejercido por el Estado a través de Pemex de conformidad al artículo 28 constitucional y con base en esto su apego a este marco jurídico.

- Ley Orgánica de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios. (Diario Oficial de la Federación 16 de julio, 1992)

Establece la Organización y conducción y manejo de la paraestatal Pemex

## **Reglamentos:**

- Reglamento de la Ley Reglamentaria del Artículo 27 Constitucional en el Ramo del Petróleo  
(Diario Oficial de la Federación 25 de agosto)
  
- Reglamento de la Ley Reglamentaria del Artículo 27 Constitucional en el Ramo del Petróleo, en materia de Petroquímica  
(Diario Oficial de la Federación 9 de febrero, 1971)
  
- Reglamento de la Ley Orgánica de Petróleos Mexicanos  
(Diario Oficial de la Federación 10 de agosto, 1972)
  
- Reglamento de la Ley Federal de Entidades Paraestatales  
(Diario Oficial de la Federación 26 de Enero 1990)
  
- Reglamento de Distribución de Gas Licuado de Petróleo  
(Diario Oficial de la Federación 25 de noviembre, 1993)

Cuadro 3.5 Reglamentación de Petróleos Mexicanos

(cada reglamento detalla la forma de operar de su respectiva Ley)

Fuente: Elaboración Propia con base en el Manual de Organización de Petróleos Mexicanos, p.13 y 14.

## Decretos:

- Decreto que crea la Institución de Petróleos Mexicanos

Se decreta la creación de la Empresa Petróleos propiedad exclusiva del Estado como depositaria de la industria expropiada el 18 de Marzo de 1938 a empresas extranjeras.

(Diario Oficial de la Federación 20 de julio de 1938).

- Decreto por el que los Titulares de la Dependencias y Entidades de la Administración Pública y Servidores Públicos hasta nivel de Director General en el Sector Centralizado o su equivalente en el Sector Paraestatal, deberán rendir un informe de los asuntos de sus competencias, al separarse de sus empleos, cargos o comisiones, y entregar los recursos financieros, humanos y materiales que tengan asignados para el ejercicio de sus atributos legales, a quienes los sustituyan en sus funciones.

(Diario Oficial de la Federación 2 de Septiembre de 1988).

Cuadro 3.6 Decretos que dan sustento Jurídico a Petróleos Mexicanos.

Fuente: Respectiveos documentos Jurídicos

### **Disposiciones:**

- Disposiciones de la Ley Orgánica de la Administración Pública, que tienen relación con la Administración Pública.  
(Diario Oficial de la Federación 29 de diciembre, 1976).
  
- Disposiciones de la Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público y su reglamento en materia de responsabilidades.  
(Diario Oficial de la Federación 31 de diciembre, 1976 y 18 de noviembre, 1981).
  
- Disposiciones de la Ley Federal de responsabilidades de los servicios públicos que tienen relación con Petróleos Mexicanos  
(Diario Oficial de la Federación 31 de diciembre, 1982).
  
- Resolución que clasifica los productos petroquímica que se indican dentro de la petroquímica básica o secundaria.  
(Diario Oficial de la Federación 17 de agosto, 1971).

Cuadro 3.7 Disposición y Marco Resolutivo Legal de Pemex  
FUENTE: Elaboración Propia con base en el Manual de Organización de Petróleos Mexicanos, p.14

**Acuerdos:**

- Acuerdo mediante el cual se establecen las disposiciones que se aplicarán en la entrega y recepción del despacho de los asuntos a cargo de los titulares de las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal y de los Servidores Públicos hasta los niveles de Director General. (Diario Oficial de la Federación 5 de Septiembre de 1988).
  
- Acuerdo que faculta a la Secretaría de la Contraloría General de la Federación a establecer los lineamientos necesarios para que las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, efectúen las acciones pertinentes para la transición de la administración 1988-1994, a la siguiente gestión gubernamental (Diario Oficial de la Federación 24 de agosto 1993).

**Planes y Programas:**

- Plan Nacional de Desarrollo
- Programa de Modernización de la Administración Pública
- Presupuesto de Egresos de la Federación para el ejercicio Fiscal correspondiente

Cuadro 3.8      Acuerdos Planes y Programas que dan sustento Jurídico a de Petróleos Mexicanos  
Fuente: Elaboración Propia con base en el Manual de Organización de Petróleos Mexicanos, p. 15, 16 y 17

### 3.1.3 Pemex en el entorno mundial petrolero

Durante el año 2000 México era la “quinta empresa petrolera del mundo”<sup>10</sup>, en 2001 cayó al sexto lugar y en el 2002 al séptimo, registrando reservas petroleras a la baja, el nivel de reservas y producción de crudo son dos renglones en los que Pemex ha sido fuerte históricamente, de acuerdo a esta fuente de información las empresas estatales de petróleo son las que se colocan entre los mejores lugares, Pemex en comparación con otras compañías produce en forma desproporcionada o quizás insostenible en relación con el nivel de sus reservas, como exportadora de petróleo se ubica en tercer lugar después de las empresas estatales de Arabia Saudita e Irán que cuentan con 13.7 y 5 veces mayor cantidad de reservas.

México es al parecer el único país en el mundo se ostenta como un fuerte exportador de energía primaria (petróleo crudo principalmente) y al mismo tiempo un importador neto de energía para usos finales, es decir, combustibles líquidos gas y electricidad. Dicho de otra manera, México es un exportador de energía bruta barata y un importador de energía procesada cara. “Pemex es ahora un exportador de energía bruta barata y importador de energía bruta procesada y cara”<sup>11</sup>

En cuanto a número de empleados Pemex ocupa un cuarto lugar , superado sólo por empresas de China y Rusia; cuenta con alrededor de 142 mil trabajadores, de los cuales más de 16 mil no tienen plazas definitivas, del 2002 al 2003 el pasivo laboral creció 33% al llegar a los 284 mil millones de pesos. El incremento correspondería, entre otros factores al costo de no tenerlo fondeado, al aumento en la población y a las prestaciones que debe cubrir ese pasivo, ya que Pemex no

---

<sup>10</sup> Petroleum Intelligence Weekly (PIW) Agencia Internacional que evalúa los resultados operativos de las principales compañías del ramo.

<sup>11</sup> Angeles, Leticia, “Escenarios: Apertura para Pemex” en *Revista el mundo del Petróleo* Abril/Mayo 2004, P.38

cuenta con recursos propios para hacer frente a esos compromisos financieros.<sup>12</sup>A continuación de acuerdo a Petróleos Mexicanos el posicionamiento de Pemex en el entorno mundial:

EMPRESA	PROPIEDAD
1. Saudi Aramco	Estatad
2. ExxonMobil	Privada
3. Petróleos de Venezuela	Estatad
4. NIOC (Irán)	Estatad
5. Royal Deutch/Shell	Privada
6. BP Amoco	Privada
7. Petróleos Mexicanos	Estatad
8. ChevronTexaco	Privada
9. Total Fina Elf	Privada
10. Petrochina	Estatad (90%)

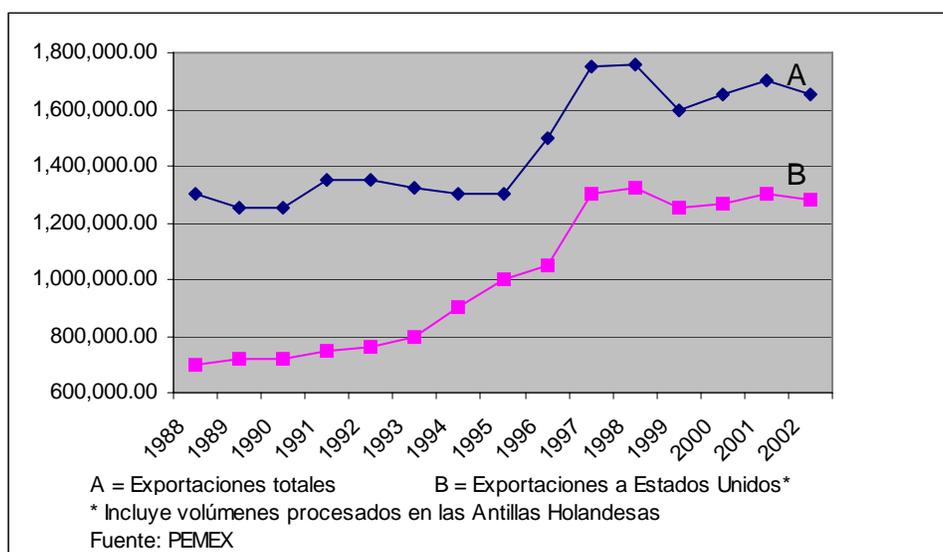
Fuente: Petróleos Mexicanos:( <http://www.pemex.com.mx>)

### 3.1.4 Relación México-Estados Unidos en materia de petrolera

México queda subordinado a la estrategia geoeconómica y política internacional de los Estados Unidos en todos los ámbitos y en particular el de la energía, en materia de petróleo ante la necesidad de asegurarse el abasto seguro no sólo por su tendencia histórica de apropiarse de la riqueza petrolera de México, sino por el aumento de su dependencia del petróleo importado (60%) de su consumo y de la reducción de sus reservas, logra que México reorganice la industria petrolera dividiendo a Pemex en varias empresas con transacciones ente sí y bajo control jerárquico de un corporativo.

<sup>12</sup> Anuario Estadístico Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios 2003

Estados Unidos, consume casi 10 veces más petróleo que México, a nivel mundial sólo le sigue en importancia Japón y China<sup>13</sup>. Esta situación no sólo lo pone como nuestro principal cliente, sino también crea un potencial en peligro en cuanto a la depredación de nuestras reservas de hidrocarburos, de ahí su interés por todo el petróleo que existe en nuestro país. “Hoy día más de la mitad de la producción mexicana de petróleo crudo se destina a la exportación y más del 80% de las exportaciones se hacen a Estados Unidos”<sup>14</sup>



A principios de los años noventa Estados Unidos importaba el 42% de consumo de petróleo, debido a la caída de su propia producción. Para el 2003 esta cifra ha aumentado a 55% y se prevé que alcanzará el 66% antes del año 2020, según prospectiva del departamento de energía.<sup>15</sup> Si bien las exportaciones totales de crudo de México se han mantenido relativamente estables en las últimas dos décadas con excepción de una reciente alza de volúmenes, se han duplicado en los últimos 15 años.

México se ha convertido en uno de los exportadores clave de petróleo a Estados Unidos, junto con Arabia Saudita, Venezuela, Canadá y Nigeria. En ocasiones

<sup>13</sup> www.eia.doe.gov

<sup>14</sup> Shields, David. *PEMEX: Un futuro incierto*. Ed. Planeta 2003 p.43

<sup>15</sup> Department of energy 2002

México ha sido el primer exportador al vecino país con ventas que superan a las de Arabia, “(...) De acuerdo con la estadística mensual del departamento de comercio de Estados Unidos en el 2002 México exportó 1’664,000 b/d de crudo y de este volumen el 77.6% se destino a Estados Unidos, otro 5.4% se envió a las Antillas Holandesas donde se reexportó hacia Estados Unidos.”<sup>16</sup>

**Proveedor importante de crudo a los Estados Unidos**



**Exportaciones de PEMEX por región 2004 <sup>(1)</sup>**  
100% = 1.9 MMbd



**Importaciones de Estados Unidos por región 2004 <sup>(2)</sup>**  
100% = 10.0 MMbd



FUENTE: Pemex

<sup>16</sup> *El Economista*, 12 de junio de 2003 p.17A

### 3.1.5 El Sindicato

El STPRM ha sido, a pesar de la creciente disidencia, un coto de poder desde donde salen candidatos a senadores, diputados federales y locales, presidentes municipales y, en su mejor momento, hasta gobernadores. Por supuesto que también conserva la facultad de nombrar el mayor porcentaje del personal operativo de la empresa. Además, con sus aproximadamente 85 mil empleados sindicalizados de planta, logra acumular enormes sumas producto de las cuotas sindicales que, por ley, Pemex descuenta al trabajador de sus ingresos y se las entrega a los dirigentes. "...Si calculamos 63 836 mil trabajadores los jubilados que ya no pagan cuotas, que cotizan en promedio 160 pesos mensuales pensando en el nivel más bajo del escalafón, la recaudación de aportación sería de 17 millones 600 mil pesos mensuales."<sup>17</sup>

Algunos pensarían que el dinero se utiliza en los gastos de operación del sindicato o en beneficios para la base laboral, pero recordemos que de acuerdo con el Contrato Colectivo de Trabajo celebrado entre la paraestatal y la dirigencia, aquella transfiere recursos para renta de inmuebles, compra de vestuarios, actividades deportivas, políticas, educativas, culturales y recreativas, adquisición de terrenos, etcétera. Así, con sus 36 secciones sindicales extendidas por varias entidades del país, se presume que el STPRM mantiene aún muchas de las canonjías que en el pasado le significaban la concesión de 2% del valor de todos los contratos entre Pemex y las compañías privadas, modalidad que oficialmente ya no opera pero que ha sido sustituida por otras más difíciles de identificar y probar.

---

<sup>17</sup>Cruz Serrano Noé, "Jubilado, casi 50% de personal en Pemex", en *El universal* 2 de Febrero de 2006 p. 4A

<sup>17</sup>Notimex 18 de Marzo de 2004

El poder del sindicato petrolero era, en el pasado, producto de la complicidad entre autoridades y dirigentes, pero ahora obedece más al hecho de que la administración de Vicente Fox es, para los petroleros, vulnerable y con poca determinación para actuar. Ejemplo de esto es la persecución del gobierno federal contra los dirigentes petroleros, pero sin que hasta el momento hayan logrado encarcelar a alguno.

## **3.2 Encrucijada de La Industria Petrolera Mexicana**

### **3.2.1 Contratos de Servicios Múltiples**

A principios del segundo semestre del 2002, el gobierno presentó los Contratos de Servicios Múltiples a representantes de cerca de cincuenta compañías petroleras y gaseras extranjeras. Según informo la prensa nacional, ahí mismo surgieron diversos cuestionamientos sobre su legalidad: (Anexo II)

El artículo 27 de la Constitución es muy claro:

“tratándose de petróleo y de los carburos de hidrógeno sólidos, líquidos o gaseosos ...no se otorgarán concesiones ni contratos, ni subsistirán las que en su caso se hayan otorgado y la Nación llevará a cabo la explotación de esos recursos, en los términos que señale la ley reglamentaria respectiva.”<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*, Ed. Esfinge, México 2005, p. 28

La cláusula 1 de esos Contratos ( presentada en el llamado modelo genérico de Contrato de Obra Pública sobre la base de precios unitarios de junio del 2002) señala su objeto: Encomendar al contratista la ejecución y administración de las obras de desarrollo, infraestructura y mantenimiento a cambio de (cláusula 14 de la contraprestación mensual en efectivo 1) por las obras de mantenimiento en pozos, infraestructura y demás instalaciones ya existentes 2) por las obras de mantenimiento que sean atribuibles.

El modelo estipula que no se otorga al contratista derecho a buscar o producir hidrocarburos, por lo que supuestamente marca un alto a posibles ambiciones del contratista de convertir los CSM al presentarse una coyuntura política en contratos riesgo (prohibidos) . Sin embargo, la cláusula 36 de este modelo establece que cualquier modificación al contrato deberá hacerse por acuerdo expreso de ambas partes y por escrito. Tratándose de un contrato a 20 años, nada remoto es que se llegue a dar dicho clima político y puedan entonces florecer dichas ambiciones mediante simple acuerdo entre las partes.

Es prácticamente imposible que ante la amplitud de alcance del contrato y su larga vigencia, no se generen muchos y grandes conflictos. Y peor aún si quedan fuera de la exclusiva jurisdicción de tribunales mexicanos como pretende el modelo, que aunque estipula que el contratista se compromete a no recurrir a su gobierno, peca de ingenuo quien espera que dicho gobierno no ejercerá presión política para defender su vanguardia invasora.

Antecedente: Durante el gobierno de Miguel Alemán se firmaron los llamados contratos riesgo con varias compañías estadounidenses. Esta violación a la Constitución fue denunciada por el Diputado Federal Natalio Vázquez Pallares quien fungía como presidente de la Comisión del Petróleo de la misma Cámara, por un lado presentó una denuncia ante la Procuraduría General de la República y por otro lado publicó una serie de 20 artículos en el periódico El Popular. El efecto

de la denuncia fue tal que aunque la Procuraduría descartó la denuncia a partir del momento en que se publicaron los artículos ya no se firmó ningún contrato más<sup>19</sup>.

En 1960 se modifica el artículo 27 de la constitución para prohibir expresamente los contratos, no los contratos riesgo sino los contratos en general en la industria petrolera quedando de la siguiente manera la palabra en cursivas fue la que se agregó:

“tratándose del petróleo y de los carburos de hidrógeno sólidos, líquidos o gaseosos, no se otorgarán concesiones *ni contratos*, ni subsistirán en su caso los que hayan otorgado y la Nación llevará a cabo la explotación de esos productos, en los términos que señale la ley reglamentaria respectiva.”<sup>20</sup>

Sin embargo, se han vuelto a firmar contratos con particulares en la industria petrolera, violando nuevamente la constitución. Los llamados de contratos de servicios múltiples son sólo formas de entrega más completas, por su largo período de vigencia y su alcance, ya muy superior a un contrato de perforación por ejemplo.

Según los modelos de contrato ya existentes, estos contratos incluyen los siguientes elementos:

- Duración de 20 años, lo cual implica que van más allá de una obra específica, y cubren la exploración y explotación de las áreas objeto del contrato.

---

<sup>19</sup>Gershenson, Antonio, “Energéticos. El planteamiento constitucional” en Economía informa (Revista informativa de la Facultad de Economía de la UNAM), Octubre 2003 p.14

<sup>20</sup> Ibidem p.14

- Incluyen de manera explícita actividades que, van más allá de toda posible duda, forman parte de la industria petrolera, como perforación de pozos a través del término “mantenimiento”, transporte del gas y condensados desde su lugar de producción hasta el destino fijado y procesos físico-químicos con gas natural.
- Se dan privilegios al contratista, incluso en la toma de decisiones sobre la estrategia de exploración y producción.<sup>21</sup>

Lo anterior, han generado compromisos serios en materia de inversiones privadas al interior de Pemex que se dan transgrediendo la ley que no lo contempla y que comienza desde 1997 con inversiones en petroquímica secundaria, posteriormente lo que ahora se conoce como Contratos de Servicios Múltiples que a continuación detallamos:

“Los CSM, llamados oficialmente Contratos de Obra Pública sobre la Base de Precios Unitarios, son convenios que Pemex Exploración y Producción (PEP) compañías petroleras internacionales (Exxon-Mobil, Shell, Texaco-Chevron, British Petroleum, entre otras) para que éstas realicen actividades de exploración y producción de hidrocarburos en el territorio nacional en forma paralela a la empresa pública.”<sup>22</sup>

---

<sup>21</sup> Rojas Nieto José Antonio, “Notas sobre los Contratos de Servicios Múltiples”, en *El Cotidiano (Revista de la realidad mexicana actual)* Universidad Autónoma Metropolitana, publicación bimestral, Enero-Febrero 2003, p.62

<sup>22</sup>Zarate Arturo, Nación El Universal, 9 de junio de 2004 p.11

Los CSM aunado a la primer problemática expuesta pone en riesgo las decisiones estratégicas de Pemex y más aún el control sobre las reservas cuando se carece de la tecnología para determinar con exactitud las dimensión de estas.

La privatización de Pemex empezó en forma velada pero ahora se esta profundizando [...] los Contratos de Servicios Múltiples tienen por objeto el desarrollo y mantenimiento de campos de gas. Sin embargo, a partir de este año la administración de Petróleos Mexicanos ya empezó a otorgar CSM por 500 millones de dólares y el siguiente pasó será abrir las áreas de refinación y petroquímica.”<sup>23</sup>

Con fecha 4 de diciembre de 2003 se publico la versión definitiva de los Contratos de Servicios Múltiples adjudicados y la documentación de los siguientes licitantes, para la ejecución de obras relacionadas con el desarrollo, infraestructura y mantenimiento de campos de gas no asociado:

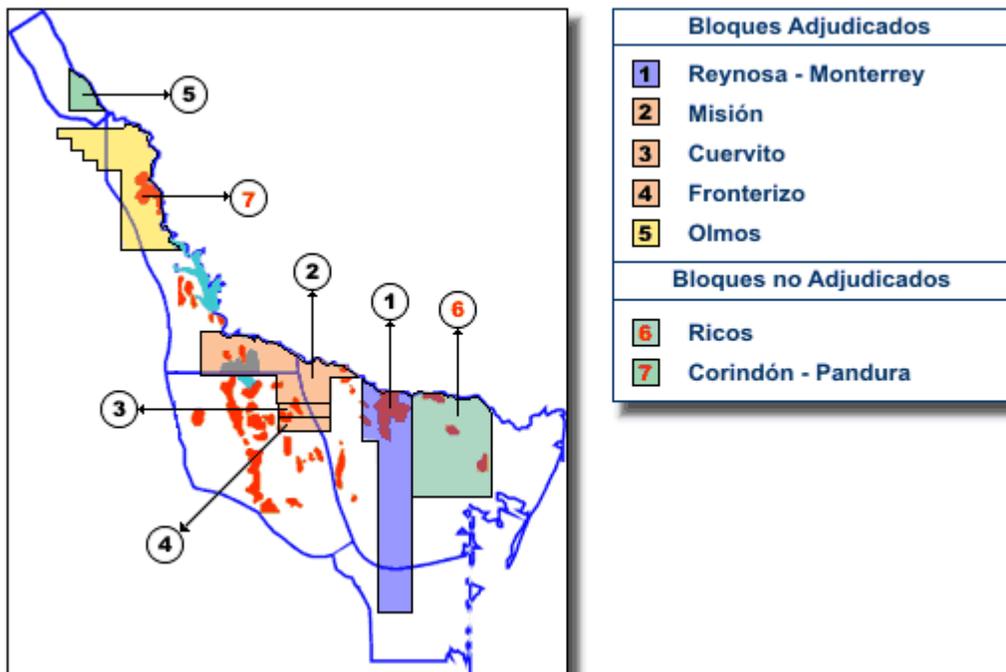
- A la empresa Repsol Exploración S.A. para el bloque Reynosa-Monterrey.
- Al consorcio integrado por las empresas Petróleo Brasileiro México, S de RL de CV; Petróleo Brasileiro S.A., Petrobas, D&S, Petroleum, Teikoku Oil Co. Para el bloque el cuervito.
- Al licitante integrado por las empresas petróleo Brasileiro México, S de RL de CV, Industrial Perforadora de Campeche S.A. de C.V. para el bloque la Misión.

---

<sup>23</sup> Muñoz, Rios Patricia, “Otorga Pemex un Contrato de Servicios Integrales a Transnacional”, La *jornada* Economía p. 19

El 16 de Octubre de 2003 se adjudico el primer contrato a la trasnacional española Repsol, beneficiada por el fallo relativo a la licitación número 18575228-129-03, que le permite realizar obras de desarrollo, infraestructura y mantenimiento de campos de gas natural no asociado en el bloque Reynosa-Monterrey de la Cuenca de Burgos.

Los días 23 y 30 de Octubre del mismo año fueron adjudicados dos contratos de la misma naturaleza, para obras en los bloques Curvito y la Misión; el primero para ., Petrobas, D&S, Petroleum, Teikoku Oil Co. y el segundo para Techit e Industrial Perforadora de Campeche S.A. de C.V. A continuación presentamos el primer bloque de los CSM.



FUENTE: [www.csm.pemex.com](http://www.csm.pemex.com)

### 3.2.2 La entrada de capital privado a “petroquímica secundaria”

Desde la reestructuración de Pemex en 1992, quedo claramente delineada la nueva estrategia para la industria petroquímica algunos estudiosos del tema como John Saxe Fernández señalan que fue:

“la presentación de la nueva táctica a seguir para rematar los complejos petroquímicos (...) En realidad la propuesta planteaba una propiedad estatal de un 51% y vender a la iniciativa privada nacional o extranjera el restante 49%; añadiéndose una división de toda la industria petroquímica en 10 filiales con el propósito de facilitar la venta de lo correspondiente a las empresas privadas ”<sup>24</sup>.

Sin embargo este nuevo esquema no fue aceptado por el propio capital privado, que inicialmente se interesó en la posible compra de estos importantes complejos petroquímicos que se ofrecían a venta; eludiendo de esa manera el carácter inalienable e imprescindible de los petroquímicos básicos de acuerdo con la Ley General de Bienes Públicos. En 1998 sin ninguna notificación de aceptación por parte del congreso de la unión, se lanzó la convocatoria pública para vender el complejo Morelos uno de los más importantes de México, donde se elaboran productos derivados de las olefinas siendo sus dos principales líneas de negocios. El etileno, el propileno y sus derivados.<sup>25</sup>

En el caso de la venta del complejo petroquímico Morelos (tercero en importancia después de Cosoleacaque y la Cangrejera que aporta alrededor del 13% de la

---

<sup>24</sup> Saxe-Fernández, John. *La Compra-Venta de México*, Ed Plaza Janes, México 2002. p. 86

<sup>25</sup> <http://www.energia.gob.mx/neip322html>. Las tres etapas de la nueva estrategia

producción total de petroquímicos de la subsidiaria y en donde en particular se genera el 100% de propileno, la consecuencia sería que “el grupo empresarial que adquiriera tal complejo petroquímico se convertiría prácticamente en un monopolio, que permitiría controlar muchas cadenas industriales y mercado interno”<sup>26</sup>

De acuerdo a lo anterior esto representó un mal negocio para México y su economía pues contar con un monopolio público que actuaba conforme a intereses productivos nacionales, representaba el arribo de un interés privado.

La perspectiva futura de la industria petroquímica, debiera obligarnos a meditar sobre el significativo papel estratégico que la subsidiaria Pemex Petroquímica puede tener en el futuro crecimiento de la economía mexicana.

### **3.2.3 Los Pidiregas**

El Gobierno Mexicano aprueba la designación de ciertos proyectos de infraestructura en PIDIREGAS, esta designación implica que estos proyectos son tratados como rubros fuera del balance de Petróleos Mexicanos en el presupuesto anual, hasta la entrega del proyecto terminado o hasta que, de conformidad con el contrato correspondiente, entren en vigor las obligaciones de pago de Petróleos Mexicanos. Los PIDIREGAS, proyectos de infraestructura productiva de largo plazo, son un componente muy importante de la inversión en capital de Petróleos Mexicanos y sus Organismos Subsidiarios son fondeados mediante las operaciones financieras realizadas por el Pemex Project Funding Master Trust o

---

26 La Jornada 22 de Mayo de 1998 p.26, Economía.

directamente por un contratista y deben estar autorizados en el presupuesto aprobado por el Congreso de la Unión.<sup>27</sup>

Los PIDIREGAS tienen tres etapas:

- El Gobierno Mexicano designa el proyecto como PIDIREGAS y autoriza el gasto del sector privado en su desarrollo
- Terceros construyen el PIDIREGAS y lo entregan a Petróleos Mexicanos
- Petróleos Mexicanos, con la autorización del Gobierno Mexicano, paga el monto que se le debe a los contratistas para recibir el proyecto terminado. Asimismo, se registra como un pasivo el monto total de la deuda contratada para financiar el proyecto.<sup>28</sup>

La obra pública financiada a través de los proyectos de infraestructura productiva de largo plazo o proyectos de infraestructura definida en el registro del gasto (pidiregas) se aplica desde el sexenio zedillista para que los inversionistas privados puedan llevar a cabo obras en áreas estratégicas reservadas al Estado del sector energético en ausencia de recursos públicos suficientes y una opción legal que permita la inversión privada directa. Este esquema de financiamiento de obra pública nace también de la decisión del gobierno; perceptible durante el gobierno de Salinas y reforzada en el de Zedillo de dejar de invertir recursos públicos en el sector energético y destinar montos crecientes a otras prioridades, destacando el sector social.

El esquema pidiregas fue propuesto por la administración de Ernesto Zedillo y aprobado por el poder legislativo a raíz de la crisis financiera de 1995, a fin de

---

<sup>27</sup> Con Información de Programas Sectoriales de Mediano Plazo, Petróleos Mexicanos 1995-2000, Dirección Corporativa de Administración. México 1996

<sup>28</sup> Ley General de Deuda Pública y la Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal.

asegurar la realización de proyectos de infraestructura, a su vez el presidente Vicente Fox ha elogiado este esquema, en los pidiregas los particulares obtienen el financiamiento para llevar a cabo un proyecto para Pemex; la empresa paga la obra en el momento que toma posesión de ella y comienza a operarla, en el momento que tiene para ese fin que tiene los ingresos generados por la obra misma. A partir de ese momento el costo de la obra se registra como pasivo directo en la cuenta pública. Por lo mismo se trata de una deuda contingente que se pagará en el largo plazo y que tiene incidencia en las finanzas públicas.

La amortización de los pidiregas dependerá de la capacidad de Pemex para mantener su ritmo de obtención de ingresos, las primeras experiencias de este tipo en Pemex sobre todo en la modernización de la refinería Cadereyta, no resultaron exitosas, pues las plantas construidas no fueron capaces de generar los ingresos proyectados para la recuperación de las inversiones en el tiempo previsto. Así Pemex termina pagando las obras sin siquiera tener los ingresos esperados. Los pidiregas, por lo tanto, implican el riesgo de acumular elevados niveles de deuda pública que, en parte, podría ser irrecuperable, por lo tanto algunos analistas advierten que podría llegar a ser un segundo Fobaproa para el gobierno federal que comprometería los futuros ingresos petroleros del gobierno.

Desde 1997 Pemex ha obtenido grandes montos de recursos para financiar sus proyectos por esta vía representando el 64% del gasto de capital de Pemex en el 2001 y 59.3% en el 2002, es decir, cerca de 5,500 millones de dólares en cada uno de estos años<sup>29</sup>. Los Proyectos Cantarell, Cuenca de Burgos, estratégico de gas, así como, las modernizaciones de las refinerías son ejemplos de inversiones de infraestructura realizadas a través de pidiregas.

Lo anterior revela un esfuerzo para diversificar las fuentes de financiamiento de los proyectos, sin embargo, hacia adelante el endeudamiento crecerá durante los

---

<sup>29</sup> Pemex, *Memoria de Labores*, 2003

últimos cuatro años del gobierno foxista. Los compromisos de pago al sector privado implicaron una erogación de 247,339 millones de pesos según una estimación de la secretaria de hacienda, los pidiregas representan el 24.1% de las obligaciones financieras totales del gobierno federal previstas para el 2027.<sup>30</sup>

El esquema pidiregas ha generado polémica en el debate ideológico sobre el papel del Estado y las empresas públicas. El enfoque parece inclinarse a que los gobiernos de corte neoliberal, han perseguido el objetivo de privatizar lo más posible pero al no poder hacerlo del todo debido a los candados constitucionales y a la oposición política y popular, optaron por negarle a Pemex recursos presupuestarios de gasto corriente para realizar inversiones. Sin embargo, otra visión es que los pidiregas son mecanismos que le permiten Pemex y otras empresas públicas realizar obras, operar y crecer.

Más allá de las diferencias ideológicas, la realidad es que resulta inconveniente e insostenible que Pemex se siga endeudando de esa forma para financiar sus obras, la empresa requiere de mayor autonomía para desarrollar un proyecto de gastos de capital que pueda ser financiado en mucho mayor medida con sus flujos de efectivo, si no quiere correr el riesgo de agotar, vía el endeudamiento, su capacidad para financiar proyectos de infraestructura.

Como menciona el exdirector de la empresa Muñoz Leos, “ los costos crecientes y la rígida carga fiscal conducen a Pemex a reportar pérdidas de operación después de impuestos. Los pasivos (por pidiregas) que van en aumento y las perdidas después de impuestos que registramos año con año se traducen, necesariamente, en una disminución del patrimonio [...] Esta tendencia a la descapitalización solo se corregirá con cambios en la situación fiscal de la empresa”<sup>31</sup>

---

<sup>30</sup> *Ibíd*em

<sup>31</sup> El Financiero, primera plana, 11 de Abril de 2003.

### 3.2.4 Petrolización de las Finanzas Públicas

Petróleos Mexicanos es la empresa encargada explotar los recursos provenientes de la industria petrolera estatal y se constituye como una empresa paraestatal de control presupuestal directo.

Pemex cobra un papel de fundamental importancia en el plano de las grandes decisiones estratégicas, por su proyección económica y política. Debido a que el gobierno mexicano obtiene importantes ingresos de la industria petrolera.

“Con un régimen de cinco impuestos específicos, que inciden de manera exclusiva en la actividad petrolera, más su contribución por otros tantos impuestos de aplicación general como el valor agregado a la importación o por el impuesto a la renta en su calidad de retenedor, hoy por hoy Pemex es con mucho el principal contribuyente del país, al aportar poco más del 63% del valor total de sus ventas al desarrollo nacional, lo cual equivale al 33% de ingresos públicos totales.”<sup>32</sup>

De acuerdo a lo anterior, Pemex aporta un tercio de recursos financieros para la construcción de cada obra pública, por otro lado, tres de cada diez empleos oficiales y 30 centavos de cada peso que se gasta el gobierno en desarrollo social, además una parte importante del ingreso que recibe cada estado y municipio de la República, se origina en el excedente económico que se genera a partir de la extracción del petróleo mexicano.

---

<sup>32</sup> *Boletín fiscal de la Sociedad Cooperativa de Consumo Pemex*, Septiembre- Octubre de 2002, p.18

### 3.2.4.1 El Esquema Fiscal:

En el año 2003 Petróleos Mexicanos aportó al fisco cerca de 35 millones de dólares en impuestos. Se trata de una prestación que resulta de agregar de tres tipos de contribuciones<sup>33</sup>: Los Derechos de Extracción de Hidrocarburos (CECH); el Impuesto Especial sobre la Producción y Servicios (IEPS), y el Impuesto al Valor agregado (IVA). El primer tipo de impuesto se legitima por la propiedad nacional y resulta del reconocimiento del menor costo de producción del crudo y del gas natural en México respecto al costo más alto que, en cada momento de ajuste oferta-demanda, soporta el mercado. El segundo tipo resulta del diferencial que se establece entre el precio externo de referencia de los petrolíferos (gasolinas, diesel, kerosinas, gas licuado del petróleo.

El análisis histórico de las aportaciones fiscales muestra la gran importancia no solo de las contribuciones de los ingresos petroleros al Sector Público, si no su doble función, por un lado se trata de aportaciones que se han operado como soporte fundamental de las líneas de desarrollo nacional, pero también como mecanismo que ha inhibido el desarrollo de nuevas formas e instrumentos de aportación fiscal, sin las cuales será difícil se fortalezca y responda a los retos de un futuro que no solo exige una sólida empresa petrolera, sino un sector energético consolidado y desarrollo energético sustentable.

El sistema de contribuciones al que esta sujeto Pemex, se establece de la siguiente manera:<sup>34</sup>

---

<sup>33</sup>Revista, *El mundo del Petróleo* "Declaraciones del nuevo Director de Pemex José Luis Ramírez Corzo" Diciembre 2004-Enero 2005

<sup>34</sup> Con Información de catálogos internos de Petróleos Mexicanos, Gerencia de Control Presupuestal.

### **Derecho sobre la extracción de Petróleo.**

Pemex esta obligado a calcular y enterar por medio de Pemex Exploración y Producción de manera diaria una contribución equivalente a 52.3% de restar a los ingresos por concepto de bienes y servicios que tenga el organismo subsidiario citado el total de los costos y gastos efectuados en bienes y servicios con motivo de exploración y explotación de cada región.

### **Derecho extraordinario sobre la extracción de petróleo**

En el caso de esta contribución Pemex calcula y entera de manera mensual, por medio de Pemex Exploración y producción, un 25.5% sobre la misma base que sirvió para el cálculo del Derecho sobre extracción del petróleo.

### **Derecho adicional sobre la extracción de petróleo**

Con las mismas consideraciones que los dos anteriores con un 1.1% adicional sobre la base que sirvió para calcular los ya referidos.

### **Impuesto sobre Rendimientos Petroleros**

Este impuesto debe ser calculado por cada organismo subsidiario, aunque existe la prerrogativa de poder hacerlo en forma consolidada y se calcula aplicando una tasa de 35% al resultado de restarle a los ingresos durante el ejercicio las deducciones autorizadas.

## **Derecho sobre Hidrocarburos**

Este derecho es calculado y enterado mensualmente por conducto de Pemex y su calculo se realiza con base en la aplicación de una tasa del 60.8% al total de los ingresos por las ventas de hidrocarburos y petroquímicos a terceros realizados durante el ejercicio; dichos ingresos se determinan incluyendo el impuesto especial a la producción y servicios por enajenaciones y autoconsumo

## **Impuesto Especial sobre la producción y servicios**

En el caso de IPES, Pemex enterará por medio de Pemex-Refinación de manera diaria anticipos por un monto de 208 millones 225 mil pesos, mismos que se acreditarán contra el pago provisional que establece la Ley del Impuesto Especial sobre la Producción y servicios. Los pagos mínimos diarios por concepto del IEPS derivados de la enajenación de productos como el diesel y la gasolina se modifican cuando dichos productos varíen.

## **Impuesto al valor agregado**

Pemex y sus organismos subsidiarios tienen la obligación de enterar a la Tesorería de la Federación de manera individual de este impuesto en conformidad con lo estipulado en la Ley al Impuesto al Valor Agregado.

## **Contribuciones causadas por la importación de mercancías**

Pemex y sus organismos subsidiarios deben determinar y enterar de manera individual y con una periodicidad mensual, las contribuciones que se causen con motivo de las importaciones que realicen.

## **Aprovechamiento sobre rendimientos excedentes**

Cuando en el mercado internacional el precio ponderado acumulado mensual del barril del petróleo crudo mexicano exceda los ... por barril, Pemex y sus organismos subsidiarios, están obligados a pagar un aprovechamiento que se calcula aplicando una tasa del 39.2% sobre el rendimiento excedente acumulado; dicho excedente se define multiplicando el volumen total de la exportación acumulada de hidrocarburos por la diferencia entre valor promedio ponderado acumulado por barril de crudo y los 15 dólares estipulados en el artículo 4° del presupuesto de Ingresos de la Federación.

El régimen particular de Pemex en materia tributaria no se limita a las contribuciones citadas, sino que igualmente esta obligado a pagar las contribuciones que deriven de su actividad diaria en conformidad con lo que establece la Ley de Ingresos de la Federación y la Ley Federal derechos, asimismo, se sujeta a la serie de imposiciones y contribuciones que le impongan, dentro de límite de sus facultades tributarias, los diferentes gobiernos estatales y municipales. En contrapartida, el régimen tributario de Petróleos Mexicanos lo excluye del pago del Impuesto sobre la Renta.

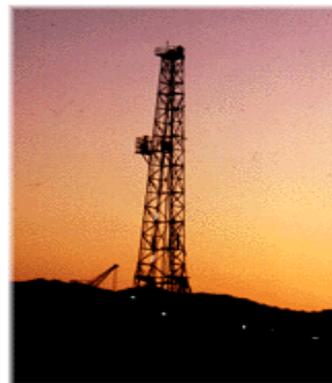
El régimen de excepción al que esta sujeto Petróleos Mexicanos es un factor fundamental en la estrategia SHCP para lograr hacer frente a los compromisos que significa financiar al gobierno en México. En virtud de lo anterior, y dada la facultad de injerencia de dicha secretaria en la determinación de los planes y programas de las empresas paraestatales en México y la infinidad de intereses políticos que confluyen en la empresa petrolera, los objetivos perseguidos por su administración no obedecen enteramente al cumplimiento del objetivo social e histórico de la empresa, y se dirigen con mayor énfasis en el de cumplir su papel como fuente de financiamiento del Gobierno Federal.

Dicha tergiversación en los intereses de la paraestatal ha permitido la continuidad e institucionalización de la dependencia fiscal del Gobierno de México a los impuestos petroleros, situación que ha redundado en la debilidad estructural del sistema tributario y en la incapacidad de Petróleos Mexicanos para superar su posición de productor nato de la materia prima para acceder a una posición importante como productor de bienes con valor agregado, con efectos perjudiciales tanto para el gobierno, como para los empresarios, la sociedad y las futuras generaciones del país.

# CAPÍTULO IV

## RETOS Y PERSPECTIVAS DE PETRÓLEOS MEXICANOS PARA EL SIGLO XXI

*“El siglo XXI encuentra a Petróleos Mexicanos, la empresa más grande del país e ícono de la soberanía e identidad Nacional en una situación difícil, incierta, no sólo para desarrollar plenamente sus encomiendas sino para dibujar con precisión su presencia dentro del futuro global de nuestra nación. “*



## **CAPÍTULO IV**

# **RETOS Y PERSPECTIVAS DE PETRÓLEOS MEXICANOS PARA EL SIGLO XXI**

Petróleos Mexicanos, enfrenta el reto de transformarse en una empresa competitiva y con las bases sólidas para que siga desarrollando su potencial económico y social, ante un compleja problemática, que le impide dibujar con precisión su presencia en el futuro inmediato, por lo que el presente capítulo se revisaran algunas propuestas y escenarios que nos aporten elementos para encontrar respuestas a la problemática que enfrenta la industria petrolera nacional, ya que su desempeño es fundamental para propiciar y alentar un mejor gobierno.

### **4.1 ¿La Privatización es la Solución?**

Los procesos de privatización en la industria del petróleo se justifican con el fin de mejorar la competitividad y eficiencia económica para afrontar los retos del nuevo orden económico mundial, las formas, el alcance, las consecuencias en términos de soberanía, seguridad autonomía energética, entre otros se distingue de otros sectores. En México, la polémica sobre la privatización o no de la empresa estatal más importante del país, Petróleos Mexicanos (Pemex), ha sido desde hace décadas un punto de desencuentro constante entre políticos de varias corrientes

La oposición, por su parte, considera que no es necesaria la privatización. "Lo que nosotros proponemos es que se reforme el sistema energético del país sin privatizar Pemex"<sup>1</sup>, comenta el senador del Partido de la Revolución Democrática (PRD) Jesús Ortega. Su propuesta considera un nuevo régimen fiscal para la empresa, autonomía de gestión y todo un plan de fortalecimiento de las industrias

---

<sup>1</sup> Alatríste, Galván Pablo, "La Reforma de Pemex", *Energía hoy*, Ed. El Despertador, No. 14, México, Mayo 2005, p.32

estatales. según su partido, un sistema impositivo eficiente le permitiría a la firma contar con recursos suficientes para concretar su modernización.

"Esto podría darse a partir de que el gobierno no sangre más a Pemex; hoy se lleva más del 60% de los ingresos para financiar el presupuesto nacional (...) No se cobran los debidos impuestos porque tienen siempre a la mano los recursos de Petróleos Mexicanos"<sup>2</sup>, dice Ortega.

"Debemos preservar la exclusividad de la explotación por que es la principal riqueza y el petróleo es para desarrollar el país para fortalecer la economía"<sup>3</sup> Manuel Barlett es uno de los más fuertes opositores a la apertura de capital privado en la industria petrolera, calificado por sus adversarios políticos como "nacionalista a ultranza", en la entrevista a que hacemos referencia señala que las críticas en su contra son pueriles e ideológicas "(...)asegura que negarse a la privatización de Pemex no es ir contra la globalización ni, ni las inversiones, ni la transnacionalidad"<sup>4</sup>

Los que están a favor de la privatización opinan:"En Cuba, en China, en todos lados la apertura esta en marcha, luego Entonces México se ha quedado atrás por que hemos confundido lo que es el nacionalismo, este nada tiene que ver con la propiedad (...) para mi el nacionalismo tiene que ver con la capacidad que tengamos los mexicanos para desarrollar al país"<sup>5</sup> señala Demetrio Sodi de la Tijera integrante de la comisión de hacienda de la Cámara de Senadores.

"Abrir el sector a la inversión privada para contribuir en la producción y en la exploración de Petróleo, como ya se hace con el gas natural"<sup>6</sup> señala Angélica

---

<sup>2</sup> Loc. Cit

<sup>3</sup> Álvarez, Margarita María del Carmén, " Entrevista a Manuel Barlett Díaz, Presidente de la Comisión de puntos Constitucionales de la Cámara de Senadores", *Energía hoy*, Ed. El Despertador, No. 16, México, Julio 2005, p.41

<sup>4</sup> Loc. Cit.

<sup>5</sup> "Entrevista Demetrio Sodi de la Tijera" *Líderes Mexicanos*, Ed. Ferráez, Edición especial, LXXIX, Octubre 2004, p. 30

<sup>6</sup> Encinas, Loranca Alejandra "El gas como origen de un Imperio" *El mundo del petróleo*, Año 2, Tomo8 , Febrero-Marzo 2005, p.36

Fuentes de Grupo Imperial una de las principales compañías distribuidoras de gas del país.

#### **4.1.1 Argumentos sobre la Privatización de Pemex**

La privatización significa una renuncia al principio básico de capacidad de autodeterminación sobre los recursos naturales establecido en las resoluciones 3201 y 3202 de las Naciones Unidas en 1974<sup>7</sup>, en las cuales se reconoce el derecho de los Estados a nacionalizar o asumir el control y operación de los proyectos: en aras de salvaguardar estos recursos (naturales), cada Estado tiene derecho a ejercer el control efectivo sobre ellos y su explotación con los medios adecuados a su propia situación incluyendo el derecho de nacionalizar o transferir la propiedad a sus nacionales, siendo este derecho una expresión de la soberanía permanente del Estado. Ningún Estado puede ser sometido a coerción económica, política o de otro tipo para impedir el libre y completo ejercicio de los derechos inalienables.

La renuncia a esa concepción de soberanía no es gratuita, la caída de los precios del petróleo la irrupción avasalladora de la filosofía neoliberal y el éxito limitado de las empresas nacionales para lograr el control económico sobre sus recursos petroleros, han transformado la noción de soberanía sobre los recursos naturales y de alguna u otra forma, ya no se le concede la misma importancia que en el pasado.

A pesar de ser paliativo a la carencia de capital, la privatización tiene asociado un costo: compartir la renta petrolera nuevamente con las compañías privadas en el caso de los países que nacionalizaron completamente su industria petrolera o incrementar parte de la renta petrolera que recuperan las compañías en los países

---

<sup>7</sup> Jordón., Juan J. (Coordinador), *Planeación Energética y Empresa Pública: Reestructuraciones Internacionales, Estrategias y Políticas Nacionales*, Ed. F.C.E / Plaza y Valdez, México 1995 p.59

donde estas han seguido presentes. Esto redundará de una u otra forma en la contribución del petróleo al presupuesto federal. P.

ara que la privatización sea eficaz se deben garantizar tres condiciones al mismo tiempo: un cierto nivel de ingresos al gobierno, las ganancias aceptables para los particulares y la continuidad en la reproducción de la renta petrolera, todo ello respetando criterios mínimos de seguridad y soberanía nacionales .

#### **4.1.2 La Rectoría Estatal un imperativo de primer orden**

El carácter estratégico de sector petrolero por ordenamiento constitucional, reflejado en el artículo 28 dice:

“...El Estado ejercerá de manera exclusiva las siguientes áreas estratégicas: correos, telégrafos y radio telegrafía, petróleo y los demás hidrocarburos

Sin Embargo, La palabra “estratégico” no esta definida en ningún documento norma o regulación, a excepción de la constitución misma en donde una de las condiciones de lo estratégico se caracteriza por la exclusividad que reserva la mayoría de las actividades petroleras del Estado, sin embargo, este derecho de ser el único participante habilitado para explotar los hidrocarburos, hasta ahora solamente se le ha conferido un tinte teórico sin elementos que puedan ayudar a evaluar si se regresa año tras año lo necesario para que la industria petrolera continúe soportándolo en el gasto anual.

La estabilidad de un país y su desarrollo esta cada vez más ligada a su seguridad energética aunque no todos valoramos el concepto en su real dimensión, hasta el momento ha sido relativamente fácil acceder a las fuentes de energía en países

con niveles de desarrollo similares a los de México, pero tal situación esta cambiando de dirección:

“...aunque el siglo XXI aportará muchos cambios a nuestro modo de vida, hoy por hoy nada indica que el mundo vaya a reducir su demanda de petróleo como fuente de energía a combustible, transporte, materia prima para productos derivados o recurso crítico en caso de guerra”<sup>8</sup>

Dentro de este contexto y a nivel de ley debería quedar establecido que dentro de la ley de ingresos por cada barril vendido se haga la reserva de un porcentaje predeterminado que sirva para fondar la reposición de reservas extraídas durante el año en curso. De esta manera estaríamos agregando valor a la empresa al mantener sus reservas tan vigentes como sea posible dentro de las limitaciones geográficas de petróleos mexicanos por que su área de acción es hasta hoy sólo territorio nacional; además le permitiríamos continuar actuando en tareas que dentro del ámbito del petróleo tienen mayor rentabilidad y que desde luego a través de Pemex se estaría contribuyendo fehacientemente y explícitamente a la soberanía energética del país.

A manera de corolario, debe quedar claro que el petróleo y los hidrocarburos están dotados de una doble protección constitucional: como recurso natural propiedad de la nación y bajo su dominio directo (artículo 27) y como área estratégica cuyo desarrollo es atribución exclusiva del Estado (artículos 25 y 28)

---

<sup>8</sup> Klare, Michael T., Guerras por los Recursos: El futuro escenario de un conflicto global, Ed Urano, Barcelona 2003, p.60

### 4.1.3 La Industria Petrolera un asunto de Seguridad Nacional

En casi todos los países el concepto de seguridad nacional abarcaba hasta hace algunos años temas relacionados con las fuerzas armadas, la información confidencial de alto nivel, la producción de alimentos, resguardo de las fronteras y sus zonas marítimas entre otros puntos, actualmente el petróleo como fuente principal de energía esta implícito en la agenda de seguridad nacional “El petróleo es el combustible más versátil que conocemos [y sea] posicionado en el centro de la moderna economía industrial [...] pese a la rivalidad del gas natural y de la energía nuclear se ha conservado su preeminencia principalmente por tratarse de la única fuente energética multiuso”<sup>9</sup>

La energía se requiere para casi todo no podríamos vivir ni manejar, ni producir, ni calentar sin energía por lo tanto tener seguridad energética es una de las necesidades fundamentales de los seres humanos. Prueba de lo anterior, se refleja en el caso de los Estados Unidos; este país produce per capita, más energía que cualquier otro esto los ha llevado no solo a guerras y conflictos internacionales, sino también a gastar muchísimo en desarrollar fuentes alternativas de energía y también a crear lo que llaman la reserva estratégica de petróleo, que son unas enormes cavernas donde almacenan petróleo para estar seguros de que en un momento de interrupción del suministro fuera del país, por algún conflicto o problema tengan siempre reserva que utilizar para las necesidades inmediatas<sup>10</sup>, esto es siempre “Seguridad Nacional”.

---

<sup>9</sup> Ibídem, p.68

<sup>10</sup> Shields, David. *PEMEX: Un futuro incierto*. Ed. Planeta 2003, p.32

“Estados Unidos es por mucho el mayor consumidor en el mundo, produce 12% mundial, pero consume el 25%, necesita importar por lo tanto más de el doble de lo que consume. Además sus reservas son escasas y es altamente dependiente.”<sup>11</sup>

Para los estadounidenses la seguridad energética y la seguridad nacional están fuertemente ligadas, para los mexicanos la discusión sobre seguridad energética esta intrínsecamente ligada al concepto de soberanía nacional, pero igualmente conlleva una discusión sobre la necesidad dentro de un marco constitucional vigente de la búsqueda de recursos financieros necesarios para responder a la creciente demanda energética, la visión con relación a la seguridad energética se asocia con el abasto seguro.

“Estados Unidos, requiere por día 20 millones de barriles de petróleo y por cada 100 que ahí se consumen, 60 los importa. Para 2020 serán 75 barriles importados por cada 100 de que disponga”<sup>12</sup>

Por lo anterior y en virtud de su dependencia de las importaciones, el gobierno estadounidense considera al petróleo como lo que es: una mercancía estratégica, estrechamente vinculada a la seguridad nacional, pero a nuestro país exige que manejemos el nuestro como si fuera cualquier mercancía y en beneficio de sus intereses, lo más preocupante es que el gobierno mexicano las acepta sumisa y servilmente. Por lo anterior, los porcentajes de reposición de reservas petroleras han sido descuidados durante periodos largos como sucedió en los años noventa y en donde la falta de precisión respecto a qué es lo que objetivamente significa exclusividad del Estado sobre una actividad que ha puesto en riesgo a Petróleos Mexicanos, las reservas petroleras y por consiguiente la seguridad nacional.

---

<sup>11</sup> Sierra, Kobe María de Lourdes, “La Guerra contra Bush y la Guerra contra Irak: ¿Hacia un Nuevo Medio Oriente”, *Acta Sociológica*, Núm38-39, Mayo- Diciembre 2003, p.25

<sup>12</sup> Zarco, Jorge, “Seguridad Energética” *El mundo del Petróleo*, Ed. Ferráez , Año 1, Tomo 3, Abril-Mayo 2004, p.53

Seguridad nacional y derecho de energía, ambos conceptos están estrechamente ligados, un sector energético sólido nos da mayor seguridad nacional, ello es axiomático y para esto se requiere un marco jurídico adecuado para propiciar las condiciones de inversión y competitividad. El problema de México es que no gozamos de esa independencia, actualmente importamos la quinta parte de lo que producimos e gas natural, importamos más del 20% del gas LP, así como, petroquímicos y casi una cuarta parte de las gasolinas<sup>13</sup>.

Se dice que si la tendencia sigue en unos cuantos años el balance comercial del sector petrolero va a ser deficitario, haciendo que el país sea más vulnerable y sobre todo no se obtenga ganancia de lo que tenemos y debemos explotar racional y oportunamente. "...el aprovisionamiento energético es cuestión de primer orden para la seguridad nacional"<sup>14</sup>

Respecto a Leyes internacionales, existen pocos tratados en materia de energía. La Agencia Internacional de Energía en la que de manera directa México participa como miembro de la OCDE, define políticas energéticas y tiene una serie de criterios, pero no son muy trascendentes desde la perspectiva de impacto regulatorio, se tiene que llegar a un acuerdo más amplio en el capítulo VI del TLCAN, que es el apartado que regula pobremente el intercambio de productos energéticos entre países de Norteamérica y en algunos aspectos en materia de inversión, desde el punto de vista de seguridad regional y por el simple hecho de poder vender al consumidor más grande del mundo que es Estado Unidos.

---

<sup>13</sup> López, Velarde Rogelio, "¿Es Sólida la Soberanía Energética?", Ed. Ferráez , Año 1, Tomo 5, Agosto-Septiembre 2004, p.46

<sup>14</sup> Klare, Michael, Op. Cit. p.27

#### 4.1.4 El petróleo en manos extranjeras: una experiencia del pasado

La lucha por el control del petróleo ha causado muchas guerras, invasiones, y conflictos diplomáticos, de los que México no ha estado exento particularmente en sus relaciones con el vecino del norte:

“La penetración pacífica del capital extranjero en países políticamente débiles y económicamente poco desarrollados, hasta el punto de que estos se ven impedidos para dominar sus propios recursos de la manera que consideren más adecuada, para el país de origen, especialmente si se trata de una inversión directa, esta equivale a una extensión fuera de sus fronteras, de sus intereses nacionales, lo que motiva conflictos de orden internacional cuando el país receptor intenta cambiar la situación en su favor”<sup>15</sup>

La presencia de empresas extranjeras en la industria petrolera mexicana antes de la expropiación explotaron irracionalmente el recurso y la nación prácticamente no tuvo participación de los beneficios obtenidos, estas las empresas fueron las que aprovecharon los enormes privilegios iniciando la extracción de petróleo –que llegó a los límites de una explotación irracional- de dicho recurso: “Tales empresas transnacionales fueron: “Royal Dutch Shell (anglo-holandesa) y la Standard Oil Company de New Jersey (estadounidense), mediante sus subsidiarias: la Compañía Mexicana de Petróleo “El Águila” y la Huasteca Petroleum Company, respectivamente”<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup> Meyer , Lorenzo, México y Estados Unidos en el Conflicto Petrolero,1917-1942, Ed. El Colegio de México, 1968 p.98

<sup>16</sup> Suárez, Guevara Sergio/Palacios Solano Isaac, *Pemex y el Desarrollo Económico Mexicano: Aspectos Básicos*, Ed. U.N.A.M. Instituto de Investigaciones Económicas, México 2001, p.9

Para tal fin, esas compañías contaron con toda una serie de privilegios y facilidades que abarcaron desde bajísimas rentas e impuestos -que muchas veces no pagaban- hasta la libertad absoluta en la exploración y explotación del petróleo. En este sentido Paul Boracres apunto que “durante once años las compañías no tuvieron que pagar ni un solo centavo de contribución a pesar de sus fabulosos rendimientos”<sup>17</sup> Aspectos entre otros tantos que apoyaron con gran firmeza la obtención de considerables ganancias y la extracción de notables volúmenes de petróleo con un porcentaje elevado de desperdicio.

México desde los inicios de la explotación minero-industrial de los hidrocarburos, fue centro de una disputa impulsada por los monopolios extranjeros para adueñarse del recurso vía apropiación y explotación directa. Para tal logro esas compañías utilizaron diversos recursos que abarcaron desde el fraude, la corrupción la creación de las milicias armadas, campañas subversivas y de desprestigio. Asimismo, la lucha por el petróleo mexicano traspasó desde un principio, la confrontación petrolera interimperialista entre EUA e Inglaterra, cuyo eje giro alrededor de las concesiones petroleras.

La producción petrolera si bien empezó su actividad en 1901 cuando llegó a los 5 173 barriles anuales, hacia 1902 tuvo un crecimiento cercano al 400% al pasar a 25 573 barriles<sup>18</sup>. A partir de entonces la producción de petróleo tuvo constantes y crecientes multiplicaciones potenciadas en gran parte por la actividad expoliadora y saqueo llevada a cabo por las subsidiarias petroleras de las trasnacionales.

Así, el inicio de la historia petrolera de México se desenvuelve con un sinnúmero de problemas que le planteaba el expansionismo mundial de los monopolios, caso específico de los petroleros los cuales sustentaban su poder en el dominio tecnológico y financiero, así como, el apoyo político-militar de sus respetivos

---

<sup>17</sup> Boracres, Paul, “El petróleo mexicano ¿es cosa robada?”, traducción del folleto editado por les Edition Internacionals, París, México 1939

<sup>18</sup> Suárez Guevara, Op. Cit. p.10

gobiernos. El brote y evolución de la revolución mexicana no repercutió negativamente en un primer momento sobre la actividad de las compañías petroleras en su incesante explotación y aprovechamiento del petróleo mexicano. Pero dicho movimiento armado 1910; sí indujo al brote y posterior intensificación de la confrontación antiimperialista del país contra los intereses petroleros de las compañías extranjeras apoyadas por sus respectivos países, a cuyo frente estaban EUA e Inglaterra.

Lo anterior, se manifiesta como ante una naciente legislación petrolera mexicana que pretendía establecer impuestos para recuperar mínimamente parte de las enormes riquezas obtenidas por las empresas extranjeras, la respuesta de estas fue toda una serie de trabas que abarcaron desde aspectos económicos, político-diplomáticos hasta militares. Pero como ya mencionamos a pesar del conflicto revolucionario las empresas petroleras realizaron una espectacular extracción de petróleo crudo, hasta llevar a nuestra nación a los primeros planos de la producción mundial.

El nacionalismo de los revolucionarios, la prepotencia de las empresas petroleras, las luchas económicas y sindicales de los trabajadores, las luchas económicas y sindicales de los trabajadores petroleros, la necesidad de elevar y fortalecer las anémicas arcas de los nuevos gobiernos, así como, el enorme saqueo con poco beneficio para el país fueron factores todos que constantemente alimentaron el sentimiento de lucha de los mexicanos, que años más tarde se coronaría con la expropiación de bienes de las compañías petroleras en 1938.

## 4.2 Hacia un Nuevo Esquema de Competitividad

Es indispensable reducir a niveles razonables la gravosa carga impositiva que hoy soporta Pemex equivalente al 62% de sus ingresos totales y al 95% de su utilidad de operación para que pueda disponer de suficientes recursos propios que le permitan financiar la modernización y expansión de la industria petrolera, particularmente de las plantas petroquímicas y refinerías.

régimen fiscal de Pemex, ya que la empresa asume una carga impositiva cercana al 64% de sus ingresos. Es decir, Pemex entrega todos sus ingresos al erario público y le es devuelta una tercera parte para sus gastos de operación e inversión. Este esquema no permite la reinversión de utilidades para financiar proyectos ni que Pemex reaccione a circunstancias de mercado. Toda autorización de gasto implica procedimientos burocráticos, por lo que Pemex promueve ante el Congreso que se le otorgue mayor autonomía de gestión.

Dentro de este esquema, Pemex acaba financiando sus inversiones con deuda, sobre todo vía un esquema presupuestal del gasto diferido, mientras que el erario obtiene la tercera parte de los ingresos públicos totales a través de Pemex, ya que si bien las cifras de acuerdo a la fuente y el tiempo en que se manejen estas se mantienen arriba de 60%, por lo cual en ausencia de una reforma fiscal integral que le permita captar ingresos por medio de otros impuestos, se advierte que Pemex es una empresa "seriamente comprometida", lo cual "pone en riesgo el futuro del país"

Pemex es y deber seguir siendo una empresa lucrativa y auto sustentable en el largo plazo; por ello se sugiere que la carga impositiva que se le aplique sea similar la que corresponde a otras grandes empresas, Telmex por ejemplo. Por

otra parte y dado que es un hecho innegable que la operación de Pemex impacta directa o indirectamente las condiciones de vida de poblaciones petroleras (el saldo del balance es generalmente negativo) podría establecerse hasta una tasa impositiva adicional que se transferiría, en un genuino espíritu federalista a los municipios petroleros para impulsar su desarrollo.

“Un nuevo régimen fiscal para la institución demandaría que la Secretaría de Hacienda sea una eficaz recolectora de recursos por que si no lo es, entonces lo más sencillo es ordeñar a Pemex, lo cual significa el menor esfuerzo sin una brizna de imaginación”<sup>19</sup>

Si a este régimen exorbitante único en la industria petrolera internacional, se le suma la política de endeudamiento a ultranza dictada por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SCHP) y el por el Congreso se entiende por qué la empresa se encuentra en una situación tan compleja. El Gobierno mal recaudador: Los ingresos provenientes del crudo tienen una ventaja y una desventaja, pues se han petrolizados las finanzas públicas del país y es que entre 25 y 40% de los ingresos tributarios provienen de la paraestatal, el problema es su precio: factor externo que no controlamos y que nos vuelve vulnerables; En suma en el país solamente el 12% del equivalente del proviene de la recaudación, cuando en países como Brasil se obtiene hasta un 34%<sup>20</sup>

La propuesta fiscal más viable para ir eliminando la pesada carga de Pemex y que tiene una encrucijada a la paraestatal se basa en un nuevo esquema para los derechos de extracción

---

<sup>19</sup> Manuel Barlett Díaz, Presidente de la Comisión de puntos Constitucionales de la Cámara de Senadores, Entrevista en Revista Mundo del Petróleo, México, Octubre 2004 p.34

<sup>20</sup> [www.banxico.org.mx](http://www.banxico.org.mx)

Es evidente que pocas empresas en el mundo podrían sobrevivir con un régimen fiscal que les cobra 60.8% sobre los ingresos de sus ventas y que además tampoco les permite deducir gastos “Es un régimen que no se va sobre las ganancias, sino ataca directo a las ventas”<sup>21</sup> Obviamente esta situación obliga a la paraestatal a privilegiar la exploración de petróleo barato por que la empresa no puede dejar de producir gasolina ni gas aunque aquello genere perdidas, por que encima tiene una obligación social que al final del día la convierte en sostén de la industria y la economía.

En el Derecho de extracción de hidrocarburos que establece un gravamen del 75% sobre una producción máxima de 3.1089 millones de barriles diarios, y 25% sobre la producción nueva , que con el paso del tiempo se pretende que la producción nueva sea mucho mayor y que la tasa impositiva ira disminuyendo anualmente hasta quedar en 25%, una meta que se hará realidad sólo con un incremento del 16% en la producción anual del denominado petróleo nuevo.

Para la extracción de gas la iniciativa propone una tasa del 15% sobre el valor del gas extraído y de 10% para un máximo de 3 mil 762 millones de pies cúbicos diarios de gas nuevo producido en el año.

En cuanto al Derecho de Hidrocarburos para el Fondo de Estabilización se aplicaría una tasa máxima del 10%, cuando el precio promedio ponderado del barril exportado exceda la cotización de 18.49 dólares

Finalmente, para el Derecho ordinario sobre los Hidrocarburos, la propuesta contempla una tasa de 69% sobre la diferencia entre el valor anual del crudo, del

---

<sup>21</sup> Angeles, Leticia “Entrevista a Francisco Javier Salazar Díaz: Presidente de la Comisión de Energía de la Cámara de Diputados” *El Mundo del Petróleo*, Año 1, Tomo 3, Abril-Mayo 2004, p.39

gas natural y de las recaudaciones permitidas con la exención total para las inversiones en exploración.

#### **4.2.1 Propuesta de Reforma Fiscal**

Después de un diagnóstico de Petróleos Mexicanos tiene cuatro objetivos esenciales para el nuevo sistema fiscal:

- Mantener los ingresos destinados a la federación
- Permitir a Pemex exploración y producción operar de manera eficiente como cualquier otra compañía del mundo.
- Proporcionar un régimen fiscal competitivo para nuevos hidrocarburos frente a países con sistemas fiscales y condiciones geológicas similares.
- Permitir elevar la producción de crudo y gas natural a 4 mil millones de barriles diarios (mmbd) y a 6 mil 500 millones de pies cúbicos diarios (mmpcd), eliminando distorsiones de inversión generadas por el actual sistema.

Para alcanzar dichos objetivos se propone hacer distinción entre producción nueva y existente; Los hidrocarburos existentes serían aquellos contenidos en las actuales en las actuales reservas probadas y desarrolladas, los hidrocarburos nuevos aquellos que resultarían de nuevas inversiones tanto en pozos como en instalaciones; y estas son prácticamente las mismas definiciones contenidas en los Contratos de Servicios Múltiples. En ambos

casos se aplicará un régimen típico de concesión que se sostiene básicamente de una regalía sobre el valor de producción y un impuesto sobre los beneficios.

La regalía para los hidrocarburos existentes se calcularía aplicando el porcentaje necesario para generar la misma recaudación sobre el sistema actual, para los nuevos hidrocarburos se propone una tasa del 25% para el crudo y 10% para el gas. La producción de los primeros 30 barriles diarios de crudo y el primer millón de pies cúbicos diarios de gas por pozo, quedaría exenta de dicho pago.

“La propuesta de Petróleos Mexicanos, similar al sistema de la OPEP (Organización de Países Exportadores de Petróleo) de la década de los 70, es interesante pero no para México, tiene la ventaja inmediata de evitar un hoyo en las finanzas públicas pero la desventaja de que la recaudación declinaría en la medida que lo hiciera la producción existente; la única manera de evitar esa caída sería aumentar la búsqueda y puesta en producción de nuevos yacimientos, pero a un ritmo mucho mayor que en el pasado por que los impuestos sobre ese nuevo flujo serían menores.”

#### **4.2.2 Autonomía Financiera y de Gestión**

Autonomía financiera y de gestión: Actualmente Pemex enfrenta una serie de restricciones que inhiben su desempeño eficiente y productivo destacan entre otras los controles presupuestarios que restringen las opciones de inversión productiva, la multiplicidad de tramites para ejercer el presupuesto asignado y que entorpecen la operación de la empresa; el exceso de controles administrativos que inhibe la iniciativa de los servidores públicos en la toma de decisiones y que distrae importantes recursos materiales y humanos en más de 300 auditorías al año; un proceso de toma de decisiones compartido con entidades que no son directamente responsables ni tienen los conocimientos

necesarios; la imposibilidad de conformar alianzas en proyectos de alta complejidad de ejecución y de un régimen fiscal confiscatorio de sus ingresos propios.

Por las circunstancias expuestas la autonomía de gestión puede ser la alternativa a las restricciones legales, regulatorias, administrativas e incluso operativas que se traducen en un debilitamiento de la capacidad de ejecución de la empresa. A través de una mayor libertad administrativa y operativa Pemex tendría la posibilidad de aplicar a su máximo potencial los recursos presupuestales asignados, los conocimientos sobre la materia y toda la experiencia en el sector, sin embargo, otorgar esta autonomía de gestión sin antes instaurar mecanismos institucionales de vigilancia y control podría acentuar la asimetría de información y conflicto de intereses producto de la separación entre la propiedad y administración de la empresa.

Esta circunstancia denominada “problema de agencia” ocurre cuando el objetivo del dueño o principal de la empresa no es el mismo del administrador o agente, si un sistema adecuado de control y vigilancia corre el riesgo de que los administradores obtengan un gran control discrecional de recursos que no son de su propiedad: Recordemos que Pemex es sólo el administrador que no son de su propiedad, es sólo el depositario fiduciario de la riqueza energética nacional, de la cual es propietaria ésta y las futuras generaciones de México.

Dicho sistema de controles y vigilancia institucionales se denomina practicas de gobierno corporativo, la aplicación de éstas incluyen elementos como la creación de miembros independientes al Consejo de Administración, la instauración de un sistema de indicadores de resultados como mecanismos de transparencia y rendición de cuentas entre los servidores públicos: la experiencia muestra como estos elementos trabajan de forma complementaria reduciendo eficazmente el problema de agencia.

“La autonomía de gestión le quitaría a la empresa una camisa de fuerza que hace que su desarrollo sea muy azaroso, un consejo de administración con autonomía le daría a la institución la autoridad para que su manejo sea encaminado a una eficiencia que sea de mejora continua y que le permitiera establecer parámetros como lo tienes, insisto, las empresas líderes en el planeta”<sup>22</sup>

Adicionalmente a la autonomía de gestión y la eficiencia administrativa, resulta necesario considerar otras áreas de gran importancia para elevar el desempeño competitivo y la capacidad de ejecución de Petróleos Mexicanos:

- No Existe auténtica autonomía de gestión sin razonable independencia presupuestaria, por ello la reforma al régimen fiscal
- Pemex necesita flexibilidad financiera más allá que la autonomía presupuestal y de gestión, los proyectos petroleros se caracterizan por una complejidad técnica, altos requerimientos de inversión con un elevado costo de oportunidad y por ser proyectos de gran riesgo. La posibilidad de que Pemex pueda realizar alianzas estratégicas con otras compañías le daría la flexibilidad necesaria para maximizar el aprovechamiento de la riqueza petrolera.
- La soberanía energética esta asegurada a través de la rectoría del Estado sobre el sector. El Estado a través de la secretaría de energía mantendrá la política la conducción de la política energética nacional. Delegando a Pemex el carácter solo de operador de esa política: bajo este contexto es que la propuesta de autonomía de gestión y las

---

<sup>22</sup> Entrevista a Raúl Muñoz Leos, Director General de Petróleos Mexicanos, en Revista Líderes Mexicanos, Edición Especial, año 13, tomo 79, Octubre 2004

prácticas de gobierno corporativo adquieren renovado sentido de evolución.<sup>23</sup>

Lo anterior, que se traduce a libertad para gastar, contratar crédito y asociarse la idea es que Pemex pueda utilizar libremente sin que la secretaria de hacienda o el congreso lo recorten o condicionen; adquirir bienes y servicios sin rígidos procedimientos y controles burocráticos paralizantes; acceder libremente a los mercados de capital; y acordar alianzas con sus competidores, proveedores o clientes: Como mínimo se plantea que Pemex salga de Ley de Obras Públicas y emita sus propias reglas para la contratación de proveedores y contratistas

#### **4.2.3 Aprobación del Nuevo Régimen Fiscal**

El mes de Junio de 2005, La Cámara de Diputados aprobó el nuevo régimen fiscal para Petróleos Mexicanos, la reforma establece el pago de tres derechos por parte de Pemex Exploración y Producción: Derecho Ordinario sobre Hidrocarburos, Derecho para el Fondo de Estabilización y Derecho Extraordinario sobre la Exportación de Petróleo Crudo. De acuerdo a proyecciones hechas a partir de la plataforma de producción de crudo y el precio de 27 dólares por barril considerados en el presupuesto federal del presente año, de 2006 a 2013 la aplicación de estos derechos aliviará la carga impositiva para Pemex en alrededor de 560 mil millones de pesos.

Sin embargo, el nuevo tratamiento fiscal sólo atenderá uno de los grandes desafíos de que enfrenta la modernización y expansión de Pemex Esta empresa requiere efectuar en los próximos años inversiones muy superiores a los recursos que podrá aportarle el esquema impositivo aprobado, por eso sostenemos que la situación actual de Petróleos Mexicanos no se resolverá de fondo en tanto no se

---

<sup>23</sup> Castañeda, Alejandro/ Kessel, Georgina. Autonomía de Gestión de Pemex y CFE, Centro de Investigación y Docencia Económica(documento de trabajo), México 2002. p.9

procese una verdadera reforma hacendaria, a partir de la cual el Estado mexicano pueda incrementar sus ingresos fiscales para canalizar mayores recursos a la inversión pública.

“Con 330 votos a favor, el pleno de la Asamblea de la Cámara de Diputados aprobó el nuevo régimen fiscal de Petróleos Mexicanos que entrará en vigor el 1 de enero de 2006 y le permitirá capitalizar a la paraestatal, sin que ello afecte la recaudación del Estado en el corto plazo y sin generar un impacto negativo en las finanzas públicas.”<sup>24</sup>

Sin embargo, la propuesta que se aceptó corresponde a la minuta presentada por el Senado, misma que no contiene ninguna modificación propuesta por los diputados. La minuta de las comisiones de Hacienda y Energía del Congreso de la Unión establece que la propuesta de reforma fiscal de Pemex aprobada por la Cámara de Senadores elimina el derecho sobre extracción de hidrocarburos, incorporando una transición gradual en la recaudación del derecho ordinario sobre hidrocarburos de cuatro años, y se mantiene el derecho sobre hidrocarburos para el Fondo de Estabilización.

En tanto, la propuesta aprobada por la Cámara de Diputados incorporaba el derecho sobre extracción de hidrocarburos, el cual hace distinción entre producción existente y nueva, así como el número de pozos operando, un derecho ordinario sobre hidrocarburos, que se paga sobre una base gravable. Además el derecho sobre hidrocarburos servirá para el Fondo de Estabilización que se paga cuando los precios del crudo son altos. De acuerdo con legisladores, los cambios legales en Pemex reactivarán a la industria nacional, aumentarán la oferta de los combustibles y, con ello, se detendrá el alza en los precios de los energéticos, como son gasolinas, gas natural y en las tarifas eléctricas.

---

<sup>24</sup> Salgado, Alicia, *Aprueban Nuevo Régimen Fiscal para Pemex*, El Financiero, 29 de Junio de 2005 p.4A

Sin embargo, para Pemex el modelo propuesto por senadores será un alivio para las finanzas, aunque apostaban por la minuta presentada por diputados, ya que "la propuesta por parte de la paraestatal consistía en cambiar el esquema de tasas, asegurando la misma recaudación propuesta por legisladores del Congreso de la Unión". En un documento titulado Esquemas Fiscales, la paraestatal detalla que con un precio del petróleo mexicano de 27 dólares por barril, la recaudación en 2006 sería de casi 350 mil millones de pesos. La diferencia entre ambas propuestas es de ocho mil millones de pesos para 2006, es decir, la minuta del Senado dice que la recaudación para 2006 será de 316 mil millones de pesos y la de los diputados proponía que fueran 324 mil millones de pesos.

La diferencia entre ambas propuestas es de ocho mil millones de pesos para 2006, es decir, la minuta del Senado dice que la recaudación para 2006 será de 316 mil millones de pesos y la de los diputados proponía que fueran 324 mil millones de pesos. Ingresos adicionales Francisco Salazar, presidente de la Comisión de Energía, aplaudió la aprobación del régimen fiscal de Pemex y advirtió que si no se hubiera aceptado en dos años, Pemex habría enfrentado serios problemas financieros, lo cual pondría en riesgo las aportaciones a los estados y municipios. Con el nuevo régimen fiscal, Pemex Exploración y Producción se obliga al pago anual del derecho sobre hidrocarburos para el fondo de estabilización, cuando en el año el precio promedio ponderado del barril de petróleo crudo exportado exceda los 22 dólares por barril. Los estados y municipios recibirán más de lo esperado, garantizó el legislador, porque los precios del petróleo están altos. De acuerdo con la Comisión, los estados y municipios estarán recibiendo anualmente mayores recursos. Tan sólo en 2006 tendrán una aportación por más de 91 mil millones de pesos y de 94 mil millones de pesos en 2009. Pemex asegura que la recaudación aumentará año con año hasta llegar en 2008 a 334 mil millones de pesos, aunque la idea original era llegar a ese año con una recaudación de 339 mil millones de pesos.

Con respecto a la tasa que aplicará al derecho ordinario sobre hidrocarburos, Pemex señala que considerando un rango de precio promedio ponderado anual de barril de petróleo crudo mexicano exportado de 20 a 28 dólares el barril, la tasa en 2006 sería de 87.32 a 78.68 por ciento, respectivamente. Los términos del nuevo régimen fiscal no resultaron tan satisfactorios como esperaban todos los legisladores, ya que de acuerdo con Francisco Carrillo, secretario de la Comisión de Energía, "los senadores se cerraron a mejorar el nuevo régimen fiscal y aceptar las observaciones presentadas por los diputados".

Los cambios al régimen fiscal de Pemex la paraestatal obtendrá ingresos adicionales por 22 mil millones de pesos al pagar menos impuestos, pero a cambio de ello el gobierno recaudará, por medio del Fondo de Estabilidad, 10 por ciento de los ingresos petroleros. Se estima que Pemex podría obtener ingresos hasta por 600 mil millones de pesos, de los cuales 65 mil millones de pesos serían para el gobierno, es decir, casi triplicaría sus aportaciones que actualmente son por 23 mil millones de pesos.

### **4.3 Reservas Petroleras Aguas Profundas**

El futuro de México en cuanto a sus reservas de hidrocarburos está a dos mil metros de profundidad en las aguas del Golfo de México, donde yace un inmenso potencial petrolero, en esta zona se han detectado siete zonas geológicas cuyo potencial aproximado es de 45 mil millones de barriles de petróleo crudo equivalente, cifra 8% inferior a las reservas actuales del país contabilizadas en 48 mil millones de barriles.<sup>25</sup>

“Las nuevas tecnologías de exploración petrolera y de perforación de pozos surgidas en los años noventa, confirmaron y luego revaloraron el potencial petrolero en

---

<sup>25</sup> “Evaluación oficial: en la Zona Occidental”, *Petróleo y Electricidad*, México Año 5, núm 60, Febrero 2001

Aguas profundas del Golfo de México, tanto en nuestro país como en la porción estadounidense. Este potencial se encuentra parcialmente en áreas a lo largo del paralelo 26°, en que se encuentra la línea limítrofe, en la desembocadura del río Bravo; este potencial incluye los popularmente llamados :Hoyos de Dona”<sup>26</sup>

Este es el proyecto más ambicioso a explotar en los próximos años por el potencial estimado que aún esta sin desarrollar y que pudiera resolver el agotamiento de reservas que auguran los expertos, señalado en el tercer capítulo y que como advertimos el más optimista calcula abasto para 17 años, Sin embargo, a pesar de su enorme riqueza Pemex enfrenta una pobreza financiera que le impide potenciar los recursos, pues además para incursionar en esos mares se requiere algo más que cuantiosas inversiones, requiere alianzas estratégicas con otras petroleras pues además de padecer la falta de recursos carece de experiencia para desarrollar trabajos en aguas profundas.

Quienes si han incursionado en la tecnología para explorar, explotar y producir los recursos en aguas profundas son compañías como STATOIL(Noruega) o Petrobras (Brasileña)y con quienes sería factible realizar alianzas, Sin embargo la Constitución no lo permite realizar alianzas estratégicas aun en materia tecnológica para explotar los recursos del Golfo de México.

“Considerando la complejidad de los trabajos en aguas profundas, Fabio Barbosa especialista en temas de petróleo del Instituto de Investigaciones económicas de la UNAM consideró urgente permitirle a Pemex hacer alianzas con otras petroleras: sólo las majiors, como Shell tienen

---

<sup>26</sup>Barbosa Cano, Fabio. *El Petróleo en los Hoyos de Dona y otras áreas desconocidas del Golfo de México*. En Textos Breves de Economía. Ed. Instituto de Investigaciones Económicas U.N.A.M, México 2004. p.7

tecnología más avanzada para trabajar en aguas profundas”<sup>27</sup>

#### **4.3.1 Reservas Confirmadas**

El año pasado PEP inició la perforación del primer pozo exploratorio en aguas profundas, se trata de Nab1 que tiene una tirante de agua de 660 metros localizado al norte del campo Cantarell, la perforación con un costo de 550 millones de dólares se inició en Abril y los trabajos se realizan con una plataforma semisumergible: el Ocenan Workers que Pemex contrato por licitación, “...El desarrollo de un campo con capacidad de 250 millones de barriles, en aguas profundas, cuesta un mil 500 millones de dólares, además de la inversión para la producción.”<sup>28</sup>

“...En El Golfo de México PEP identificó recursos prospectivos equivalentes a 54mil millones de barriles de petróleo crudo”<sup>29</sup> De acuerdo con las estimaciones de PEP, a partir de los trabajos de exploración en aguas profundas este descubrimiento permitirá la restitución de reservas y de acuerdo a esta misma información de lograrse las metas programadas en 2007 se reincorporarían el 75% de las reservas y el 100% en 2010.

---

<sup>27</sup> Martínez, Mayra. “El Petróleo Profundo”, *El Mundo del Petróleo*, Año 1, Tomo 6, Octubre- Noviembre 2004, p.47

<sup>28</sup> Martínez, Mayra. “Nab 1 Augurios de Nueva Riqueza”, *El Mundo del Petróleo*, Año 2, Tomo 8, Febrero- Marzo 2005, p.41

<sup>29</sup> [www.pemex.com.mx](http://www.pemex.com.mx)

#### **4.4.1 Escenarios de Internacionales de Apertura a inversión Privada en el Contexto Internacional**

Pocos son los países que tienen el privilegio de contar con reservas de hidrocarburos, sin embargo, contar con ellas no es garantía de progreso y bienestar, algunas de estas naciones con un restringido marco jurídico y regulatorio en el sector, han ejecutado acciones de diversa índole, que han hecho conquistar de manera gradual estadios superiores de desarrollo energético. La apertura en el campo petrolero ha revitalizado la dinámica del sector justo en esos países donde el marco regulatorio ha sido actualizado. Abrirse a la inversión privada se ha convertido en un motor incuestionable a consecuencia de la aplicación de reformas y/o adecuaciones jurídicas y normativas; incluso ahí donde la industria se rige bajo las directrices que dicta el Estado en cuestión.

La apertura del sector de hidrocarburos a la participación privada, se justifica con el fin de asegurar flujos de capital, tecnología y oportunidades de mercado, y así aprovechar las reservas, a través de su uso oportuno, de hecho se ha cumplido el tránsito de un ambiente de dos actores (Estado y monopolio estatal), cambio del vínculo cultural entre el petróleo y la sociedad, pasando del modelo estatal rentista a una participación creciente de los privados en la actividad petrolera.

A continuación mencionamos algunos países que ya abrieron la puerta a la inversión privada, en la industria petrolera, haciendo una breve descripción de las particularidades de cada uno y los alcances que ha tenido como consecuencia de este cambio, entre ellos; Brasil, Noruega y Cuba como los más representativos, el primero por poseer la tecnología de punta en exploración y extracción de petróleo en aguas profundas, el segundo por representar

#### 4.4.1 Brasil

PETROBRAS se ubica entre las 20 mayores empresas petrolíferas internacionales, además de ser propietaria de la más alta tecnología para la producción de petróleo en aguas profundas; Brasil es el líder en este terreno. Cuenta con 93 plataformas de producción, 10 refinerías y casi 16 mil kilómetros de ductos y más de siete mil estaciones de combustibles, asimismo, esta presente en países como Angola, Argentina, Bolivia, Colombia, Nigeria, Estados Unidos, Japón. También es propietaria de CENPES o Centro de Investigación de Petrobras<sup>30</sup> que posee una de las más avanzadas tecnologías la cual es reconocida internacionalmente.

“...el esplendor de Petrobras no llegó, hasta el año en que se aprobaron las reformas jurídicas que permitieron la entrada a capital extranjero en ciertos sectores, eliminando el límite del 40% de participación extranjera en las empresas nacionales, con lo que se abrió una nueva era en la industria brasileña de los hidrocarburos”<sup>31</sup>. La apertura comercial de Petrobras también ayudó al país a entrar a selecto de 16 naciones que producen más de un millón de barriles de petróleo al día. Tan sólo en el 2003, sus ganancias alcanzaron los 17 mil 800 millones reales, poco más de seis mil millones de dólares, el doble de lo que alcanzó durante 2002.

Después de ejercer por más de 40 años el monopolio estatal del petróleo Petrobras pasó a partir de 1998 al régimen de libre competencia, por lo cual el sector petrolero brasileño deberá experimentar en los próximos 10 años una gran expansión para cubrir las demandas del mercado. Las proyecciones tanto del gobierno como de las empresas involucradas estiman una inversión que alcanzará los 100 mil millones de dólares.

---

<sup>30</sup> Información obtenida de <http://www2.petrobras.com.br>

<sup>31</sup> Miranda S., Gabriel. “Apertura Internacional: Tres Historias”, *El Mundo del Petróleo*, Año 1, Tomo 3, Abril- Mayo 2004, p.44

Con su política de apertura Brasil motivo la inversión privada mediante la primera subasta de títulos , sin embargo, análisis económicos atribuyen el sorprendente crecimiento de la industria petrolera brasileña a razones coyunturales, ya que por un lado el sector se benefició con el aumento en los precios internacionales del petróleo, pero también fueron determinantes los cambios estructurales que se dieron tras la apertura del mercado, ejemplo de ello es la notable mejoría gerencial en la compañía.

El gobierno de Brasil nunca ha expresado su voluntad de privatizar completamente el sector, aún con todo esto los resultados obtenidos por Petrobras la elevan al pódium de las empresas petroleras de todo el mundo de hecho ha alcanzado el sexto lugar entre las petroleras de capital abierto.

#### **4.4.2 Noruega**

En el caso de Noruega el Estado interviene en la industria petrolera por dos vías: como productor a través de la industria estatal STATOIL y por su participación económica directa. Sin embargo, debido a la complejidad técnica y a los altos costos de operación que requieren las instalaciones petroleras la empresa se ha visto obligada a financiar proyectos de participación de las mayores compañías petroleras del mundo, lo que a su vez le ha permitido poseer los desarrollos industriales más importantes del planeta.

La crisis de 1973 hizo que se dispararan los precios del crudo, lo que también sirvió para detonar una nueva aventura petrolera en el país escandinavo, el nuevo integrante del selecto club de países productores de hidrocarburos implementó un modelo de gestión de las reservas petroleras, se creó un ministerio propio encargado de elaborar la política petrolera nacional y el Storting o Parlamento aprobó una moderna legislación para el sector, además se puso en marcha, una

compañía petrolera estatal y se instituyó la Dirección General de Petróleo, cuya misión era permitir la entrada de tecnología de punta al sector.

En la actualidad la explotación de los yacimientos petrolíferos y de gas natural es producto de una gigantesca operación de inversión en la que STATOIL y las compañías petroleras más importantes del mundo van de la mano esto le ha permitido colocarse como uno de los principales productores de crudo en el mundo. La apertura a la inversión privada no sólo ha permitido a Noruega explotar en mayor medida sus recursos, sino también colocarse como un país a la vanguardia en exploración, en estos momentos tiene una experiencia operativa que le permite realizar prospecciones en el Mar de Noruega entre mil 200 y mil 300 metros de profundidad.<sup>32</sup>

Noruega posee prácticamente la mitad de las reservas de petróleo y gas natural en Europa, cubre el 10% del consumo europeo de gas y se estiman sus exportaciones en aumento. Pero lo más importante la era del petróleo noruego apenas ha llegado al 50% de su capacidad y desarrollo y hasta ahora el Estado ha evitado serios problemas internos gracias a sus masivos ingresos petroleros\*

#### **4.4.3 Cuba**

Con la vigencia de 20 contratos de exploración a riesgo, creación de empresas mixtas con entidades foráneas, la introducción de tecnología avanzada, aprovechamiento de gas acompañante, así como, aporte de capital que representa la inversión de 600 millones de dólares, Cuba registra un crecimiento de seis veces en su industria petrolera en comparación con 1960, cabe señalar

---

\* Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Dirección General del Petróleo de Noruega.  
[www.ssb.no/english/subjects/00/minifakta\\_en/sp/main\\_18.html](http://www.ssb.no/english/subjects/00/minifakta_en/sp/main_18.html)

\* <http://www.noruega.cl/policy/trade/oil/oil.htm>

que la industria petrolera , está controlada por el Estado en 55 por ciento y tiene participación minoritaria de bancos locales y capital extranjero.\*

La participación extranjera en el desarrollo petrolero toma mayor impulso a medida que se conoce que en el subsuelo cubano existen condiciones favorables para la formación de yacimientos de hidrocarburos, sobre todo en la provincia en la provincia petrolífera del norte, la más estudiada por ende, la de mayores perspectivas en una extensión de 1000 Km con 8 a 12 Km de sedimentos y 80% de las áreas con perspectivas bajo el mar.\*

“La nueva incursión económica de China en Cuba sigue a una inversión de mil 800 millones de dólares en la explotación de níquel, anunciada en noviembre pasado, cuando el presidente Hu Jintao mostró en una visita oficial la fuerte irrupción económica de su país en la isla.”<sup>33</sup>

La corporación, que el año pasado firmó un contrato para construir un gasoducto en Brasil por mil millones de dólares, está controlada por el Estado en 55 por ciento y tiene participación minoritaria de bancos locales y capital extranjero. La extracción actual es de crudo pesado y de alto contenido de azufre, que se destina a las termoeléctricas y las cementeras. El presidente Fidel Castro anunció en diciembre el descubrimiento de un nuevo yacimiento en la costa norte, con crudo de 18 grados API y menos de 5 por ciento de azufre, una calidad mejor, pero todavía en el rango de los pesados y amargos. Ese yacimiento, llamado Santa Cruz, con un estimado de 100 millones de barriles, sigue en exploración y empezará a producir entre 2006 y 2007. Repsol descubrió el año pasado un yacimiento marítimo de alta calidad, pero no comercial, y anunció que reanudará

---

• Información obtenida en <http://ujinfo.state.gov/espanol/cuba.htm>

• Información obtenida en <http://ujinfo.state.gov/espanol/cuba/04021003.htm>

<sup>33</sup>Rodríguez, Castellón Santiago. “Petróleo Cubano: una actividad en expansión”, *Economía Informa*, Año 1, Número 320, Octubre 2003, p. 62

sus exploraciones en la zona en 2006. Petrobras descartó la exploración de dos bloques marítimos, tras registrar en pruebas sísmicas la falta de indicios de petróleo, dijo la semana pasada el embajador brasileño aquí, Tilden Santiago Pero el diplomático señaló que Petrobras permanecerá en Cuba con posibles asociaciones con las canadienses o Repsol, y eventualmente con indagaciones propias en otras zonas. Cuba obtiene 53 mil barriles diarios de petróleo venezolano y derivados en condiciones financieras blandas, como parte de un amplio acuerdo de colaboración bilateral\*

---

\* Datos Citados por Saxe-Fernández, John. "Cuba en la Tercera Cuenca", *MEMORÍA*, Número 184, Junio 2004, p. 13

# CONCLUSIONES



## CONCLUSIONES

El siglo XXI proyecta a Pemex como una empresa que tiene un potencial suficiente para seguir creciendo y reafirmarla como una de las industrias más importantes del mundo petrolero, sin embargo, la empresa más grande del país e ícono de la soberanía e identidad nacional se encuentra en una situación difícil, incierta, no solamente para desarrollar plenamente sus encomiendas, sino para dibujar con precisión su presencia en el futuro inmediato; su compleja problemática política, económica, fiscal, industrial y tecnológica e incluso presiones internacionales para exportar más petróleo.

No obstante lo anterior, de acuerdo a la presente investigación podemos afirmar, las empresas públicas petroleras son viables, incluso en el marco de la globalización productiva y financiera, incorporando si es necesario capital privado nacional o extranjero en ciertas áreas y porcentajes que no comprometan la conducción central por parte del Estado. Sin embargo, su sobrevivencia, sus estrategias no pueden descansar solamente en la exclusividad sobre el patrimonio petrolero mediante un repliegue rentista, cuando al mismo tiempo se abandonan dinámicas industriales y tecnológicas que son determinantes en la nueva industria petrolera internacional.

Asimismo, es importante reconocer la influencia del petróleo en las complejas relaciones que se establecen entre economía, Estado y sociedad, así como, como el cambio institucional como una variable crucial para entender el modo a través del cual la industria petrolera nacional se ha estructurado a lo largo de sus distintas etapas, para analizar su transformación en el marco de la transición que vive el país y con esto marcar una ruta para mantener la vigencia de los planteamientos que se han hecho en torno a este sector para ajustar las variables a los cambios generados en la actualidad petrolera, ofreciendo respuestas a su problemática.

El Estado propietario en México, con lo que respecta a la industria petrolera no ha sido capaz de tener una visión a largo plazo, de manera particular en cuanto a las políticas de inversión se ha limitado a buscar el máximo de recursos fiscales limitando al extremo los recursos propios de Pemex para hacer frente a las inversiones que serían necesarias a una empresa de importancia internacional. En varios rubros específicos de lo que constituye el desempeño y las estrategias de largo plazo fundamentales para una industria como la petrolera se hacen evidentes logros limitados e incluso retrocesos como lo que a continuación mencionamos:

Las reservas de petróleo han disminuido regularmente, a causa de las evaluaciones y mediciones más estrictas, pero también por la carga fiscal que tiene que soportar Pemex, la cual ha repercutido drásticamente en su capacidad de inversión; el dinamismo del mercado interno y los retrasos en la modernización de las refinerías de Pemex, se ha traducido en importaciones de productos petroleros que han alcanzado porcentajes importantes en relación con el consumo interno, lo cual continúa aumentando. Las exportaciones son básicamente de petróleo crudo y se orientan masivamente a los Estados Unidos, una situación que coloca a México detrás de los países que tienen exportaciones más diversificadas tanto en los que se refiere a los productos exportados como a su destino.

Los nuevos retos, sobre todo por la declinación de sus principales yacimientos. Después de 23 años de explotación intensiva, ahora comienza la declinación de Cantarell, el único yacimiento gigante del país, que aporta casi dos tercios de la producción total de crudo hoy día. Este año, la producción en Cantarell ha sido del orden de 2.150.000 b/d. Pemex prevé que la declinación del yacimiento podría ser brusca a partir del año 2004 y que su producción caerá a entre 1.556.000 b/d y 1.462.000 b/d en el 2006 y a entre 1.208.000 y 1.008.000 b/d en el 2008.\*

---

\* Datos Obtenidos del Segundo Informe Trimestral de labores de Pemex

Asimismo, Pemex asume una carga impositiva cercana al 64% de sus ingresos. Es decir, Pemex entrega todos sus ingresos al erario público y le es devuelta una tercera parte para sus gastos de operación e inversión este esquema no permite la reinversión de utilidades para financiar proyectos ni que Pemex reaccione a circunstancias de mercado. Toda autorización de gasto implica procedimientos burocráticos, por lo que Pemex promueve ante el Congreso que se le otorgue mayor autonomía de gestión. de este esquema, Pemex acaba financiando sus inversiones con deuda, sobre todo vía un esquema presupuestal del gasto diferido, mientras que el erario obtiene la tercera parte de los ingresos públicos totales a través de Pemex en ausencia de una reforma fiscal integral que le permita captar ingresos por medio de otros impuestos.

México cuenta con reservas de gas y petróleo suficientes para impulsar un desarrollo sostenido en las áreas tecnológicas, sin embargo, los planes a corto plazo de duplicar la producción para responder a las crisis financieras que ha vivido y vive el país ponen en duda la rentabilidad de otras áreas operativas de la industria diferentes a la explotación. Actualmente existe la presión de aumentar la producción de gas natural

Contrariamente a otros actores que comenzaron desde hace años a tomar cartas en los asuntos tecnológicos relacionados con la transición energética, Pemex se encuentra constreñido por las opciones rentistas y fiscales gubernamentales y no resiste la comparación con los proyectos y realizaciones de otras empresas petroleras y energéticas, tanto públicas como privadas.

Para una empresa del tamaño de Pemex, optar por la compra de tecnología especializada para resolver sus problemas más importantes en lugar de desarrollarla, significa perder el control mismo de la planificación tecnológica de la empresa. Esto sucede porque las compañías o empresas generadoras de tecnología tienen como uno de sus objetivos principales el crear dependencia del

cliente hacia el producto o servicio en cuestión, de tal forma que el uso de la tecnología genere una renta.

Como resultado de lo anterior, la dependencia tecnológica tenderá a aumentar y la necesidad de contar con una tecnología propia tenderá a disminuir. La espera de actualizaciones y la no participación activa en el cambio tecnológico conlleva, primero, a un mal aprovechamiento de la tecnología producto de la supeditación, y segundo, a la desvalorización del desarrollo en esta materia.

Nuestra Constitución política al petróleo dentro de las actividades que llama “estratégicas”, a pesar de su vaguedad e imprecisión subjetiva, el término indica que influye sobre el curso de la economía nacional, mucho más que por el sólo valor de su producción, por ello es importante dejar de considerar al petróleo como un producto cuyo único interés es el comercial, ya que esto lo convierte en un recurso no estratégico para la nación y la falta de programas educativos, de inversión al desarrollo tecnológico y proyectos ecológicos, darán lugar a una industria petrolera poco rentable en un futuro no muy lejano.

Pemex deberá enfrentar esas carencias y los desafíos que le plantean, tanto desde el punto de vista de cambios institucionales, como del cambio técnico y sus efectos, particularmente en los que respecta a una nueva organización de la industria, sin embargo, deberá tener presente que con el petróleo independientemente de su significado en términos económicos y energéticos, continúa representando en México un elemento central de cohesión social. En este trasfondo ineludible deberán evolucionar las formas de organización de la industria.

Debe precisarse un escenario más competitivo, es indispensable tener con claridad el nuevo marco en el cual funcionará Pemex, ya que muchas cosas cambiarán en el plano legal, regulatorio y fiscal. Los cambios deberán ser graduales con etapas claramente definidas, separando lo que tiene que ver con una administración más eficiente de Pemex la cual depende en gran parte del cambio de fondo en su relación con el Estado, de una apertura a nuevos actores. Si esta última se hace en un contexto en que la relación con el Estado no cambia, será muy desfavorable a Pemex.

La capacidad de Pemex para operar en forma competitiva esta severamente restringida por la normatividad jurídica y administrativa, por exigencias fiscales y por responsabilidades mayores en lo laboral y lo social, se percibe a la institución como un órgano de gobierno con la obligación de generar recursos fiscales y con el encargo de administrar y monitorear las actividades de la industria petrolera que suelen ser realizadas en grado relevante, por empresas contratistas y por la propia empresa.

Por lo expuesto la presente investigación, concluimos que la situación actual de Pemex indica la necesidad de reorientar la industria petrolera nacional para que en el presente y en el futuro desarrolle, en su condición de empresa pública, la capacidad empresarial y competitividad industrial y comercial que le permita satisfacer el abasto energético e industrial de la nación, y además, le posibilite participar de manera ventajosa en el mercado mundial de productos petrolíferos. Para que continúe siendo un factor dinamizador de la economía mexicana , pero a la vez plasme beneficios reales para la población en su conjunto, en congruencia con los propósitos originales de la constitución de la empresa estatal Petróleos Mexicanos.

Los cambios que se plantean son los siguientes: un primer escenario para reorientar y sanear a Pemex es que deje de subsidiar al Poder Ejecutivo federal, mediante la modificación del sistema impositivo vigente en la empresa, que comprende las siguientes obligaciones: el derecho sobre la extracción del petróleo y el gas natural; el derecho extraordinario sobre extracción de petróleo, el derecho adicional sobre la extracción de petróleo, el impuesto a los rendimientos petroleros, el derecho sobre hidrocarburos, el impuesto especial sobre producción y servicios; el impuesto al valor agregado, los impuestos a la exportación y otros, lo cual dificulta enormemente la reinversión productiva.

En segundo lugar: se deben establecer disposiciones legales y administrativas, que le permitan a Petróleos Mexicanos contar con un fondo financiero propio, para promover su desarrollo operativo, comercial, ecológico, tecnológico, social y cultural, en tercer lugar, Petróleos Mexicanos, debe dejar de ser una empresa monoexportadora de crudo, localizar más reservas de crudo y gas natural, modernizar y ampliar la planta productiva de refinación y petroquímica en cada una de sus áreas; para lograrlo se requiere abrir diversas fuentes de financiamiento, una de las primeras serán los ingresos que dejarán de pagarse por impuestos al gobierno, otra, los ingresos que se cuantifiquen por el abaratamiento de los servicios y adquisiciones como resultado de la lucha contra la corrupción y otra más, los instrumentos financieros vigentes, así como los que se elaboren, que no pongan en riesgo a la institución.

La cuarta condición es socializar el control y la dirección de Petróleos Mexicanos, por lo cual se propone incluir en su Consejo de Administración, al Poder Legislativo, así como a los cuadros de profesionales de la industria petrolera, y la sociedad civil representada por grupos industriales, de consumidores, ecologistas y de carácter académico y científico.

Una Octava condición: es que el proyecto de reorientación y saneamiento de la industria petrolera requerirá de cambios legales, por lo cual será necesario convencer a la opinión pública y a la mayoría de los legisladores y partidos políticos de la conveniencia nacional del mismo. En la novena condición el Ejecutivo federal, puede ser o no, el principal promotor del proyecto de reorientación. En uno u otro caso se deberá contar con un gran bloque social, político y legislativo que deberá asumir este proyecto como un aspecto esencial para el desarrollo y el bienestar de la nación.

La décima condición es la autonomía de gestión como alternativa a las restricciones legales, regulatorias, administrativas e incluso operativas que se traducen en un debilitamiento de la capacidad de ejecución de la empresa. A través de una mayor libertad administrativa y operativa Pemex tendría la posibilidad de aplicar a su máximo potencial los recursos presupuestales asignados.

La última condición, consiste en que se debe destacar la importancia energética, industrial y económica que han adquirido el gas y la petroquímica, señalan la conveniencia de que cada uno se desarrolle en un organismo. La propuesta establecida es que se reinstituyan los actuales organismos subsidiarios de la siguiente manera: Mantener Pemex Exploración y Producción, integrando a Petróleos Mexicanos Internacional. Mantener Pemex-Refinación, crear Pemexgas y unificar las petroquímicas básica y secundaria integrándolas en el organismo Pemex-Petroquímica. Cada una de las condiciones mencionadas, requieren para su cumplimiento, de una abundante relación de actividades, proyectos y programas más específicos.

# **BIBLIOGRAFÍA**

## BIBLIOGRAFÍA

1. Acle, Tomasini Alfredo/ Vega, Hutchison Juan Manuel. *La Empresa Pública: desde afuera, desde adentro*. Ed Limusa/ Instituto Nacional de Administración Pública. México 1986.
2. Aguilera Gómez Manuel, *La desnacionalización de la economía mexicana*. Ed. Fondo de Cultura Económica, México 1975.
3. Ángeles Cornejo, Sarahí. *Intervención del Estado en la Industria Petrolera*. En Textos Breves de Economía. Ed. Instituto de Investigaciones Económicas U.N.A.M, México 2001.
4. Bañón, Rafael y Ernesto Carrillo. *La nueva administración pública*. Alianza. Universidad Textos. Madrid, 2003
5. Barbosa Cano, Fabio. *Exploración y reservas de hidrocarburos en México*. Ed. Instituto de Investigaciones Económicas U.N.A.M, México 2000.
6. Barbosa Cano, Fabio. *El Petróleo en los Hoyos de Dona y otras áreas desconocidas del Golfo de México*. En Textos Breves de Economía. Ed. Instituto de Investigaciones Económicas U.N.A.M, México 2004.
7. Bonnin. C.J.B. Principios de la Administración. México. En Revista de Administración Pública. Ediciones INAP. Edición Especial en Memoria del Maestro y Primer Presidente del Instituto Nacional de Administración Pública: Gabino Fraga. Noviembre de 1982.
8. Carrillo Castro, Alejandro y García Ramírez, Sergio, *Las Empresa Públicas en México*, Ed. Porrúa, México, 1983.
9. Castañeda, Alejandro/ Kessel, Georgina. *Autonomía de Gestión de Pemex y CFE*, Centro de Investigación y Docencia Económica(documento de trabajo), México 2002.
10. Chanes Nieto. José. La Obra de Luis de la Rosa. *La administración Pública de México*. IAPEM. México 1985
11. Del Río, Salvador. *Petróleo: la riqueza asediada La sombra de la Quina*, Ed. Edamex, México 2003
12. Duhalt Krauss, Miguel. *La Administración Pública y el Desarrollo en México*. Ed. INAP, México 1970.
13. Guerrero Orozco, Omar. *Teoría administrativa del Estado*. Editorial: Oxford University Press. México 2000.
14. Guerrero, Omar, *Introducción a la Administración Pública*, Ed. Harla, México 1985

15. Jellinek, George, *Teoría General del Estado*, Ed. Albatros, 1943
16. Jordón U., Juan J. , *Planeación Energética y Empresa Pública*, Ed. Plaza y Valdez/Facultad de Economía U.N.A.M., México 1995
17. Klare, T. Michael, *Guerras por los recursos: El futuro escenario del Conflicto Global*. Ed. Urano, Barcelona 2002
18. Lavín José Domingo, *Petróleo: Pasado, Presente y Futuro de una Industria Mexicana*, Ed. Fondo de Cultura Económica, México
19. Leos Chávez Héctor, *Origen y Naturaleza de la Modernización de Petróleos Mexicanos*, Programa Universitario de Energía, Universidad Nacional Autónoma de México. México1993.
20. Manzo Yépez, José Luis, *¿Qué Hacer con Pemex?, Una alternativa a la Privatización*, Ed. Grijalbo, México 1996.
21. Marúm Espinosa Elia, *Intervencionismo Estatal Y Transformaciones Del Sector Empresa Pública En México*
22. Merril, Rippy. *El Petróleo y la Revolución Mexicana*, Ed. Instituto de Estudios Históricos de la Revolución Mexicana, Colección Visiones Ajenas, México 2003
23. Meyer , Lorenzo, *México y Estados Unidos en el Conflicto Petrolero,1917-1942*, Ed. El Colegio de México, 1968
24. Meyer Loenzo/Morales Isidro, *Petróleo y Nación: la política petrolera en México (1900-1987)* Ed. Fondo de Cultura Económica, México 1990
25. Palacios, Solano Fernando Isaac. *América Latina: El estigma del Petróleo* (México, Ecuador, Venezuela). Ed. Caballito/ Instituto de Investigaciones Económicas. México 1996.
26. Parra, Iglesias Enrique. *Petróleo y Gas Natural: Industria, Mercados y Precios*. Ed. Akal, Madrid 2003
27. Pichardo Pagaza, Ignacio. *Introducción a la Administración Pública de México*. Ed. INAP, México1988. Serie Funciones y Especialidades Tomo II.
28. Rey, Romay Benito, *La ofensiva empresarial contra la intervención del Estado*. Ed. Siglo XXI/ Instituto de Investigaciones económicas, México 1983.
29. Ruiz, Dueñas Jorge, *Empresa pública: Elementos para un Examen Comparado*, Ed. Fondo de Cultura Económica, México 1988
30. Saxe-Fernández Jonh, *Petróleo y Estrategia: México y Estados Unidos en el contexto de la política global*. Ed. Siglo XXI México 1982

31. Saxe-Fernández, John. *La Compra-Venta de México*, Ed Plaza Janes, México 2002.
32. Secretaría de la Contraloría General de la Federación. *El Control y la Auditoría en las Entidades Paraestatales*, México 1988
33. Shields, David. *PEMEX: Un futuro incierto*. Ed. Planeta 2003
34. Suárez Guevara, Sergio. *Pemex y El Desarrollo Económico Mexicano: Aspectos básicos*. En Textos Breves de Economía. Ed. Instituto de Investigaciones Económicas U.N.A.M, México 2001.
35. Székely, Gabriel. *La Economía Política del Petróleo en México (1976-1982)* Ed. Colegio de México, México 1983.
36. Vázquez, Josefina Zoraida/ Meyer Lorenzo. *México frente a Estados Unidos: Un ensayo Histórico (1776-2000)*, Ed. F.C.E., México 2003
37. Vidal, Gregorio, *Privatizaciones, Fusiones y Adquisiciones : Las Grandes Empresas en América Latina*. Ed. Universidad Autónoma Metropolitana, México 2001
38. Villegas, Dávalos Raúl coord. *Siglo XXI Guerra, Petróleo y Muerte o cambio radical*, Ed. Fundación Cultural tercer Milenio, México 2003.
39. Weber, Max, *Economía y Sociedad*, Ed. Fondo de Cultura Económica, México 1993.
40. Williais, Jaime Mario, *El Petróleo en México: Efectos macroeconómicos, elementos de política y perspectivas*, Ed Colegio de México, México 1984.
41. Wionczek, Miguel, Gutiérrez, Roberto, *Posibilidades y Limitaciones de la Planeación Energética en México*. Ed. Colegio de México, México 1988
42. Zabrodotski, Yuri. *El Mundo Visto a través del Petróleo*, Ed. Instituto de Intercambio Cultural Colombo-Soviético, Colombia 1991.

## DOCUMENTOS OFICIALES

1. Ley Orgánica de Petróleos y Organismos Subsidiarios, Diario Oficial de la Federación, México 2003.
2. PEMEX Programas Sectoriales de Mediano Plazo (2001-2006), Petróleos Mexicanos, Gerencia Corporativa de Información y Relaciones Públicas, México 2001.
3. Petróleos Mexicanos, *Anuario Estadístico*, (Varios años)
4. Petróleos Mexicanos, *Informe de Labores* (Varios años)
5. Plan Nacional de Desarrollo 2000 - 2006, Presidencia de la República.
6. Programa de Modernización de la Empresa Pública y el Sector Energético 1988
7. Programa Nacional Energético (1984-1988)

## REVISTAS Y PERIODICOS

1. Acta Sociológica (Revista del Centro de Estudios Sociológicos) Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, publicación semestral.
2. Boletín fiscal de la Sociedad Cooperativa de Consumo Pemex
3. Diario Oficial de la Federación (Varios números)
4. Economía informa (Revista informativa de la Facultad de Economía de la UNAM), publicación mensual.
5. El Cotidiano (Revista de la realidad mexicana actual) Universidad Autónoma Metropolitana, publicación bimestral
6. El mundo del Petróleo ( The mexican oil industry magazine ) Grupo Editorial Ferraez, publicación bimestral
7. Estudios Políticos (Revista de Ciencias Políticas y Administración pública) Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, publicación cuatrimestral.
8. Memoria (Revista de política y cultura), publicación mensual
9. Pemex Lex (Revista jurídica de Petróleos Mexicanos) Petróleos Mexicanos, publicación trimestral
10. Revista de Administración Pública. Ediciones INAP. (Varios números)

## PORTALES ELECTRONICOS

1. Agencia Internacional de Energía, IEA ([www.iea.org](http://www.iea.org))
2. Banco de México, BANXICO ([www.banxico.org.mx](http://www.banxico.org.mx))
3. Cámara de Diputados del Honorable Congreso de la Unión ([www.cddhcu.gob.mx](http://www.cddhcu.gob.mx))
4. Instituto Mexicano del Petróleo: (<http://www.imp.com.mx>)
5. Mundo Energético: Tabla de precios del petróleo, resoluciones y novedades del sector: ( <http://www.mundoenergetico.com/>)
6. Petróleos Mexicanos:( <http://www.pemex.com.mx>)
- Organización de países exportadores de Petróleo OPEP: (<http://www.opec.org/>)
- Revista Petroquímica: Publicación con artículos relacionados al petróleo, el gas y la química en Latinoamérica. (<http://www.petroquimica.com.ar>)
7. Secretaría de Energía: (<http://www.energia.gob.mx>)
8. Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, INEGI ([www.inegi.gob.mx](http://www.inegi.gob.mx))

# **ANEXOS**

# ANEXO I

## LISTA OFICIAL DE PETROQUÍMICOS BÁSICOS EXISTENTES A PARTIR DE LA RECLASIFICACIÓN DE LA FECHA INDICADA.

Abril, 9 1960 (núm de productos 17)	Octubre13, 1986 (núm de productos 34)	Agosto, 15,1989 (núm de productos 20)	Agosto, 17, 1992 (núm de productos 8)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Amoniaco</li> <li>2. Benceno</li> <li>3. Biclورو de etileno</li> <li>4. Butadieno</li> <li>5. Cloruro de etilo</li> <li>6. Cumeno</li> <li>7. Dodecilbenceno</li> <li>8. Etileno</li> <li>9. Estireno</li> <li>10. Isopropanol</li> <li>11. Metanol</li> <li>12. Polietileno de alta densidad</li> <li>13. Polietileno de baja densidad</li> <li>14. Propileno</li> <li>15. Prolipropileno</li> <li>16. Tolueno</li> <li>17. Xilenos</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Acetaldehído</li> <li>2. Acetonitrilo</li> <li>3. Acrilonnitrilo</li> <li>4. Alfaolefinas</li> <li>5. Amoniaco</li> <li>6. Benceno</li> <li>7. Butadieno</li> <li>8. Ciclohexano</li> <li>9. Cloruro de vinilo</li> <li>10. Cumeno</li> <li>11. Dicloroetano</li> <li>12. Dodecilbenceno</li> <li>13. Estireno</li> <li>14. Etano</li> <li>15. Eter metil terbutilitico</li> <li>16. Etilbenceno</li> <li>17. Etileno</li> <li>18. Heptano</li> <li>19. Hexano</li> <li>20. Isopropanol</li> <li>21. Materia prima para negro de humo</li> <li>22. Metanol</li> <li>23. N-parafinas</li> <li>24. Oleofinas internas</li> <li>25. Ortoxileno</li> <li>26. Oxido de etileno</li> <li>27. Paraxileno</li> <li>28. Pentanos</li> <li>29. Polietileno de alta densidad</li> <li>30. Polietileno de baja densidad</li> <li>31. Propileno</li> <li>32. Tetrémetrode propileno</li> <li>33. Tolueno</li> <li>34. Xilenos</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Amoniaco</li> <li>2. Benceno</li> <li>3. Butadieno</li> <li>4. Docecilbenceno</li> <li>5. Etano</li> <li>6. Eter metil terbutilitico</li> <li>7. Etileno</li> <li>8. Heptano</li> <li>9. Hexano</li> <li>10. Materia prima para negro de humo</li> <li>11. Metanol</li> <li>12. N-Parafinas</li> <li>13. Ortoxileno</li> <li>14. Paraxileno</li> <li>15. Pentanos</li> <li>16. Propileno</li> <li>17. Ter amil metil eter</li> <li>18. Tetramétro de propileno</li> <li>19. Tolueno</li> <li>20. Xilenos</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Butanos</b></li> <li>2. <b>Etano</b></li> <li>3. <b>Heptano</b></li> <li>4. <b>Hexano</b></li> <li>5. Materia prima para negro de humo</li> <li>6. Naftas</li> <li>7. Pentanos</li> <li>8. Propanol</li> </ol>

## ANEXO II

### RESERVAS TOTALES DE PETROLEO CRUDO EN NUESTRO PAÍS AL 1 DE ENERO DE 2005 (mmmbpce)

Año	Región	Reserva remanente de hidrocarburos					Reserva remanente de gas		
		Aceite mmb	Condensado mmb	Líquidos de planta mmb	Gas seco equivalente mmbpce	Total mmbpce	Gas natural mmmpc	Gas a entregar en planta mmmpc	Gas seco mmmpc
2002	<b>Total</b>	<b>38,286.1</b>	<b>1,136.7</b>	<b>3,790.0</b>	<b>9,738.2</b>	<b>52,951.0</b>	<b>69,105.0</b>	<b>59,745.2</b>	<b>50,648.2</b>
	Marina Noreste	16,593.7	627.1	544.8	823.6	18,589.2	7,916.5	5,647.5	4,283.5
	Marina Suroeste	3,389.8	319.4	442.6	685.5	4,837.4	5,926.7	4,634.7	3,565.2
	Norte	13,413.4	43.2	1,473.9	6,112.8	21,043.3	39,798.1	35,183.3	31,792.7
	Sur	4,889.2	147.0	1,328.6	2,116.3	8,481.2	15,463.7	14,279.7	11,006.7
2003	<b>Total</b>	<b>36,265.9</b>	<b>884.2</b>	<b>3,499.8</b>	<b>9,382.4</b>	<b>50,032.2</b>	<b>65,432.9</b>	<b>57,041.5</b>	<b>48,796.4</b>
	Marina Noreste	15,299.9	448.3	439.8	759.1	16,947.0	6,919.5	5,022.7	3,948.0
	Marina Suroeste	3,065.6	263.4	396.1	850.2	4,575.4	6,401.4	5,410.9	4,422.0
	Norte	13,300.8	47.1	1,476.7	5,965.1	20,789.7	38,746.5	34,210.5	31,023.6
	Sur	4,599.6	125.3	1,187.2	1,807.9	7,720.1	13,365.4	12,397.4	9,402.8
2004	<b>Total</b>	<b>34,388.9</b>	<b>791.7</b>	<b>3,437.4</b>	<b>9,423.0</b>	<b>48,041.0</b>	<b>63,892.8</b>	<b>56,898.4</b>	<b>49,008.3</b>
	Marina Noreste	14,040.2	341.6	437.2	731.6	15,550.6	6,437.4	4,878.1	3,805.2
	Marina Suroeste	2,942.3	260.3	400.5	818.8	4,421.9	6,159.8	5,228.9	4,258.6
	Norte	13,195.5	62.8	1,497.4	6,129.2	20,884.9	38,973.7	35,200.8	31,877.5
	Sur	4,210.9	127.0	1,102.3	1,743.4	7,183.6	12,321.9	11,590.6	9,067.1
2005	<b>Total</b>	<b>33,312.2</b>	<b>835.3</b>	<b>3,412.6</b>	<b>9,354.0</b>	<b>46,914.1</b>	<b>63,878.8</b>	<b>56,526.5</b>	<b>48,649.4</b>
	Marina Noreste	13,200.9	420.6	439.7	720.4	14,781.6	6,094.2	4,752.9	3,746.8
	Marina Suroeste	2,960.5	229.3	422.9	875.8	4,488.6	6,623.4	5,532.8	4,555.1
	Norte	13,127.4	65.4	1,498.6	6,114.7	20,806.1	39,583.3	35,113.1	31,802.0
	Sur	4,023.4	119.9	1,051.4	1,643.1	6,837.9	11,577.8	11,127.7	8,545.6

**LEY ORGÁNICA DE PETROLEOS MEXICANOS  
Y ORGANISMOS SUBSIDIARIOS**

Nueva Ley publicada en el Diario Oficial de la Federación el 16 de julio de 1992

TEXTO VIGENTE

Última reforma aplicada 15-01-2002

LEY Orgánica de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios.

Al margen un sello con el Escudo Nacional que dice: Estados Unidos Mexicanos.-  
Presidencia de la República.

CARLOS SALINAS DE GORTARI, Presidente Constitucional de los Estados Unidos Mexicanos, a sus habitantes,

sabed:

Que el H. Congreso de la Unión se ha servido dirigirme el siguiente

**D E C R E T O**

EL CONGRESO DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS, D E C R E T A:

LEY ORGANICA DE PETROLEOS MEXICANOS Y ORGANISMOS  
SUBSIDIARIOS

**CAPITULO I**

**Disposiciones generales**

***Artículo 1***

El Estado realizará las actividades que le corresponden en exclusiva en las áreas estratégicas del petróleo, demás

hidrocarburos y petroquímica básica, por conducto de Petróleos Mexicanos y de los organismos descentralizados

subsidiarios en los términos que esta Ley establece, y de acuerdo con la Ley Reglamentaria del Artículo 27

Constitucional en el Ramo del Petróleo y sus reglamentos.

***Artículo 2***

Petróleos Mexicanos, creado por Decreto del 7 de junio de 1938, es un organismo descentralizado, con personalidad jurídica y patrimonio propios, con domicilio en la

ciudad de México, Distrito Federal, que tiene por objeto, conforme a lo dispuesto en esta Ley, ejercer la conducción central y la dirección estratégica de todas las actividades que abarca la industria petrolera estatal en los términos de la Ley Reglamentaria del Artículo 27 Constitucional en el ramo del petróleo.

### **Artículo 3**

Se crean los siguientes organismos descentralizados de carácter técnico, industrial y comercial, con personalidad jurídica y patrimonio propios, mismos que tendrán los siguientes objetos:

I.- Pemex-Exploración y Producción: exploración y explotación del petróleo y el gas natural; su transporte,

almacenamiento en terminales y comercialización;

II.- Pemex-Refinación: procesos industriales de la refinación; elaboración de productos petrolíferos y de derivados del petróleo que sean susceptibles de servir como materias primas industriales básicas; almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de los productos y derivados mencionados; III.-

Pemex-Gas y Petroquímica Básica: procesamiento del gas natural, líquidos del gas natural y el gas artificial; almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de estos hidrocarburos, así como de derivados que sean

IV.- Pemex-Petroquímica: procesos industriales petroquímicos cuyos productos no forman parte de la industria petroquímica básica, así como su almacenamiento, distribución y comercialización.

Las actividades estratégicas que esta Ley encarga a Pemex-Exploración y Producción, Pemex-Refinación y Pemex-Gas

y Petroquímica Básica, sólo podrán realizarse por estos organismos.

Petróleos Mexicanos y los organismos descritos estarán facultados para realizar las operaciones relacionadas directa o indirectamente con su objeto. Dichos organismos tendrán el carácter de subsidiarios con respecto a Petróleos Mexicanos, en los términos de esta Ley.

### **Artículo 4**

Petróleos Mexicanos y sus organismos descentralizados, de acuerdo con sus respectivos objetos, podrán celebrar con personas físicas o morales toda clase de

actos, convenios y contratos y suscribir títulos de crédito; manteniendo en exclusiva la propiedad y el control del Estado Mexicano sobre los hidrocarburos, con sujeción a las disposiciones legales aplicables.

## **CAPITULO II**

### **Organización y funcionamiento**

#### ***Artículo 5***

El patrimonio de Petróleos Mexicanos y el de cada uno de los organismos subsidiarios estará constituido por los bienes, derechos y obligaciones que hayan adquirido o que se les asignen o adjudiquen; los que adquieran por cualquier título jurídico; las ministraciones presupuestales y donaciones que se les otorguen; los rendimientos que obtengan por virtud de sus operaciones y los ingresos que reciban por cualquier otro concepto. Petróleos Mexicanos y los organismos subsidiarios podrán responder solidaria o mancomunadamente por el pago de las obligaciones nacionales e internacionales que contraigan. Petróleos Mexicanos y los organismos subsidiarios administrarán su patrimonio conforme a las disposiciones legales aplicables y a los presupuestos y programas que formulen anualmente y que apruebe el Órgano de Gobierno de Petróleos Mexicanos. La consolidación contable y financiera de todos los organismos será hecha anualmente por Petróleos Mexicanos.

#### ***Artículo 6***

Petróleos Mexicanos será dirigido y administrado por un Consejo de Administración, que será el órgano superior de gobierno de la industria petrolera, sin perjuicio de la autonomía de gestión de los organismos. El Director General será nombrado por el Ejecutivo Federal.

#### ***Artículo 7***

El Consejo de Administración de Petróleos Mexicanos se compondrá de once miembros propietarios, a saber:

Seis representantes del Estado designados por el Ejecutivo Federal, entre los que debiera estar el Secretario de medio Ambiente y Recursos Naturales; y cinco representantes del Sindicato de Trabajadores Petroleros de la República

Mexicana, que deberán ser miembros activos de dicho sindicato y trabajadores de planta de Petróleos Mexicanos.

El Presidente del Consejo será el titular de la coordinadora del sector al que esté adscrito Petróleos Mexicanos y tendrá voto de calidad. Por cada uno de los consejeros que se designe se nombrará un suplente. Los suplentes de los consejeros que representan al Estado serán designados por los respectivos titulares y los de los consejeros sindicales serán designados por el Sindicato, debiendo reunir los mismos requisitos exigidos para los propietarios.

**Artículo 8** Cada uno de los organismos subsidiarios será dirigido y administrado por un Consejo de Administración y por un Director General nombrado por el Ejecutivo Federal.

**Artículo 9**

El Consejo de Administración de cada uno de los organismos subsidiarios, se compondrá de ocho miembros y sus respectivos suplentes. Los titulares serán: cuatro representantes del Gobierno Federal, designados por el Ejecutivo Federal; los tres Directores Generales de los otros organismos públicos descentralizados subsidiarios, y el Director General de Petróleos Mexicanos, quien lo presidirá. Los suplentes de los Consejeros que representan al Gobierno Federal serán designados por los respectivos titulares y los de los organismos subsidiarios serán designados por los Directores correspondientes.

**Artículo 10**

El Consejo de Administración de Petróleos Mexicanos y los de los organismos subsidiarios, tendrán las atribuciones que les confieren las disposiciones legales aplicables y esta ley, conforme a sus respectivos objetos. Quedan reservadas al Órgano de Gobierno de Petróleos Mexicanos las facultades que requiera la conducción central y la dirección estratégica de todas las actividades que abarca la industria petrolera incluyendo, en forma enunciativa más no limitativa: aprobar, conforme a la política energética nacional, la planeación y presupuestación de la industria petrolera estatal en su conjunto y evaluar el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la misma. Asimismo se reserva al propio Órgano de Gobierno el establecimiento de las políticas y lineamientos necesarios para lograr un sano

equilibrio económico y financiero entre los organismos, así como para permitir el adecuado manejo y administración de los bienes que el Gobierno Federal destina a la industria petrolera. Las actividades no reservadas en forma exclusiva a la Nación podrán llevarse a cabo por medio de empresas subsidiarias o filiales, cuya constitución o establecimiento deberá ser sometida por los Consejos de Administración de los organismos subsidiarios al de Petróleos Mexicanos, al igual que su liquidación, enajenación o fusión. Asimismo, se someterá a aprobación del propio Consejo la enajenación de las instalaciones industriales.

### **Artículo 11**

Serán facultades y obligaciones de los directores generales las siguientes:

- I.- Administrar y representar legalmente a los organismos;
- II.- Cumplir los fines del organismo de manera eficaz, articulada y congruente con Petróleos Mexicanos y los otros organismos, conforme a la planeación estratégica de la industria petrolera estatal;
- III.- Formular los programas institucionales de corto, mediano y largo plazo, los presupuestos de los organismos, establecer las políticas institucionales y los procedimientos generales, presentándolos para su aprobación al Consejo de Administración;
- IV.- Remitir, por los conductos debidos, la información presupuestal y financiera que corresponda al organismo, para su integración a la Cuenta Anual de la Hacienda Pública Federal. Los directores generales de los organismos subsidiarios deberán hacerlo a través de Petróleos Mexicanos;
- V.- Someter a la aprobación del Consejo de Administración que corresponda, los proyectos de organización, y los de creación, liquidación, enajenación o fusión de empresas subsidiarias o filiales; así como la enajenación de instalaciones industriales;
- VI.- Establecer sistemas de control y mecanismos de evaluación, vigilar la implantación y cumplimiento de medidas correctivas e informar trimestralmente los resultados a su órgano de gobierno;

VII.- Asignar responsabilidades, delegar atribuciones y proponer al Consejo de Administración que corresponda el nombramiento y remoción de los funcionarios de los dos niveles inferiores al propio;

VIII.- Ejercer las facultades que en materia laboral determinen la Ley Federal del Trabajo y el Contrato Colectivo de Trabajo que regule las relaciones laborales de la industria petrolera estatal, y opinar sobre los asuntos de su competencia en la contratación colectiva;

IX.- Cuidar de la observancia de las disposiciones relativas a normalización y seguridad industrial;

X.- Proponer medidas para asegurar la calidad de los productos, así como el desarrollo tecnológico correspondiente;

XI.- Cuidar de la observancia de las disposiciones relativas al equilibrio ecológico y preservación del medio ambiente que garanticen el uso adecuado de los recursos petroleros; y

XII.- Las otras que determinen las leyes y demás disposiciones aplicables.

### **Artículo 12**

En su carácter de representantes legales, los directores generales tendrán todas las facultades que les corresponde a los mandatarios generales para pleitos y cobranzas, para actos de administración y de dominio, así como las que requieran cláusula especial conforme a la ley, en los términos de los primeros tres párrafos del Artículo 2554 del Código Civil para el Distrito Federal aplicable en materia federal; para formular querellas en los casos de delitos que sólo se pueden perseguir a petición de la parte afectada y para otorgar el perdón extintivo de la acción penal; ejercitar y desistirse de acciones judiciales, inclusive en el juicio de amparo, así como comprometerse en árbitros y transigir. Los directores generales podrán otorgar y revocar poderes generales o especiales, pero cuando sean en favor de personas ajenas a los organismos, deberán recabar previamente el acuerdo de su Consejo de Administración.

En su carácter de representantes legales, los directores de Petróleos Mexicanos y los funcionarios inmediatos inferiores a los titulares de los organismos, tendrán también las facultades de mandatarios generales en los términos antes apuntados,

exclusivamente para los asuntos relacionados con las funciones de su competencia y para aquellos que les asigne o delegue expresamente el Director General correspondiente.

Cuando las operaciones tengan por objeto bienes inmuebles del dominio público de la Federación, se someterá al Ejecutivo Federal el decreto de desincorporación correspondiente.

### **Artículo 13**

Quedan además reservadas al Director General de Petróleos Mexicanos las siguientes facultades:

I.- Elaborar, con la participación de los organismos subsidiarios, la planeación y presupuestación estratégica de la industria petrolera en su conjunto y someterla a la aprobación de su Consejo de Administración; II.- Formular los programas financieros de la industria; definir las bases de los sistemas de supervisión, coordinación, control y desempeño de los organismos para optimizar su operación conjunta; y administrar los servicios comunes a los mismos;

III.- En los términos del apartado A del Artículo 123 Constitucional y de la Ley Federal del Trabajo, convenir con el Sindicato el Contrato Colectivo de Trabajo y expedir el Reglamento de Trabajo del Personal de Confianza, que regirán las relaciones laborales de Petróleos Mexicanos y de los organismos;

IV.- Resolver conflictos que se susciten entre los organismos sobre sus ámbitos de actividad; y conocer de asuntos trascendentes para la industria;

V.- Las demás que le confieran las leyes y demás disposiciones legales aplicables.

### **Artículo 14**

Los actos jurídicos que celebren Petróleos Mexicanos o cualquiera de sus Organismos Subsidiarios se regirán por las Leyes Federales aplicables y las controversias nacionales en que sea parte, cualquiera que sea su naturaleza, serán de la competencia de los tribunales de la Federación, salvo acuerdo arbitral, quedando exceptuados de otorgar las garantías que los ordenamientos legales exijan a las partes, aun en los casos de controversias judiciales. Tratándose de actos jurídicos de carácter internacional, Petróleos Mexicanos o sus Organismos Subsidiarios podrán convenir la aplicación de derecho extranjero, la jurisdicción de

tribunales extranjeros en asuntos mercantiles y celebrar acuerdos arbitrales cuando así convenga al mejor cumplimiento de su objeto.

### **Artículo 15**

El órgano de vigilancia de cada uno de los organismos descentralizados estará integrado por un Comisario Público Propietario y un Suplente, designados por la Secretaría de la Contraloría General de la Federación, quienes desarrollarán sus funciones de acuerdo con las disposiciones legales aplicables.

Petróleos Mexicanos establecerá un órgano de control de la industria petrolera estatal que coordinará las actividades de los órganos internos de control de los organismos subsidiarios, y que podrá realizar la fiscalización directa de los mismos, conforme a las disposiciones legales procedentes.

### TRANSITORIOS

#### **Artículo Primero**

La presente ley entrará en vigor al día siguiente de su publicación en el Diario Oficial de la Federación.

#### **Artículo Segundo**

Se abroga la Ley Orgánica de Petróleos Mexicanos de 23 de enero de 1971 publicada en el Diario Oficial de la Federación el 6 de febrero de 1971.

#### **Artículo Tercero**

En tanto el Ejecutivo Federal expide el Reglamento de esta Ley, se aplicará el vigente en lo que no se oponga a la misma.

#### **Artículo Cuarto**

El domicilio legal de los organismos creados por esta Ley será el Distrito Federal, hasta en tanto en disposiciones reglamentarias se establezca, en su caso, otro diverso.

#### **Artículo Quinto**

Al entrar en vigor la presente Ley, el consejo de administración de Petróleos Mexicanos proveerá lo necesario para llevar a cabo la formalización de los actos jurídicos que procedan, a efecto de determinar los derechos y obligaciones que regularán las relaciones operativas entre Petróleos Mexicanos y los organismos

subsidiarios creados por esta Ley, en materia financiera, crediticia, fiscal, presupuestal, contable, de aplicación de excedentes, y demás que resulten pertinentes, en los términos de las leyes aplicables.

#### ***Artículo Sexto***

Los bienes inmuebles, el personal, los recursos presupuestales, financieros y materiales, incluidos mobiliario, vehículos, instrumentos, aparatos, maquinaria, archivos y en general el equipo e instalaciones cuya administración y manejo tiene encargados Petróleos Mexicanos, previo acuerdo de su Consejo de Administración, se transferirán a dichas entidades subsidiarias para constituir su patrimonio y cumplir con su objeto en los términos de esta ley. Dicha transferencia se llevará a cabo conforme a las disposiciones legales aplicables, en un lapso no mayor de un año a partir de la vigencia de esta ley. Las transferencias de bienes inmuebles no implicarán cambio de destino.

#### ***Artículo Séptimo***

Al asumir la realización de los objetos que esta Ley les asigna, los organismos descentralizados que se crean se subrogarán en los derechos y obligaciones de Petróleos Mexicanos que les correspondan; por consiguiente, competarán a los propios organismos las pretensiones, acciones, excepciones, defensas y recursos legales de cualquier naturaleza, deducidos en los juicios o procedimientos en los cuales Petróleos Mexicanos tenga interés jurídico en la fecha de la transferencia de los asuntos.

#### ***Artículo Octavo***

Lo establecido en esta ley no afectará, en forma alguna, las obligaciones de pago nacionales e internacionales contraídas por Petróleos Mexicanos con anterioridad a la vigencia de este ordenamiento. Por consiguiente, los organismos subsidiarios que esta Ley establece, serán solidariamente responsables de dichas obligaciones. La adscripción de los trabajadores a los organismos se hará en los términos previstos por el Contrato Colectivo de Trabajo vigente, con la intervención que al Sindicato de Trabajadores Petroleros de la República Mexicana le confieren la Ley Federal del Trabajo y dicho Contrato Colectivo, y con pleno respeto de los derechos de los trabajadores.

**Artículo Décimo**

Los laudos de carácter laboral se ejecutarán en los términos que determine la Junta Federal de Conciliación y Arbitraje, así como las Juntas Especiales del referido Tribunal.

**Artículo Décimo Primero**

Las menciones que leyes o reglamentos vigentes hacen de Petróleos Mexicanos, se entenderán referidas al propio Petróleos Mexicanos o a los organismos subsidiarios, según corresponda, atendiendo al objeto de cada uno de los términos de esta Ley.

México, D. F., 13 de julio de 1992. - Dip. Gustavo Carvajal Moreno, Presidente.- Sen. Manuel Aguilera Gómez, Presidente.- Dip. Julieta Mendivil Blanco, Secretario. - Sen. Oscar Ramírez Mijares, Secretario.- Rúbricas.

En cumplimiento de lo dispuesto por la fracción I del Artículo 89 de la Constitución Política de los Estados Unidos

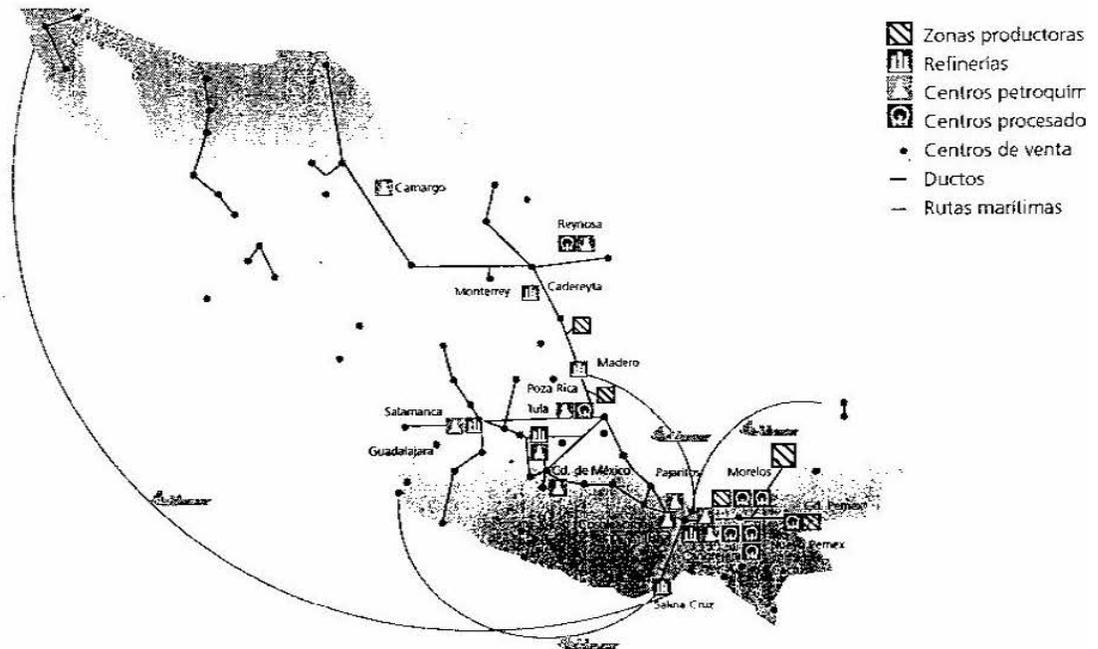
Mexicanos y para su debida publicación y observancia, expido el presente Decreto en la residencia del Poder Ejecutivo

Federal, en la Ciudad de México, Distrito Federal, a los quince días del mes de julio de mil novecientos noventa y dos.-Carlos

Salinas de Gortari.- Rúbrica.- El Secretario de Gobernación, Fernando Gutiérrez Barrios.- Rúbrica.

## ANEXO IV

### INFRAESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA PETROLERA MEXICANA



Campos en producción	324
Pozos en explotación	4 522
Plataformas marinas	156
<hr/>	
Centros procesadores de gas	10
Endulzadoras de gas	17
Plantas criogénicas	13
Plantas de absorción	3
Fraccionadoras	7
Endulzadoras de condensados	8
Recuperadoras de azufre	17
<hr/>	
Refinerías	6
<hr/>	
Complejos petroquímicos	9
Plantas petroquímicas	53
<hr/>	
Terminales de almacenamiento y distribución de gas licuado	24
<hr/>	
Plantas de almacenamiento y agencias de ventas de productos petrolíferos	78



Centros productivos

### Yacimientos de gas natural



# ANEXO VI

