



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

---

FACULTAD DE ECONOMÍA

## ***PEMEX: Prospectivas Económicas y Sociales***

*“Decisión estratégica de Estado en la primera  
década del siglo XXI”*

T E S I S  
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
LICENCIADO EN ECONOMÍA  
P R E S E N T A:  
ALEJANDRA COSMES VAZQUEZ

DIRECTOR DE TESIS:  
MTRO. FRANCO GUERRERO GALEANA





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.

*Para mis padres;  
Ma. Laura y Alejandro  
Quienes son mis maestros de valores y lucha inquebrantable.  
Para mis hermanos;  
Eduardo y Angélica;  
Mis pequeños compañeros de toda la vida.  
Para mis tíos;  
Alfredo, Rosaura, Fernando y Alejandro;  
Son más que mis tíos.  
A mi mejor amiga;  
Nancy  
Mi apoyo incondicional.  
Al amor de mi vida;  
Oscar Ricardo  
Él es motivo de mi superación.  
A mi asesor;  
Franco Guerrero  
Sin su constancia este trabajo no podría ser.*

# **“PEMEX: PROSPECTIVAS ECONOMICAS Y SOCIALES Decisión estratégica de Estado en la primera década del siglo XXI”**

## **Introducción** I

### **Capítulo 1.**

#### **1. Historia Económica y Social de PEMEX**

1.1	Breve Historia de la Independencia Petrolera en México	1
1.1.1	Periodo Anterior a la Expropiación	1
1.1.2	Periodo de Expropiación	5
1.1.3	Periodo después de la Expropiación	8
1.1.4	Situación Actual	12
1.2	Importancia Económica Histórica	14
1.2.1	Generación de Recursos Financieros Durante el Auge Petrolero y sus Principales Consecuencias	14
1.3	Régimen Fiscal	15
1.3.1	Ingresos Petroleros	17
	Cuadro 1. Ingresos Petroleros y no Petroleros	18

### **Capítulo 2.**

#### **2. Entorno Actual de PEMEX**

2.1	Gobierno Corporativo	21
2.1.1	Misión y Visión	21
2.1.2	Consejo de Administración, Dirección y Operación.	23
2.1.3	Operación de la Empresa	24
2.1.4	Información Asimétrica	25
2.2	El Área Financiera	25
2.2.1	Ventas Totales	26
	Cuadro 2. Resumen de Resultados Financieros de PEMEX	26
2.2.2	Perdida Neta	27
	Grafica 1 Estados Financieros de PEMEX 1994-2006	27
2.3	Gestión de Deuda de la Paraestatal	28
	Grafica 2. Evolución histórica de PEMEX deuda otros pasivos	29
2.3.1	PIDIREGAS	30
	Grafica 3. Inversiones Históricas: Pidiregas y No Pidiregas	32
	Cuadro 3. Deuda Pidiregas por Organismo en PEMEX	33
2.3.2	Contratos de Servicios Múltiples (CSM)	34
2.4	Exportaciones	36
	Grafica 4 Exportaciones de PEMEX	36
	Grafica 5 Declinación de Cantarell	37
	Grafica 6 Producción de Crudo en campos seleccionados	37

## **Capítulo 3.**

### **3. Modelos de Propiedad en la Industria Petrolera Mundial**

3.1	Antecedentes sobre la Intervención	41
3.2	Régimen de Propiedad de Petroleras Mundiales	43
3.2.1	Las Principales Compañías Petroleras en el Mundo	44
	Cuadro 4.Principales Compañías Petroleras	44
3.2.2	Arabia Saudita	45
3.2.3	Estados Unidos	46
3.2.4	Venezuela	48
3.2.5	Brasil	49
3.3	Comparación entre los países Petroleros	50
	a) Producción y consumo internacional del petróleo	51
	Cuadro 5. Producción de crudo	52
	b) Reservas Probadas y deuda de Petroleras Internacionales	53
	Cuadro 6.Reservas probadas de petróleo crudo, principales países	53
	Cuadro 7 Perfil crediticio vs otras empresas integradas	54
	Grafica 7. Deuda	55
	c) Ingresos de Petroleras Internacionales	55
	Cuadro 8.Ingresos brutos, compañías petroleras 2002-2005	55
	Cuadro9.20 Petroleras mas importantes del mundo 2005	56
3.4	Influencia de Organismos Internacionales	57
3.4.1	FMI, BM y el Balance Económico de PEMEX	57
3.4.2	Consejos de otras empresas Petroleras Internacionales a PEMEX	59

## **Capítulo 4.**

### **4. Escenarios para una Estrategia Petrolera en México**

4.1	Escenario Uno. El Energético como Palanca de Desarrollo en manos del Gobierno	62
4.2	Escenario Dos. Participación Regulada de la Iniciativa Privada en los Proyectos de PEMEX	65
4.3	Escenario Tres. Extremo de Privatización	66
4.4	Modelo Económico	71
	<b>Conclusiones</b>	77
	<b>Bibliografía</b>	83

## **Introducción**

En las últimas décadas, el sector petrolero, ha sido uno de los sectores más importantes para la economía mexicana, reflejado en la disponibilidad del recurso como materia prima de la planta productiva nacional y por la contribución de más de un tercio de los ingresos fiscales del país.

Sin embargo, la importancia del sector no radica solamente en lo que es ahora, o haya sido en el pasado, sino en las expectativas que se tienen sobre su futuro. El hecho es que tales expectativas no solo dependen de las condiciones y problemática internas del país, que ya es complicado, sino fuertemente, de movimientos y ajustes técnicos, políticos y sociales en el ámbito internacional.

El futuro esperado, dependerá de la estrategia general que establezca el Estado, para el desarrollo del país en su conjunto, y de la capacidad para decidir sobre las variables y usos que apoyen tal estrategia.

Se requiere establecer un análisis inteligente, un plan aceptado por todas las fuerzas nacionales y un liderazgo reconocido para el logro de ese desarrollo deseable de país, pero antes es imprescindible tener claridad sobre las variables clave que respaldan lo anterior, como es el caso del recurso petrolero al cual hace referencia este trabajo de tesis.

Es urgente que se actúe con rapidez, porque el recurso no es renovable y sí altamente demandado por la industria de todos los países, al ser materia prima indispensable para elaborar bienes y servicios que no pueden dejar de consumir sus habitantes y sobre todo como generador de energía y materiales orgánicos para el bienestar. Cada país establece su estrategia e incluso consideran dentro de sus prioridades los recursos petroleros existentes en otros países, y si estos, no deciden al respecto, quedan absorbidos dentro de las estrategias de aquellos que sí la establecieron.

En este sentido a México no le queda más que tomar una decisión estratégica en el plazo más corto posible sobre el mejor uso que pueda darse del recurso petrolero.

Es un hecho que vivimos en una era de agresiva competencia global, en la que PEMEX, la única empresa responsable del manejo del recurso petrolero en México, ha participado activamente con resultados aceptables para el Estado, pero con serias dificultades en el desarrollo de la empresa misma, lo cual reclama esas acciones urgentes que le

permitan comportarse como una empresa sana y expectativas de crecimiento mejores que los que tiene en la actualidad. Eso a la vez permitirá al planificador el manejo de esta variable con mayor certidumbre dentro del objetivo de tener un país con mayores oportunidades en el futuro.

Por ello, la investigación de tesis que se presenta, tiene como objetivo llamar la atención a los lectores interesados, en el sentido de que se mejore la participación de PEMEX dentro de la estrategia de desarrollo, sin pérdida de tiempo, dentro de esta primera década del siglo XXI, obviamente haciendo las modificaciones adecuadas en la estrategia corporativa, como necesidad para el aprovechamiento eficiente y equitativo del recurso natural y sus derivados.

Es importante reconocer que las decisiones que se tomarán no son de carácter unilateral, sino de consenso porque la sociedad mexicana tiene claro que el recurso petrolero es propiedad de la nación y también un orgullo de la capacidad del mexicano en la operación de empresas como la representada por PEMEX.

Con este propósito se incluye un primer capítulo en donde esencialmente se plantea el criterio de decisión estratégica, que se aparta del concepto de racionalidad de la teoría neoclásica tradicional, subyacente en la argumentación de eficiencia que plantean quienes impulsan la eliminación del Estado como agente responsable de la producción energética en los países como México.

El capítulo expone, de manera muy “apretada”, el proceso histórico mediante el cual se arraiga en el sentimiento del mexicano la idea de nacionalismo en la figura de la paraestatal PEMEX.

Como se verá, esta empresa representa una satisfacción política y técnica que se manejó para fortalecer la identidad nacional y revertir este proceso, con alguna posible privatización, plantea una amenaza para tal identidad y enfrentamientos, no solo parlamentarios, sino de carácter social. Problemática que se resalta en el siguiente capítulo cuando se revisan acciones “veladas” que se hacen para lograr la participación privada de facto en las empresas energéticas mexicanas, aún cuando constitucionalmente sea prohibitiva cualquier modalidad en este campo, como es el caso de la generación de energía por empresas privadas en el sector eléctrico y los Contratos de Servicios Múltiples en el petrolero.

De hecho el segundo capítulo, contiene la situación actual de PEMEX, misma, que se toma como argumentación básica de la ineficiencia de la paraestatal, y como punto de apoyo para solicitar la urgente privatización que enarbolan los críticos del Estado como conductor de ese sector tan importante de la economía mundial.

El capítulo inicia con la misión que constitucionalmente se asigna a la empresa, referencia indispensable para medir la actuación de la misma, y clave de la argumentación de los defensores de que el Estado sea garante de la distribución de los energéticos en el país.

Como ya se hizo mención renglones atrás, en el capítulo se destacan acciones de financiamiento privado que apoyan la producción petrolera justificada por la falta de capacidad de la paraestatal a cargo de los administradores públicos. Incapacidad que aceptan los mismos responsables de las decisiones del más alto nivel, asignados por la administración federal según los informes y escritos que reportan cotidianamente.

La presencia de la inversión privada o la privatización total antepuesta a la situación que se conserva en México de un Estado a cargo de la industria energética, podría reflejarse o evaluarse a la luz de la experiencia existente en otros países productores de petróleo. Es por ello que se consideró oportuno incluir los casos de algunos de tales países, para observar en términos muy generales, elementos que sirvan de apoyo a la decisión mexicana para su futuro próximo.

Resalta el caso de los EEUU, como referente fundamental de nacionalismo y defensa del bienestar de su ciudadanía, pero sobre todo el empuje de la empresa privada de ese país para colaborar en esa idea, independientemente de las altas ganancias que de por sí les reporta.

Por otro lado se observa el fin de lucro alrededor de las compañías latinoamericanas que se mueven en la lógica del poder de mercado allende a las fronteras de las economías domésticas.

Es muy importante revisar detenidamente el espíritu de este capítulo, con una investigación más detallada, al momento de tomar la decisión futura mexicana.

Finalmente se presenta en el cuarto capítulo, tres “escenarios” conocidos a los que se puede aspirar, probablemente con algunas modificaciones, en la ya multicitada decisión de Estado que debe tomar los mexicanos en el futuro próximo. Desde luego que sólo se presenta un esbozo general, de cada uno de ellos, porque en lo individual se puede trabajar incluyendo múltiples detalles, lo cual, sale del alcance del presente trabajo.

Sin embargo será uno de tales escenarios, o una combinación de ellos el que necesariamente se aplique.

Lo importante del caso no son los modelos en sí, sino las reflexiones que deben hacerse en torno a todo lo planteado a lo largo de los cuatro capítulos expuestos. Es decir, el asunto no debe reducirse a una discusión estéril entre convencidos de la privatización, contra los



de opinión contraria, sino analizar y sintetizar los pilares históricos, sociales y técnicos que de manera natural lleven a elegir uno de los modelos planteados, según la visión de país que se desee en el futuro próximo. Esto queda plasmado al final dentro de las conclusiones.

Es preciso mencionar también que metodológicamente no se consideró apropiado incluir el marco teórico de manera explícito al inicio del documento sino que dicho marco teórico quedará implícito en la redacción de cada capítulo, por dos razones básicas: Primera, para facilitar la lectura del documento para cualquier interesado no economista y segunda porque, la teoría subyacente en el proceso privatizador se apoya en la teoría pura neoclásica muy conocida por los economistas y la posición crítica a esta teoría que se aglutina en un conjunto de teorías llamadas heterodoxas que también son parte del conocimiento básico de los economistas. De manera que quienes no están familiarizados con estas teorías no tendrán ningún problema en la lectura del documento y quienes son economistas reconocerán los modelos que apoyan la discusión.

Se agradece a PEMEX por la oportunidad que ofreció a la autora del trabajo de realizar su servicio social y poder vivir la realidad de la empresa con el personal que labora en ella, fundamental para terminar el trabajo con mayor objetividad.

Gracias también a la Facultad de Economía.

# Capítulo 1.

## 1. Historia Económica y Social de PEMEX

### 1.1 Breve Historia de la Independencia Petrolera en México

La historia de la industria petrolera en México permite entender, no solamente el cómo sino el por qué, de la situación y configuración de la problemática y necesidad de toma de decisiones estratégicas en que se encuentra PEMEX, como única empresa de perfil gubernamental que la representa actualmente.

La historia, que inicia apenas con el siglo XX, se liga con un sentimiento, hacia la empresa petrolera, de carácter nacionalista, situación que refuerza la visión del constituyente plasmado en el artículo 28 de la Carta Magna relacionada con socializar algunos recursos disponibles en el territorio mexicano. Este punto es central en las decisiones que se toman sobre y en la empresa después de la concentración que se hizo de la industria con la expropiación petrolera, y tema de discusión para la nueva orientación que se pretende en la industria en el futuro próximo. La decisión estratégica de Estado que habrá de realizarse en la primera década del siglo XXI no puede dejar de lado el conocimiento histórico que aquí se presenta en tres etapas.

#### 1.1.1 Periodo Anterior a la Expropiación

En 1901, durante la administración del General Porfirio Díaz, se promulga la primera Ley sobre la industria petrolera en México con la finalidad de explotar los recursos naturales potenciales existentes en el país y al mismo tiempo impulsar el desarrollo social y económico que era imperativo en aquella época. Cumpliendo con la letra de dicha ley, el gobierno toma la decisión de proporcionar permisos para la explotación petrolera a extranjeros que lo quisieran hacer dentro de las propiedades y zonas federales de la nación, por lo cual pagarían una cuota muy baja por hectárea como renta y un gravamen sobre ganancias obtenidas, en caso de que las empresas quisieran manifestarlas<sup>1</sup>. Esta época la registra la historia, como una etapa de constantes injusticias para los propietarios de tierras mexicanos, ya que las compañías que aceptaron la propuesta de invertir en la industria petrolera abusaron de dicho incentivo. El mecanismo consistía en buscar los terrenos en donde

---

<sup>1</sup> Cuota que resultó de cinco centavos por hectárea. El autor Paúl Boracres apuntó que: “durante once años las compañías no tuvieron que pagar ni un solo centavo de contribución a pesar de sus fabulosos rendimientos” en Boracres, 1939: 43.

existiera petróleo y una vez corroborada su presencia, la empresa lo comunicaba al gobierno para que éste procediera a su favor. Por lo general se exigía la venta o renta de dichos terrenos a precios muy bajos, incluso contra la voluntad de sus dueños para beneficio de los extranjeros<sup>2</sup>. Tal incitación provocó tensión social entre las empresas y las propietarias, además de la reestructuración de la actividad económica para la población en su conjunto con el impacto en el modo de vida y la cultura de esas zonas. Por otra parte, la distorsión en el precio y renta de los terrenos, hacía que las empresas como nuevas propietarias no los apreciaran como tales y el único objetivo para ellos era extraer el máximo del recurso subterráneo con la consecuente contaminación y agotamiento prematuro de los pozos dejando las tierras con muchos problemas para volverlas a su actividad original agrícola.

*“En esa época las empresas creadas por Doheny y Pearson controlaban dos millones de acres (alrededor de un millón de hectáreas) de terrenos petroleros, ya fuese por compra o por renta. En promedio, las empresas Pearson tenían una producción diaria de 100 000 barriles y las de Doheny de 60 000 barriles...”* [Meyer y Morales, 1990; p.21 y 22]

Ésta condición de dominación petrolera por parte de los extranjeros, fue desventajosa para los mexicanos ya que la extracción de su petróleo en esas zonas era la fuente de riqueza para aquellos y el empobrecimiento para estos, incluso para quienes eran reclutados por las empresas y vivían de esa fuente de trabajo dadas las condiciones precarias que las industrias extranjeras les otorgaban, además de la evasión de impuestos y despojo de tierras a los dueños ya comentados<sup>3</sup>. Al éxito de la Revolución de 1910, Francisco I. Madero implantó el primer impuesto del timbre<sup>4</sup> para gravar la producción de petróleo con tres centavos por barril, disposición que no agradó en absoluto a las petroleras que habían estado privilegiadas bajo el gobierno anterior<sup>5</sup> al grado de que después

---

<sup>2</sup> Estos hechos calificados de despojo contra los lugareños, la literatura mexicana los documenta en novelas por ejemplo “La Rosa Blanca” que fue adaptada también cinematográficamente por Estudios Churubusco Azteca en Veracruz, 1937, dirigida por Felipe Subervielle.

<sup>3</sup> Al respecto Silva Herzog opina que, “*si realmente existiera la justicia en nuestro planeta y hubiera jueces eminentemente sabios y honrados [...] es indudable que en lugar de que México pagara una compensación por los bienes expropiados, las compañías serían condenadas a indemnizar a nuestro país con muchos millones de pesos*” En Silva Herzog: 1973: 69.

<sup>4</sup> Sello que indica el pago de derechos fiscales en algunos documentos oficiales.

<sup>5</sup> Empresas como Doheny y Pearson (origen ingles), así como Royal, Ducht Shell (anglo-holandesa) y la Stanford Oil Company de New Jersey (E.U.), tenían grandes privilegios en la extracción del petróleo mexicano de tal manera que imponían sus objetivos sobre los originales que justificaron los permisos otorgados por el gobierno para el desarrollo de la sociedad mexicana. Esta situación se mantuvo hasta la caída del régimen del presidente Díaz.

del primer cobro, a menos de que se negaran a pagarlo, México recibe trato de país no amigo por parte de los gobiernos de Estados Unidos de Norteamérica e Inglaterra, quienes de manera hostil agreden a su gobierno<sup>6</sup>. La situación empeora dos años después con el aumento del impuesto a 20 centavos por tonelada de petróleo extraído para ayudar al erario. El resultado fue, según algunos historiadores como Goitzolo que expresa, “*el apoyo por parte de los Estados Unidos de Norteamérica a Félix Díaz y Victoriano Huerta (porfiristas) en contra del presidente Madero, termina con la decena trágica en que se derroca y asesina (1913) al presidente y vicepresidente del país ...*”[Goitzolo, 1982, p.56-62].

A la muerte de Madero, Victoriano Huerta asume la presidencia de México, bajo una pronunciada inconformidad política generada contra el golpe de Estado. Así, las expectativas de optimismo que tenían las empresas extranjeras participantes, de restituir sus privilegios, fueron opacadas, por la Guerra Civil no prevista y el impuesto de 20 centavos manejado por Madero, que subió casi 4 veces más de ese nivel, con la finalidad de sufragar la insubordinación por parte de Venustiano Carranza, Francisco Villa, Emiliano Zapata y Álvaro Obregón. Las compañías petroleras de origen estadounidense analizan la situación y consideran que la presencia del General Huerta como presidente de México no es lo mas conveniente para sus proyectos y deciden apoyar la causa de la oposición<sup>7</sup>, incluso presionando con la amenaza de invasión del territorio mexicano por tropas de su país. El presidente Huerta responde con violencia incendiando pozos petroleros y pasando por las armas a los norteamericanos que se encontraban en esas regiones. Las empresas petroleras de procedencia Europea, como el “Águila” siguen apoyando al gobierno de Huerta mientras que las empresas de origen norteamericano con ayuda de la Presidencia de su país, ya auxiliaban a Carranza para derrocar a Huerta. El resultado fue un enfrentamiento indirecto de las empresas petroleras, que a la derrota de Huerta, beneficia y fortalece al capital norteamericano en la industria energética mexicana.

*“Como presidente en turno, Venustiano Carranza, decreta en julio de 1914 un conjunto de leyes, acuerdos y reglamentos que imponían una nueva actitud frente a las empresas extranjeras, el Derecho de Barra.”.* [Suárez- Palacios, 2001, p.15].

En sí, el objetivo de Carranza consistía, en que ciertos recursos existentes en el país por sus características especiales en la producción,

---

<sup>6</sup> “...para los revolucionarios, las empresas extranjeras no eran consideradas, en aquellos momentos, el enemigo a vencer”. En Suárez- Palacios, 2001, p. 13.

<sup>7</sup> las compañías petroleras extranjeras, dejan de pagar impuestos al gobierno de Huerta y otorgan un préstamo a Carranza por más de 100 000 dólares, además de darle crédito para el combustible de sus ferrocarriles. Revista Energy de hoy, “Historia de nuestra realidad” vol. 85 México 1995 Cáp. 1

como empezaba a ser el petróleo, figuraran como bienes netamente controlado por el gobierno mexicano, independientemente de los contratos contraídos con extranjeros. Este objetivo lo logra al incluirlo dentro del texto de la nueva Carta Magna a la que convoca su régimen.<sup>8</sup> En 1918, Carranza da a conocer otra política para la industria del petróleo, en donde se estipula que cualquier propiedad petrolera adquirida después del segundo trimestre de 1917, debían pagar una regalía de cinco por ciento del valor de la producción bruta y la de no interrumpir los trabajos por dos meses continuos, a menos que hubiera causa justificada.

Era obvio, que esa “disposición” en materia de legislación petrolera no convenía a los intereses de las compañías establecidas en México, sin embargo, se vieron obligadas a soportar la situación, por el conflicto que existía en aquel entonces en el mundo, por la Primera Gran Guerra en Europa y el papel que tomaron para surtir de combustible a los países beligerantes. Fue hasta 1919, cuando retoman el problema que les inquietaba en México y presionan al gobierno de Carranza para que favoreciera sus intereses. Carranza es derrocado y asesinado en 1920 por un grupo opositor entre los que figuran Adolfo de la Huerta, Plutarco Elías Calles y Álvaro Obregón. En diciembre de 1925, ya como presidente, Plutarco Elías Calles, aprueba la, Ley del Petróleo de México, la cual entre sus puntos relevantes impedía a la sociedad de extranjeros la compra de bienes raíces y restringía la extensión de permisos otorgados con anterioridad. Además establecía que se considerara a la industria del petróleo como de utilidad pública por lo que reducía la certificación de los derechos de las licencias a 50 años.

Nuevamente las compañías establecidas se negaron a acatar esta nueva Ley y como represalia dejaron de hacer nuevas exploraciones y perforaciones lo cual disminuyó la producción<sup>9</sup>, además de retirar sus depósitos bancarios que fue una variable de importancia en la crisis bancaria y financiera registrada en esa época. La situación se dio muy crítica y el gobierno reconsidera la aplicación de la Ley en materia

---

<sup>8</sup> En la Constitución promulgada en Querétaro el 5 de febrero de 1917, el Petróleo queda en la misma condición que la minería. Bajo la jurisdicción directa de la nación, según el Artículo 27; el cual declara que "... corresponde a la Nación el Dominio directo de todos los minerales o substancias que en vetas, mantos o yacimientos constituyan depósitos cuya naturaleza sea distinta de los componentes de los terrenos, tales como los combustibles minerales sólidos; el petróleo y todos los carburos de hidrogeno sólidos, líquidos ó gaseosos", las cuales se explotarán exclusivamente por concesiones que concederá el Gobierno Federal, en las cuales aparezca la obligación de ejecutar trabajos regulares.

<sup>9</sup> La producción de petróleo pasa de 115 miles de millones de barriles (mmb) en 1925 a 90 mmb en 1926 y a 4 millones de barriles en 1927. Revista Energy de hoy, “Historia de nuestra realidad” vol. 85 México 1995 Cáp. 1

petrolera buscando estabilizar las finanzas públicas, pero al calor de la victoria, las empresas petroleras aprovecharon para obtener más prerrogativas a su favor que son documentadas por la historia. El caso es que la nueva industria petrolera apuntó a ser, en lo político y en lo jurídico, una amenaza para la soberanía del país y la estabilidad de sus instituciones, y en lo técnico económico un ejemplo de explotación depredadora de recursos naturales y humanos que quedó gravado en la memoria del mexicano. Al tomar la presidencia Abelardo Rodríguez, asume un sentido nacionalista hacia la industria del petróleo e impulsa en 1934 una empresa regulada por la ley de sociedad por acciones, con participación mixta, denominada Petróleos de México, S.A. (Petro-Mex), que finalmente se denominaría Petróleos Mexicanos.

En 1936, el Sindicato de Obreros Petroleros solicita un aumento de salarios y prestaciones, por un monto de setenta millones de pesos a la que las compañías responden ofreciendo un máximo de catorce millones bajo el alegato de que la situación económica en que se encontraban no les permitía cubrir aquella cantidad. Al no llegar a ningún arreglo, los trabajadores se declaran en huelga en mayo de 1937. El gobierno designó expertos para revisar e informar la situación financiera real de las compañías los cuales en su dictamen dejaron al descubierto irregularidades contables y acciones para evadir los impuestos, además de comprobar que la industria estaba en condiciones para atender de mejor manera la demanda de los trabajadores. En ese mismo año los tribunales del trabajo emiten un veredicto que obligaba a las compañías al pago de salarios caídos y cumplir las encomiendas hechas por el peritaje. Las empresas, se negaron a cumplir tan desfavorable fallo de la Suprema Corte de Justicia de la Nación lo que preparó la decisión que tomaría más tarde el gobierno del presidente Lázaro Cárdenas.

### **1.1.2 Período de Expropiación**

México, antes de la Expropiación Petrolera, seguía preponderantemente el patrón de desarrollo con base en métodos tradicionales en actividades agropecuarias y, en el mundo, el avance científico alrededor del petróleo apenas iniciaba su carrera después del uso como combustible en vehículos de guerra que se le asignó en la Primera Guerra Mundial. Por lo tanto, el gran potencial estratégico del petróleo no tenía la importancia que ahora parece obvia para cualquier ciudadano común, pero en aquel tiempo se necesitaba de más visión de futuro que la simple reacción contra empresarios abusivos que no estaban dispuestos a cumplir con un mandato de la Suprema Corte del país. Ésta es una de las grandes virtudes que se le atribuyen al presidente Cárdenas en el caso de la expropiación petrolera, que supo sensibilizarse y sensibilizar a la nación sobre la importancia de controlar el recurso, tal y como lo establece la Constitución, pero bajo el esfuerzo de su propia fuerza de trabajo. Y así es como surge el afecto en todos los

ciudadanos mexicanos de que el petróleo es y debería ser un recurso manejado por el Estado como fuente de ingresos para el apoyo del crecimiento económico.

Se consolidó el espíritu del ciudadano hacia su capacidad de logro y en comprender con firmeza que el patrimonio del país no solo se encuentra en el valor del petróleo, sino en la soberanía nacional para manejarlo y explotarlo a favor de los conciudadanos. Ese pensamiento o sentimiento que no se comprende desde la racionalidad financiera de las empresas y que sigue discutiéndose en las cámaras de representantes del país, cuando alguien propone privatizar el recurso enarbolando banderas de eficiencia, productividad y competitividad internacional. De esta forma el 18 de marzo de 1938 quedó como fecha imborrable para los mexicanos, que han transmitido por generaciones lo sustancial de aquel discurso pronunciado por su presidente que entre otros párrafos indica.

*“Decretó la expropiación petrolera, por causa de utilidad pública, de todos los bienes muebles e inmuebles de las 16 empresas petroleras que se habían negado a acatar el fallo de las cortes mexicanas; era una medida necesaria para evitar que las decisiones de los mas altos tribunales mexicanos fueran anuladas por la sola voluntad de una de las partes mediante el simple expediente de declararse insolvente. De no haberse tomado la decisión expropiatoria, la soberanía nacional hubiera quedado a merced de las maniobras del exterior” [Meyer, 1968, p. 75].*

El 7 de junio del mismo año, 1938, se crea formalmente la empresa Petróleos Mexicanos (PEMEX), y se reforma la Constitución política de los Estados Unidos Mexicanos, introduciendo un apartado que detalla “*que ningún extranjero o particular aun siendo nacional debía poseer, obtener o explotar la industria petrolera.*” La Ley también aclaraba que “*podían explotar el petróleo dependencias o empresas gubernamentales, o particulares pero siempre que fueran mexicanas o el gobierno tuviera interés mayoritario en ellas.*” [Ángeles, 2001, p. 59].

La situación a nivel mundial fue muy tensa, dado que la expropiación generó una reacción adversa por parte de los gobiernos ingleses y norteamericanos al permitir el boicot contra el petróleo mexicano con el cierre de sus mercados externos lo que llevó a comprimir la producción, la exportación y el uso de los pozos. La realidad también sembró desconfianza en otros países e influyó en el comportamiento de los fabricantes internacionales de maquinaria, equipo y refacciones dejando a la nueva empresa mexicana con serios problemas en cuanto al mantenimiento y aplicación de nuevas tecnologías para sus proyectos, además de la reducción de ventas. Sin embargo, el dinamismo petrolero en estos años fue muy significativo, a nivel interno, ya que la experiencia de la expropiación, proporcionó la confianza del cuerpo técnico en su capacidad directiva y creadora, y la fuerza de

trabajo petrolera, encontró una novedosa posibilidad de manifestarse en la práctica con un nuevo poder de organización. Hubo un buen avance en la planeación para el fomento de la industria, ya que la estrategia era la diversificación hacia otras naciones entre las que destacaban Alemania, Italia y Japón. Sin embargo, el mundo entra nuevamente en conflicto y aquellas naciones conforman un frente en contra de Inglaterra, Francia, Rusia y los Estados Unidos de Norteamérica lo cual trae repercusiones políticas que restituyen las relaciones con los países que en principio boicotearon a la nueva empresa de los mexicanos. A partir de 1940 la explotación del hidrocarburo las realiza el Estado mexicano y él es el encargado de manejar las utilidades y distribuir las a través del presupuesto del gobierno en turno. Anteriormente, como se ha mencionado, el desarrollo del país solo recibía por concepto de este recurso natural los montos procedentes del pago de los impuestos fiscales de las sociedades particulares propietarias que desde luego, eran muy inferiores. La Segunda Guerra Mundial perfiló, además de los cambios políticos con las naciones beligerantes, nuevas perspectivas para la actividad industrial, sobre todo el desarrollo industrial más intenso, entre los que destacan las industrias del cemento, acero, papel y química y una introducción del petróleo en nuevos productos.

Suárez y Palacios, escriben que ante esta situación “*La política petrolera se orientó a lograr varios objetivos:*

- *aumentar las reservas, pues éstas sólo alcanzaban para unos cuantos años;*
- *incrementar la producción de crudo y sus derivados mediante la refinación;*
- *diversificar la obtención de petrolíferos;*
- *conectar por medio de ductos a las principales ciudades, del país, y*
- *modernizar instalaciones. Los años subsecuentes habrían de registrar logros diversos.”* [Suárez- Palacios: 2001, p 24].

En resumen, la expropiación es un triunfo sumado a México, el reto era saber qué hacer con la posesión absoluta del petróleo y cómo enfrentar la presión por parte de los extranjeros, quienes estaban seguros que el país no tenía la capacidad financiera, científica, administrativa y operativa para atender eficientemente tan creciente negocio y que el gobierno no tardaría en solicitar su regreso para una situación de dependencia foránea, en el aprovechamiento de tan preciado elemento y así retener al menos los impuestos tan necesarios para las carestías de urgencia en desarrollo de aquella época, que ellos estarían dispuestos a aceptar como justos. Algunos factores geopolíticos mundiales que beneficiaron a México, pero sobre todo la convicción adquirida de suficiencia en la sociedad y el gobierno para el manejo de sus recursos naturales evitaron darles la razón a aquellos empresarios expropiados y



reafirmaron el orgullo de manifestarse como mexicanos triunfadores ante el escenario mundial. Que aún persiste.

### **1.1.3 Periodo después de la Expropiación**

El periodo que sigue después de la expropiación es uno de los periodos más difíciles para Petróleos Mexicanos, pues es en este periodo cuando se consolida el tipo de industria que será la petrolera ante la única empresa que la constituye. La conducta de una sola empresa en una industria en manos de la iniciativa privada, dentro del sistema establecido en el país, sería desde luego una conducta con prácticas monopólicas. Sin embargo, el hecho de ser la empresa propiedad de la nación, a cargo del gobierno en turno, le da una connotación especial en el comportamiento esperado. Sería muy presuntuoso afirmar que ese comportamiento técnico tan específico, hubiese sido programado desde la concepción de la expropiación misma y la historia se encarga de mostrar que hasta la fecha se ha venido desarrollando con aciertos pero también con muchos conflictos y errores, al grado que ahora existe una gran discusión entre volver a privatizar la industria, y regresar a cobrar solamente los impuestos que con justicia los petroleros privados entregarían al erario para contribuir al desarrollo, o aumentar la capacidad en productos de alto valor agregado dentro de las funciones de la empresa estatal.

Cabe señalar que bajo la dirección de Antonio J. Bermúdez <sup>10</sup> (1946-1958) se abre la posibilidad de la participación de empresas extranjeras dentro de la industria del petróleo, mediante la firma de convenios con esas empresas en trabajos específicos de exploración y explotación de los nuevos pozos. Cárdenas mismo había dicho que no refutaba la inversión foránea, si ésta inversión se apegaba a los contextos formulados por la nación. Sin embargo los resultados de la empresa y el entorno económico desecharon tal pensamiento. Las decisiones que se tomaron durante el gobierno de Ávila Camacho fueron muy importantes, por el hecho de que Estados Unidos, desde el conflicto de la Segunda Guerra Mundial, consideraba a México como proveedor natural de materias primas, entre ellas el petróleo, ésta circunstancia repercutía directamente en la recuperación financiera<sup>11</sup> del país. La problemática se acrecienta en esa

---

<sup>10</sup> Durante el gobierno de Alemán y el subsiguiente de Ruiz Cortines, PEMEX y la política petrolera estuvieron a cargo de Antonio J. Bermúdez, quien marcó este periodo, como clave para la consolidación de la paraestatal mexicana. Su objetivo era el desarrollo de la Industria en todas sus ramas, con el propósito de mantenerla con excedentes para la exportación y componerla de tecnología de punta.

<sup>11</sup> ...ya que con un préstamo de 100 000 000 de dólares, se promovió la idea de mejorar y abrir una refinería en Azcapotzalco que trajo consigo el compromiso de que México tenía que ser surtidor de gasolina para la Segunda Guerra. Revista Energy de hoy, “Historia de nuestra realidad” vol. 86 México 1995.

época, cuando se encuentran mantos petroleros con baja profundidad, situación que obligó a México a recurrir a la importación de recursos petrolíferos estadounidenses. Era urgente la inyección de nuevas inversiones en exploración y mantenimiento de pozos en un ambiente de falta de recursos financieros y un contexto político dominado por el sentimiento nacional hacia la industria adquirida tan recientemente. La prolongación de la Faja de Oro<sup>12</sup>, dio un significativo impulso a la producción y un respiro a las necesidades de recursos para el crecimiento de Petróleos Mexicanos, sin embargo los requerimientos eran muy superiores y seguía existiendo la exigencia de recurrir a inversiones del extranjero, por su disponibilidad y facilidad de acceso particularmente de los Estados Unidos.

Las circunstancias para los encargados de tomar decisiones en la empresa, como en la que se encuentran los actuales directivos, se complicó porque se confrontarían los puntos de vista técnicos con los de carácter político. El resultado fue un decreto para prevenir que delimitaba los campos de acción exclusiva del interés público y la prevención para reducir la posibilidad de que los intereses extranjeros se extendieran de manera incontrolable en la industria. En efecto, a mediados de 1941 el presidente Adolfo Ruiz Cortines, promueve la Ley del Petróleo<sup>13</sup>. Mas tarde él mismo promovió también un incremento al precio de los productos petrolíferos, como medida de apoyo y tranquilidad al balance financiero de la empresa, sin embargo la urgencia se encontraba en el incremento de inversiones y el endeudamiento que ello le significaba. A nivel internacional en la década de los cincuenta, los Estados Unidos de Norteamérica y otros países participan en la llamada Guerra de Corea<sup>14</sup>, conflicto que tuvo como efecto una recesión

---

<sup>12</sup> Existen tres zonas industriales: en el Norte, Centro y Sur, la base industrial de Veracruz y Tamaulipas es la explotación de petróleo y azufre. Cuentan con el mayor número de pozos petrolíferos en la planicie costera del Golfo, en donde se encuentra la antigua Faja de Oro y la Nueva, así como en la zona Minatitlán-Nanchital y en la plataforma continental la Faja de Oro Marina. Cuentan con refinerías y plantas de absorción. Los domos salinos son considerados entre los de mayor producción a nivel mundial, y la industria de transformación está representada por la petroquímica, alimentaria (principalmente azucarera), metálica básica, fábricas de papel, textil, cerveceras, de fertilizantes, maquinaria, cemento y otras. Geografía Petrolera fascículo 394. PEMEX.

<sup>13</sup> ...en donde se especificaban los rubros reservados exclusivamente para el Estado y aquellos en que podrían intervenir los agentes privados, más concretamente, dejó establecido que la transformación de hidrocarburos y de gas natural a derivados intermedios o semielaborados eran parte de la industria petrolera nacionalizada a cargo del Estado y que la innovación de productos semielaborados diferentes a extracción que llegan al consumidor final podían atenderse por la iniciativa privada. Planeta Diag, 2005, Fascículo VI, Historia de México.

<sup>14</sup>...fue un conflicto bélico librado en la península de Corea desde junio de 1950 hasta julio de 1953. Se inició como una guerra entre Corea del Sur (República de Corea) y Corea del Norte (República Democrática Popular de Corea), después de que esta última

económica, lo que llevó a que el peso mexicano se devaluara en 1954 (12.50 por dólar), descontrolando la balanza de pagos. Pese a que la devaluación hizo más accesibles las exportaciones mexicanas para los compradores, el déficit continuó creciendo. Ésta realidad y los bajos ingresos del gobierno propiciaron préstamos del exterior, lo que permitió mantener el ritmo de inversión sin modificar los impuestos.

Bajo el régimen del Presidente Adolfo López Mateos se decide proporcionar un nuevo impulso a la industria petrolera mediante el otorgamiento de dispensas en el pago de gravámenes, así la deuda pública de PEMEX ascendía a 1 700 millones de pesos y en 1960, la industria petrolera emprendió a pagar a la Tesorería de la Federación un impuesto del 12 por ciento sobre sus ingresos. Con el Presidente Gustavo Díaz Ordaz las relaciones entre los trabajadores y la empresa fueron tensas, ya que las políticas de la empresa no eran afines con el espíritu nacionalista que caracterizaba al gremio petrolero.

En 1966, se fundó el Instituto Mexicano del Petróleo (IMP)<sup>15</sup>, ideado para la investigación y la capacitación petrolera. También entre 1966 y 1973 las exportaciones de crudo se anularon, no obstante que la producción se había gradualmente expandido. Conforme ocurría el dinámico incremento del consumo interno, el caos por el que atravesaba el país era crítico: los impuestos eran bajos y los subsidios a los empresarios y consumidores eran excesivos. El proteccionismo industrial no había logrado un verdadero nivel competitivo en el exterior y la balanza de pagos prosperaba desfavorablemente para México. Los subsidios se volvían pésimos y para el gobierno resultaba difícil reducir incentivos a los inversionistas para equilibrar su propio estado de cuentas. Se temía que ésta reducción provocara fuga de capitales. De modo que la única vía para financiar el déficit fue a base de préstamos dentro y fuera del país. La deuda interna del sector público creció notablemente durante 1960 a 1970, siendo, en este último año de 53 mil millones. La deuda exterior creció de 810 millones de dólares en 1960 a 4,200 millones en 1970.

*“En 1971 el gobierno de Echeverría asignó a PEMEX dos metas fundamentales hacia 1976: 1) tender a la autosuficiencia en la obtención de materias primas y en la elaboración de sus derivados y 2) conservar escrupulosamente la riqueza petrolera. Estas se resumirían en una sola:*

---

invadiera los territorios de la primera. El conflicto rápidamente se convirtió en una guerra internacional limitada que involucró a Estados Unidos y a otras 19 naciones. Desde un punto de vista general, la guerra de Corea fue un enfrentamiento derivado de la Guerra fría.

<sup>15</sup> Pese a la problemática, continua el proceso de integración vertical, con la creación del Instituto Mexicano del Petróleo, nace al mismo tiempo el brazo tecnológico de PEMEX y así es como comienza a desarrollarse la Petroquímica.

*aumentar la producción de hidrocarburos, sin mirar las reservas probadas existentes.” [Sordo- López, 1988, p.35].*

Sin embargo, hasta 1973, PEMEX pasó por una crisis deplorable, que le hizo importar petróleo, gasolinas, diesel, gas licuado y productos de la petroquímica, cuyos precios se multiplicaron en el mercado internacional. Después el presidente Echeverría incluye al país en la Organización para la Cooperación y Desarrollo (OCDE) encabezada por Estados Unidos para prohibirle el control del mercado mundial del petróleo. Y parte de esa estrategia fue crear la Agencia Internacional de Energía (AIE), que estimuló a los países integrantes a la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP) a impulsar la producción y explotación del petróleo. Al haberse logrado un nivel de autosuficiencia energética a mediados de 1974 y haberse estimado un volumen de reservas probables exorbitantes, se abrió la posibilidad de producir excedentes para exportar, es decir se presentaba la oportunidad de producir petróleo por encima de las necesidades del país. Esto porque el aumento de los precios del crudo otorgaba una amplia rentabilidad a las inversiones, lo que permitiría expandir la industria sin tantos tropiezos financieros.

De 1977 a 1982 hubo un cambio radical en la estrategia de la exploración de la empresa estatal petrolera. A fines de 1978, el Director General de PEMEX, Jorge Díaz Serrano, sentenció ante la Cámara de Diputados que para terminar la crisis económica, México tenía que hacer el máximo uso posible de su riqueza petrolera, argumentando que por tener enormes reservas examinadas, PEMEX podía y debía producir más; podía y debía exportar más, pues esto era aprovechar racionalmente los recursos naturales nacionales.

*“Al paso de los años PEMEX se convertiría en el principal contribuyente tributario fiscal. Para 1979 pagó contribuciones por 47 millones de pesos, que representaron alrededor de 26 por ciento de las recaudaciones fiscales totales. Los años siguientes reflejarían aumentos significativos (aun descontando los severos impactos inflacionarios); en 1983, entre los impuestos directos y derechos e IVA -que por primera vez PEMEX contribuía a su recaudación-, un recién creado Impuesto Especial sobre Producción y Servicios (IEPS)<sup>16</sup> e impuestos retenidos a terceros, PEMEX aportó 1.5 billones de pesos (viejos pesos); para 1984 se alcanzaron alrededor de los 3.7 billones de pesos, que representarían más de 45 por ciento de los ingresos tributarios totales.” [Suárez- Palacios; 2001, p.39].*

---

<sup>16</sup> Estos impuestos hablan del excesivo proteccionismo estatal que se toleró por el surgimiento de monopolios, así como el control de la economía por parte de los empresarios voraces con ganancias muy elevadas.

México pasó por muchas depresiones económicas, por la falta de conocimientos precisos sobre el petróleo y la economía internacional. Muchas de sus crisis fueron a favor de salvaguardar las cuentas nacionales y por las erróneas especulaciones sobre estrategias políticas implantadas, efecto que provocó la caída del PIB, inflación, elevación de la deuda externa, entre otros factores de tipo económico que afectaban directamente al consumidor mexicano.

#### **1.1.4 Situación Actual**

En si el gobierno de Miguel de la Madrid, logró la apertura de la industria petrolera a la participación privada y el desenvolvimiento de PEMEX como empresa estatal verticalmente integrada, cumpliendo con compromisos con el Banco Mundial en la renegociación de la deuda externa. En 1983 a 1985, se inicia una estrategia con el Programa Inmediato de Reordenación Económica (PIRE), ante la drástica caída de las cotizaciones internacionales del petróleo mexicano, de esta manera el gobierno se vio obligado a aplicar una política de contención, que sumaba un ajuste fiscal con restricción monetaria y crediticia.

Y para 1986, el gobierno permite a las privadas la importación de productos petroquímicos básicos que PEMEX no podía producir. Un importante objetivo era lograr la despetrolización de la economía, por medio de la obtención de divisas ya que éstas son un apoyo importante para el crecimiento de la economía y obviamente se debían lograr por diversas rutas que no involucraran al crudo o al endeudamiento externo. Sin embargo, el gobierno no estaba dispuesto a cambiar el tratamiento fiscal para PEMEX, caracterizando todo el periodo de los ochentas como la restricción de recursos para la empresa, ya que solo conservaría el 9 por ciento de las ventas de petróleo y lo demás se le otorgaría al Estado, es decir que la paraestatal seguiría siendo el sostén presupuestario de México. Entre el modelo neoliberal<sup>17</sup> y de apertura, se desplegaría la industria petrolera del país regida por el Programa de Energía y un Plan Quinquenal de PEMEX 1985- 1989, empero el fin de incrementar las reservas petroleras, se hundió con las buenas expectativas que surgieron en la conocida “década perdida”<sup>18</sup>, ya que descendió la inversión petrolera.

---

<sup>17</sup> Es un conjunto de políticas, estrategias y líneas de acciones económicas y petroleras, que fueron encadenadas a las fuerzas del mercado, la modernidad, la competencia, la apertura a la inversión extranjera, la desregulación y la privatización. Busca reducir el peso del Estado como tal.

<sup>18</sup> Un escenario de crisis económicas, incluso con un elevado costo financiero producto de los devastadores sismos de 1985, en la Ciudad de México, una acelerada caída de las cotizaciones internacionales del petróleo crudo, y como consecuencia una crisis del endeudamiento externo que entre 1982- 1990 condujo a una transferencia neta de capitales por 59 795 millones de dólares. Revista Energy de hoy, “Historia de nuestra realidad” vol. 86 México 1995.

De 1989 -1993, se manifiesta en el Plan Nacional de Desarrollo (PND) lograr obtener una modernización nacionalista, para mejorar el crecimiento económico y mantener la estabilidad de los precios, los que se deberían alcanzar apoyando la inversión privada, incrementando las exportaciones no petroleras y reduciendo el peso de la deuda externa. Las metas eran obtener eficiencia, competencia, productividad, ajuste, promoción, concertación, racionalidad, diversificación, flexibilidad, etc.

A decir de Suárez y Palacios, *“el gobierno salinista y el TLC<sup>19</sup> se daría un paso más para promover la privatización del sector petrolero mexicano aplicando medidas que abarcaron desde la exploración hasta las actividades de la refinación, el gas y la industria petroquímica básica. Proceso que se apoyó en una base anticonstitucional, pues los principios que sustentan el artículo constitucional, fueron violentados, en el sentido de que la Ley Reglamentaria en Materia Petrolera y Petroquímica que norma los principios del artículo referido, fueron flexibilizados para favorecer el retorno y penetración de capital privado, nacional y transnacional, al facilitar la apertura de un sector estratégico y de exclusivo aprovechamiento por el Estado para beneficio económico y social del país.”*[Suárez – Palacios; 2001, p.65].

Según Ángeles en el gobierno de Ernesto Zedillo, *“tiene lugar la etapa de mayor reestructuración privatizadora de PEMEX. La política petrolera seguida, desde el inicio de su gobierno estuvo determinada por el manejo gubernamental de la grave crisis financiera que desencadenó al devaluar el peso frente al dólar a escaso días de tomar posesión, presionado por el agotamiento de la reserva de divisas y la incapacidad de pagar el servicio de la deuda externa, cuyo crecimiento vertical fue implantado por el gobierno de Salinas al emitir bonos de deuda interna convertibles a dólares (tesobonos)<sup>20</sup> como un instrumento para atraer capitales del exterior, no obstante su volatilidad, y compensar el elevado déficit en las cuentas de México con el exterior.”* [Ángeles, 2001, p.98].

La vida de PEMEX en los últimos años ha estado reforzada por una serie de actividades consideradas como parte de una innovación que circula bajo el concepto de privatización que trae de regreso a las

---

<sup>19</sup> Tratado de Libre Comercio Norteamericano (TLC), acuerdo económico, cuyo nombre original es North American Free Trade Agreement (de donde resultan las siglas NAFTA, como también es conocido), que establece la supresión gradual de aranceles, y de otras barreras al librecambio, en la mayoría de los productos fabricados o vendidos en América del Norte, así como la eliminación de barreras a la inversión internacional y la protección de los derechos de propiedad intelectual en dicho subcontinente.

<sup>20</sup> Tesobono: descuento con valor nominal de 1 000 nuevos pesos, con adeudo en dólares. Del total de Tesobonos (17 723.9 millones de dólares) que estaba en manos del pública inversionista, 65 por ciento estaba en poder de extranjeros. Instrumento que para 1995 tenía un vencimiento de 26 500 millones de dólares.

sociedades transnacionales. Actualmente, se sabe que PEMEX está dirigido y gobernado por un Consejo de Administración que es el órgano supremo de dirección de la industria petrolera, sin perjuicio de la autonomía de gestión de los organismos subsidiarios. El Director General de PEMEX es nombrado por el Ejecutivo Federal. El consejo de administración de PEMEX está constituido por 11 miembros propietarios; seis representantes del Estado nombrados por el Ejecutivo Federal, quienes a su vez nombrarán a sus respectivos suplentes, y 5 miembros del sindicato de trabajadores petroleras de la República Mexicana que deben ser miembros activos y trabajadores de planta. Lo que intensificó la apertura de PEMEX a la participación de inversionistas privados sobre todo canadienses y americanos

Suárez- Palacios, opinan “*que ante la modernización y apertura de PEMEX se pone en riesgo el futuro petróleo, petroquímico y de gas para las actividades de los sectores y ramas que componen la propia economía mexicana. No obstante que el mercado mexicano bien pudiera ser un mercado natural, cuyas demandas posibilitaran servir o ser utilizadas en beneficio productivo – financiero de PEMEX Petroquímica.*” [Suárez-Palacios, 2001, p.78].

## **1.2 Importancia Económica Histórica**

El petróleo es muy importante económicamente por ser fuente energética e insumo de distintas industrias a nivel mundial. Económicamente aumenta su importancia porque es un recurso no renovable y se pronostica escasez en un futuro no lejano. Independientemente de la incertidumbre del agotamiento, es un hecho que la extracción cada vez se encarece más e influye en cantidades y precios disponibles.

### **1.2.1 Generación de Recursos Financieros Durante el Auge Petrolero y sus Principales Consecuencias**

Durante el periodo del auge petrolero (1977-1981) no hubo cambio alguno de los precios internos de hidrocarburos transformados a pesar del proceso inflacionario y la creciente sobrevaluación del peso. Sin embargo a México le afectó etapa llamada “síndrome del petróleo”, sufrido por los países de la OPEP a lo largo de los setentas, donde los síntomas directos eran los crecientes superávits en la cuenta corriente de carácter pasajero, “*el crecimiento caótico y desequilibrado del sector petrolero, con la consecuente aparición de graves cuellos de botella y la inflación generada por una demanda y una liquidez excesivas, frente a una oferta deficiente.*” [Beltrán, 1980, p.556-569]

### 1.3 Régimen Fiscal

El tratamiento fiscal en conformidad con la legislación mexicana, manifiesta que las actividades que realiza PEMEX corresponden en exclusiva al Estado; por ende, es un organismo público descentralizado. Por tanto uno de los principales factores que influyen en el crecimiento y la rentabilidad de esta industria, es sin duda la estructura impositiva con la que funciona. Las actividades de PEMEX que se gravan y los impuestos que se aplican a cada uno de los organismos subsidiarios son a grandes rasgos:

- PEMEX Exploración y producción: exportaciones de crudo.
- PEMEX Refinación: ventas nacionales, exportaciones, impuesto especial sobre producción y servicios (IEPS), excepto importación y fletes.
- PEMEX gas y petroquímica básica: ventas nacionales y exportaciones.

El régimen fiscal petrolero se basa en la Ley y reglamento sobre petróleo, en la Ley de ingresos de la federación<sup>21</sup>, en la Ley de coordinación fiscal y en la Ley federal de derechos.

De 1980 a 1987, la participación de PEMEX en el ingreso del gobierno fue importante, y la empresa se convirtió, a partir de entonces, en el principal contribuyente en México, gracias a su participación en la exportación nacional. Con las modificaciones dadas con el tiempo, se cambiaron algunas obligaciones, en el sentido de que se eliminaron algunos impuestos y derechos que PEMEX pagaba en el periodo anterior sustituyéndose por otros: por tanto, los impuestos y derechos cargados a la empresa en 1988 eran: Derechos sobre hidrocarburos, Derechos extraordinarios de 15 por ciento del valor del crudo y gas natural, Derechos sobre excedentes en el precio internacional del petróleo, reservado sólo para los ingresos de la Federación (no participa a estados, municipios ni al Distrito Federal), IEPS (Impuesto especial sobre producción y servicios con referencia al consumo de gasolina y diesel), IVA, Contribuciones causadas por la importación de mercancías, Impuesto a exportaciones, Derechos y Otras obligaciones. En 1989 se eliminó el derecho sobre los excedentes en el precio internacional del petróleo. En 1991 se estableció un nuevo esquema denominado derechos sobre hidrocarburos de 15.7 por ciento en donde se imponía un

---

<sup>21</sup> En esta Ley se establece la política de ingresos, cuya principal característica es que ésta enmarcada con base en tres aspectos relevantes; como fuente de financiamiento del gasto público, por los efectos que causa en la economía dicha política de financiamiento y por las perspectivas políticas y su estrecha relación entre los ingresos públicos y sobre quién pasan las cargas fiscales, así como el destino, oportunidad y cuantía tanto del gasto público como de los agentes económicos.



aprovechamiento sobre excedentes de 41.6 por ciento si el precio promedio del crudo mexicano rebasaba los 14 dólares por barril. Para 1993 se impone un impuesto sobre la extracción del petróleo, siendo este de 1.1 por ciento sobre la extracción que era de 25 por ciento. En esta etapa, el sentido básico de esta reforma fue ofrecer a la empresa y a sus organismos una mayor autonomía y gestión, dando fin a los ajustes anuales de la carga fiscal, que reflejaban variaciones previstas en los requerimientos presupuestales de corto plazo y en los flujos de ventas. Durante 1997, el gobierno elaboró un paquete fiscal que se enfocó a sentar las bases para el crecimiento en la economía, en el cual subrayó dos elementos que se refieren a la disminución de los ingresos petroleros: Una mayor plataforma exploradora y menores precios del petróleo. Desde el año 2000, PEMEX y sus organismos subsidiarios están obligados al pago de 4 contribuciones y sus accesorios, de productos y aprovechamientos, excepto el impuesto sobre la renta, de acuerdo a ciertas disposiciones establecidas por la Secretaria de Hacienda: De hecho, “Petróleos Mexicanos y los Organismos Subsidiarios son sujetos de los siguientes impuestos y derechos que representan un poco más del 60 por ciento del total de las ventas a terceros:

- Derechos sobre extracción de petróleo,
- Impuesto a los rendimientos petroleros e
- Impuesto especial sobre producción y servicios (IEPS).
- Impuesto al Valor Agregado (IVA).

La suma de todos los impuestos y derechos mencionados anteriormente equivalen al 60.8 por ciento del total de las ventas a terceros de Petróleos Mexicanos y los Organismos Subsidiarios (adicionalmente se paga un 39.2 por ciento sobre la porción de los ingresos por ventas de petróleo crudo a un precio superior a los 45.50, 40.00, 18.35 y 15.50 dólares americanos por barril en 2005, 2004, 2003 y 2002, respectivamente)<sup>22</sup>. El nuevo esquema fiscal para PEMEX Exploración y Producción contempla el siguiente aprovechamiento y los siguientes derechos<sup>23</sup>:

---

<sup>22</sup> El 8 de noviembre de 2005 la Cámara de Senadores discutió y aprobó la propuesta en lo general y fue remitida a la Cámara de Diputados. Esta propuesta no incluyó el tema de mejores prácticas de gobierno corporativo con el objetivo de que fuera analizado y discutido con mayor detalle en el siguiente Período Ordinario. El 10 de noviembre de 2005, la Cámara de Diputados aprobó la propuesta de la Cámara de Senadores. El nuevo régimen fiscal se publicó el 21 de diciembre de 2005 en el Diario Oficial de la Federación y entró en vigor el 1 de enero de 2006. Bajo el nuevo régimen fiscal de PEMEX, el esquema de contribuciones de PEMEX. Exploración y Producción queda establecido en la Ley Federal de Derechos; con excepción del Aprovechamiento sobre Rendimientos Excedentes (ARE) que queda establecido, al igual que el esquema fiscal del resto de los Organismos Subsidiarios, en la Ley de Ingresos de la Federación.

<sup>23</sup> Cabe mencionar que según J. Antonio Rojas Nieto expresa que “*El patrimonio de la paraestatal acusa una de las más graves pérdidas de su historia. Registra un*

- Derecho ordinario sobre hidrocarburos.
- Derecho sobre hidrocarburos para el fondo de estabilización de los ingresos petroleros.
- Derecho extraordinario sobre la exportación de crudo
- Aprovechamiento sobre Rendimientos Excedentes (ARE).
- Derecho para el fondo de investigación científica y tecnológica en materia de energía.
- Derecho para la fiscalización petrolera.
- Derecho adicional.

Y así como este tema es el centro de la discusión actual sobre reformas a la industria petrolera, al grado de asegurarse que muchas de las fallas en equipos (accidentes y sus consecuencias) y deficiencias en productividad y competitividad de la paraestatal proviene de este rubro, en virtud de que la imposición no deja margen para mantenimiento, y nuevos proyectos sobre todo de exploración.

### **1.3.1 Ingresos Petroleros**

Los ingresos petroleros crecían 1,100 millones de dólares en 1977 a 146,000 millones de dólares en 1981, por ello el gobierno tomó a la empresa como patrón de financiamiento del gasto corriente. En sí, los ingresos petroleros netos parecían dirigirse al resto de la economía y la creciente deuda externa de PEMEX, que a mediados de 1981 llegó a representar aproximadamente el 30 por ciento de la deuda total del sector público. Desde entonces, México comenzó a examinar que se necesitaba no solo una reestructuración del manejo del hidrocarburo, sino que era urgente comenzar a pensar cómo se debía usar el petróleo para beneficio de la nación, ya que era notorio que las constantes disputas y problemas sociales eran por este recurso que tarde o temprano se agotará.

*“Hacia 1979 el panorama de la economía internacional mostraba perspectivas de crecimiento moderado con inflación y el escenario económico y político se tronaba demasiado complejo ya que uno de los elementos que contribuyeron a que el comportamiento se gestara de esta manera fue el mercado internacional del petróleo. El precio promedio del crudo pagado a los miembros de la OPEP aumentó 49 por ciento. Este hecho fortaleció las expectativas del gobierno mexicano para financiar su crecimiento a través de los ingresos petroleros” [Violante, 1984, p.19].*

Los descubrimientos de petróleo y el acceso a préstamos,

---

*endeudamiento de 85 mil millones de dólares. Y, sin embargo, durante los pasados cuatro años hizo aportaciones fiscales que representaron 75 por ciento de sus ingresos totales y 110 por ciento de sus utilidades antes de impuestos. Y durante muchos ha sostenido una relación corporativa perversa -muy costosa- con los dirigentes del gremio.” La Jornada, Opinión, Domingo 27 de marzo de 2005*

permitieron pagar los apoyos del FMI por adelantado. Entonces, el petróleo fungió como uno de los principales promotores del desarrollo mexicano. *A partir de entonces se abandonó el compromiso de ajustarse a políticas restrictivas, y fue en 1981 cuando las tasas de incremento del PIB se mantuvieron a niveles superiores al 8 por ciento.* [Cámara de Diputados, 1996, p.45]

A pesar de lo escrito antes, en 1981 el precio del petróleo era de 33.2 dólares por barril, descendió a 28.6 en 1982, con lo cual la situación económica cambió. La disminución de los ingresos por exportación petrolera seguía a un ajuste del gasto e ingresos públicos así como una modificación del tipo de cambio. Entonces a fines de 1982 se anunció un plan de estabilización orientado a combatir los desajustes a corto plazo. Sin embargo este plan no benefició a la industria petrolera, ya que la carga fiscal a esta empresa, aumentó en 74 por ciento en valor porcentual real. Ver Cuadro 1.

**Cuadro 1.**

<b>Ingresos petroleros y no petroleros, 1982-2006</b>						
<b>(millones de pesos constantes base 2006=100)</b>						
Año	<b>Ingresos</b>			<b>Variación porcentual real</b>		
	Sector Público	Petroleros	No Petroleros	Sector Público	Petroleros	No Petroleros
1982	1373925.0	385323.0	988602.0	13.8	94.2	2.0
1983	1540197.0	670483.2	869713.8	12.1	74.0	-12.0
1984	1597863.0	714624.9	883238.1	3.7	6.6	1.6
1985	1488927.1	620656.2	868270.9	-6.8	-13.1	-1.7
1986	1411306.3	494322.5	916983.8	-5.2	-20.4	5.6
1987	1464472.2	544333.6	920138.7	3.8	10.1	0.3
1988	1455849.7	457837.7	998012.0	-0.6	-15.9	8.5
1989	1414392.3	422244.6	992147.6	-2.8	-7.8	-0.6
1990	1470491.4	436148.5	1034342.9	4.0	3.3	4.3
1991	1571645.7	389596.8	1182048.8	6.9	-10.7	14.3
1992	1626921.2	391974.3	1234946.9	3.5	0.6	4.5
1993	1428169.5	376744.4	1051425.1	-12.2	-3.9	-14.9
1994	1493273.9	387367.6	1105906.4	4.6	2.8	5.2
1995	1380983.8	458249.5	922734.3	-7.5	18.3	-16.6
1996	1464355.3	520965.0	943390.4	6.0	13.7	2.2
1997	1579508.4	533476.3	1046032.1	7.9	2.4	10.9
1998	1454068.5	432784.4	1021284.1	-7.9	-18.9	-2.4
1999	1543566.4	461795.9	1081770.5	6.2	6.7	5.9
2000	1698222.9	554330.3	1143892.6	10.0	20.0	5.7
2001	1728627.9	525501.0	1203126.9	1.8	-5.2	5.2
2002	1763437.8	521135.7	1242302.1	2.0	-0.8	3.3
2003	1874015.4	624544.0	1249471.4	6.3	19.8	0.6
2004	1931306.4	694929.3	1236377.1	3.1	11.3	-1.0
2005	2014042.1	751238.8	1262803.2	4.3	8.1	2.1
2006e	1953500.0	752396.3	1201103.7	-3.0	0.2	-4.9

Fuente: Centro de Estudios de las Finanzas Públicas de la H. Cámara de Diputados, 1982-2006 e/

Debido a la volatilidad de los precios internacionales, a partir de 1983 se inician medidas internas encaminadas a incrementar los ingresos no petroleros.<sup>24</sup> Los resultados de estos, se notan de 1984 a 1986 aumentando de 1.6 al 5.6 por ciento. No obstante algunos resultados buenos que se dieron, fueron anulados por el impacto de la reducción del precio del petróleo en 1986, lo cual desencadenó una nueva crisis financiera reflejada en un menor ingreso público (29.9 por ciento del PIB en 1986). La caída de los precios del petróleo modificaba las perspectivas de nuestro país, este desplome de precios de oro negro a principios de 1986 de poco más de 50 por ciento significó una reducción de aproximadamente 9 mil millones de dólares en los ingresos públicos y ... *para remediar la pérdida de los ingresos de divisas el gobierno decidió devaluar el tipo de cambio e iniciar el proceso de apertura comercial a través de la exclusión de los permisos previos de importación.* [Jaque y Téllez, 1993, p.137]

*En el periodo de 1982 – 1988, PEMEX aportó impuestos directos e indirectos por 183 billones de pesos, a precios de 1988, que representaron el 65.8 por ciento de los ingresos por ventas y 36 por ciento de los ingresos del gobierno federal. Semejante monto de tributación se dio a pesar de la crisis y de la caída de los precios del crudo.* [Terán, 1988, p.122]

El comportamiento de la política de ingresos hacia PEMEX de 1989 a 1993, se consideró el ajuste de los precios y tarifas públicas de acuerdo a los costos de producción y la reforma fiscal. Además se redujeron las tasas impositivas, se ampliaron las bases gravables y se vigiló el cumplimiento de las obligaciones fiscales. Por tanto, en años recientes la economía mexicana logró superar la crisis de 1994- 1995 y sentar bases más sólidas para el desarrollo. La aplicación de un programa basado en la disciplina fiscal y monetaria, hizo que los ingresos petroleros representaran 18.3 por ciento en 1995 y 13.7 por ciento en 1996 de los ingresos totales.

En 1996 hubo cambios notables en todos los sectores de la economía, entre ellos destacan los cambios a las políticas empleadas en el sector de la petroquímica. Se publicó la nueva estrategia para la industria petroquímica y se reformó la Ley Reglamentaria del artículo 27 Constitucional en el Ramo del Petróleo, por lo que la participación en los ingresos públicos aumentó en 1997 2.4 por ciento. Sin embargo en 1998 se da una baja en la participación petrolera de -18.9 por ciento -en términos reales-, ya que a finales de este año se percibían riesgos derivados del comportamiento de la economía internacional, en particular de la crisis que afectó a varios países asiáticos, lo que perturbó mas a la

---

<sup>24</sup> ...estos ingresos son el total de los ingresos tributarios (ISR, IVA, IEPS, Importaciones) y no tributarios (Derechos, Productos, Aprovechamientos, Cont. De Mejoras) que percibe el Gobierno Federal.

economía mexicana. Para 1999 y 2000 el precio del petróleo se mantuvo y esto repercutió en un comportamiento generoso para los ingresos petroleros. Y del 2001 hasta la fecha, PEMEX ha sido el mayor sostén del gasto corriente nacional. Ver cuadro 1

En suma, el presente capítulo deja muchos puntos de referencia para la decisión que habrá de tomar la autoridad energética en cuanto al futuro de la industria petrolera del país. Es importante, no olvidar que la nacionalización petrolera de Lázaro Cárdenas y a la nacionalización de la electricidad de López Mateos: después de todo han sido la operación más exitosa y económicamente importante que se ha registrado en la historia del país; por ello es relevante mencionar que se debe tomar con serio cuidado, cualquier decisión que las infiera, ya que como se sabe, PEMEX sobre todo, es una pieza codiciada por el empresariado extranjero y sus socios locales por ser un magno negocio, que todavía es patrimonio del pueblo mexicano, además de representar un tesoro para la economía y la soberanía nacional, esto último porque, después de todo, PEMEX es la principal fuente de divisas “no condicionadas” con que cuenta el país. El apoderamiento y control de este complejo energético es hoy meta prioritaria del gobierno y del aparato paracorporativo de Estados Unidos, cuya consecución aparentemente cuentan con el aval de un gobierno inclinado a la resignación. Otro punto importante es que uno de los propósitos centrales de la expropiación y nacionalización de la industria petrolera en México consistió en volverla un poderoso auxiliar de la hacienda pública para que el Estado diera viabilidad a su programa económico y social. En el proceso, sin embargo, el gobierno mexicano terminó por convertir a su operador, PEMEX, en el soporte central de las finanzas públicas en espera de que la nueva estrategia de desarrollo sustentada en la integración comercial con el resto del mundo.

## Capítulo 2.

### 2. Entorno Actual de PEMEX

El capítulo precedente es el resumen del proceso histórico que determinó el régimen de propiedad y la concentración de la industria petrolera bajo la administración del Estado mexicano, a la vez que definía el sentimiento de nacionalismo que ahora se tiene arraigado en la sociedad, que es punto medular en la cualquier discusión sobre el futuro de la empresa y demás energéticos.

El presente capítulo describe algunas de las actividades más representativas de la gestión que se ha hecho en la empresa en los últimos años, orientada hacia la transformación estructural de la misma, sobre todo en lo que concierne al rubro financiero.

Lo que se presenta es una síntesis breve, pero suficiente para los fines de la investigación que se realiza. Una revisión de la empresa como tal, con la idea de evaluar en términos generales los puntos críticos de la gestión, las acciones en forma de proyectos y los compromisos estratégicos nacionales que se han tomado en la parte alta de la pirámide de decisiones del gobierno corporativo de la paraestatal.

Se resaltan los elementos clave que se han propuesto como significativos para la medición de la eficiencia de la empresa con autosuficiencia en la estructura corporativa y el contraste con la apertura al capital privado con tendencias a la privatización total.

#### 2.1 Gobierno Corporativo

##### 2.1.1 Visión y Misión

A partir del decreto de expropiación, PEMEX, quedó autorizada como empresa única en la República Mexicana encargada de la extracción y venta del petróleo crudo. Sin embargo, también participa en producción de petroquímicos y gas en donde comparte el mercado con empresas de carácter privado con fines de lucro. Es significativo hacer ésta aclaración en virtud de que se habla de más de una industria con características distintas pero interrelacionadas, que influye el reclamo de privatización. La importancia radica no solo por el manejo del régimen de propiedad y capacidad de obtener ganancias, sino en aspectos técnicos de economías de alcance y costos de transacción así como los elementos que proporcionan poder de mercado si se controlan directamente. En este

sentido, conviene realizar la síntesis o análisis de la paraestatal, como un corporativo del cual emanan las decisiones que influyen en la evaluación de la eficiencia, cálculo de la rentabilidad de la operación conjunta de todas las unidades y en la riqueza de los socios que hasta ahora legalmente son cada uno de los mexicanos.

Entonces, el primer punto clave de discusión y de posible cambio con otro tipo de régimen de propiedad es la misión y visión que se le asigna a la empresa que en las condiciones actuales es punto de referencia para evaluar el desempeño de la cúspide de la pirámide administrativa que representa a los mexicanos como accionistas de la empresa.

La misión de la empresa se vincula con el mandato de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos expuesto en la Ley Reglamentaria del artículo 27 en el ramo petrolero que en su artículo 4° indica:

*“La Nación llevará a cabo la exploración y la explotación del petróleo y las demás actividades a que se refiere el artículo 3o., **que se consideran estratégicas en los términos del artículo 28**, párrafo cuarto, de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, por conducto de Petróleos Mexicanos y sus organismos subsidiarios”.*

Es decir, la empresa maneja un recurso considerado como herramienta estratégica para el desarrollo nacional y como tal debe de tratársele. En ese mismo sentido la Ley Orgánica de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios establece en su artículo segundo que 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 ésta 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. Sin embargo, en cada uno de los informes anuales de la empresa la misión se reduce y cambia de acuerdo al funcionario en turno y el lenguaje político empleado. En el informe del 2005, la carta del Director General dice que el compromiso es *“garantizar la salud, seguridad y protección ambiental, así como incrementar nuestra eficiencia operativa con el fin de aumentar los niveles de producción de petróleo crudo y gas natural, modernizar nuestra infraestructura y elevar la tasa de restitución de reservas de hidrocarburos de México”* y al final hace un llamado a definir la misión y visión de la empresa para lo cual *“debemos definir la empresa que queremos, el futuro energético del país y la posición de México en el mercado mundial de la energía. Esta definición*

*deberá considerar una apertura del sector que sea inteligente, oportuna y eficiente y que, sobre todo, no comprometa el derecho absoluto de los mexicanos sobre la propiedad de los hidrocarburos y los beneficios de su explotación y transformación. La realidad ha cambiado. PEMEX debe cambiar también para continuar siendo un eje importante del desarrollo de México.”*

Es notable la necesidad de dejar clara la misión y visión de la empresa para tomar las decisiones más adecuadas en la conducción de la industria petrolera en los próximos años, tema que se ampliará en el último capítulo del presente trabajo.

### **2.1.2 Consejo de Administración, Dirección y Operación**

Este punto es substancial para la evaluación de los resultados que obtiene la empresa pues es el gobierno corporativo el que establece la estrategia que se seguirá en cada una de las operaciones que realiza la organización y para ello la Ley Orgánica de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios indica claramente en sus artículos 6, 7 y 8 que la responsabilidad de dirección y administración recae en “*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 y que el Director General será nombrado por el Ejecutivo Federal (Artículo 6º)*”.

Como se mencionó en el capítulo anterior, “*el Consejo de Administración de Petróleos Mexicanos se compondrá de once miembros propietarios<sup>25</sup>*”.

*El Presidente del Consejo será el titular de la coordinadora del sector al que esté adscrito Petróleos Mexicanos y tendrá voto de calidad. (Artículo 7º)*”

*Y que 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 8º).*

En este punto existe mucho que revisar, para que la empresa responda a los objetivos del manejo del recurso como estratégico para

---

<sup>25</sup> Seis representantes del Estado designados por el Ejecutivo Federal, entre los que deberá estar el Secretario del 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. Por cada uno de los consejeros que se designe se nombra 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.



finde de desarrollo nacional o bien hacia la nueva orientación que se le proporcione si la soberanía lo decide en los próximos años. En la estructura actual el punto fino de la estrategia, es el método de votación establecido por unanimidad que hace que ciertas decisiones pasen a tribunales internacionales en donde se deciden comportamientos de la industria nacional.

### **2.1.3 Operación de la Empresa**

El artículo tercero de la citada Ley Orgánica, que para la operación de la empresa se le divide en los siguientes organismos descentralizados de carácter técnico, industrial y comercial, con personalidad jurídica y patrimonio propios:

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 susceptibles de servir como materias primas industriales básicas.

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

Se indica que *“las actividades estratégicas que la Ley Orgánica 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 esa Ley”*.

#### **2.1.4 Información Asimétrica**

Es muy frecuente encontrar foros de análisis, en donde los participantes mexicanos que pueden apoyar o rechazar los movimientos estratégicos de la industria petrolera, desconocen la información disponible sobre causas y acciones que generan los resultados de la empresa única en dicha industria en lo que se refiere a extracción. En muchos casos no es por falta de interés, sino por la abundancia misma y la especialización que se requiere para su lectura. Sin embargo, también existe información que es muy importante en tiempos específicos (timing) con dificultad para su acceso y que lleva a enfoques distintos en la opinión y análisis que se hace de la paraestatal. Toda ésta asimetría de información influirá en el proceso de toma de decisiones que como se establece en la hipótesis del trabajo debe tomarse en ésta primera década del siglo, sobre todo, en la confrontación que existe entre quienes administran la empresa y ciudadanos que apoyan el que **“no comprometa el derecho absoluto de los mexicanos sobre la propiedad de los hidrocarburos”** y quienes desde las Cámaras del Congreso y otros lugares discuten el régimen de propiedad.

#### **2.2 El Área Financiera**

Como ya se ha mencionado, PEMEX se sitúa entre las principales productoras de petróleo a nivel mundial en la producción de crudo. Sin embargo, al observar el volumen de producción del crudo, tanto para exportación como para ventas internas, las variaciones que se registran en los últimos cuatro años, es poco significativa. Esto se debe por un lado a la decisión estratégica establecida para el suministro de petróleo con la comunidad internacional y al país mismo y por otro lado, por la capacidad tecnológica y de explotación técnica que se tiene en la paraestatal. El problema en este rubro se encuentra en la búsqueda de nuevos yacimientos, nuevos proyectos de inversión, y el mantenimiento de los activos disponibles. Puntos que se encuentran descuidados bajo el argumento principal de que no existe disponibilidad financiera para emprenderlos y sostenerlos. Tal indisponibilidad se atribuye al régimen de contribución al erario que tiene PEMEX y cuantiosos desembolsos por concepto de deudas. Más adelante se tornará a estos aspectos.

PEMEX, la empresa Petrolera Mexicana y la novena empresa petrolera a nivel mundial, dirigida por Luís Ramírez Corzo, anunció sus resultados consolidados no auditados al 31 de diciembre de 2005.

### 2.2.1 Ventas Totales

PEMEX tiene dos fuentes de ingresos por ventas, las ventas a nivel externo y las ventas a nivel interno que a través de los últimos años ha tenido una variación no muy amplia en cuanto a la estructura de volúmenes que se asigna a cada uno de ellos. Aquí es importante observar que a nivel internacional la ventas de PEMEX se concentran prácticamente en un solo mercado, el de los Estados Unidos de Norteamérica. Según el informe 2005 de la propia institución, el 80 por ciento de las exportaciones se realizan hacia aquél país con lo cual no se sigue el principio fundamental de diversificación de mercados. Este aspecto podría considerarse como una fortaleza, en el sentido de tener una relación firme con un país vecino de alto desarrollo con todas las ventajas en costos de transacción que ello representa, sin embargo podría considerarse también como una debilidad en virtud de que cualquier movimiento desfavorable en el principal consumidor puede afectar las finanzas de la empresa y las finanzas públicas del país por su alta correlación. Como ejemplo del manejo de la diversificación se puede observar al propio socio principal que cuenta con seis proveedores con porcentajes semejantes de suministros. Las propuestas de futuro de la empresa deberán sopesar éste aspecto, aún cuando la expectativa de cambio sea muy complicada en cuanto que los Estados Unidos de Norteamérica consideran a México dentro de su estructura estratégica energética.

**Cuadro 2**

<b>Resumen de Resultados Financieros de PEMEX (millones de pesos)</b>												
	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Ventas totales	95 160	157 310	231 993	264 030	256 987	334 814	468 268	445 330	481 437	625 429	799368	928 448
En México	64 116	92 125	130 844	165 342	184 781	226 137	292 880	303 853	314 271	387 237	463977	504865
Exportaciones	31 043	65 184	101 149	98 688	72 206	108 677	175 387	141 477	167 166	238 192	335292	423583
Rendimientos antes de impuestos, derechos y aprovechamientos	58 178	102 396	161 467	167 432	140 300	187 669	274 057	230 703	263 098	339 785	474615	535317
Impuesto especial Sobre producción y servicios	21 797	17 703	19 767	37 728	65 854	88 349	69 557	95 199	114 491	94 076	490142	578261
Rendimiento (perdida) neto	3 326	9 809	16 495	7 946	-11 588	-21 157	-19 710	-34 091	-30 492	-40 644	-26345	-40459

Fuente: Informes Estadísticos de Labores de PEMEX, de 1994 a 2005

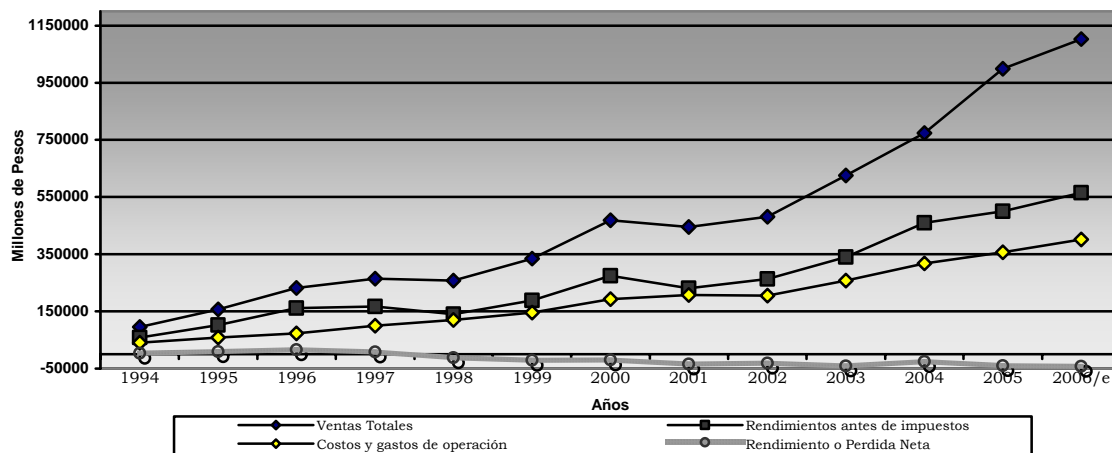
Como se puede ver, las ventas totales desde 1994 han sido muy altas y aumentan conforme el tiempo, la diferencia entre un año y otro es diversa, la mayoría de veces justificada por el comportamiento del precio del petróleo internacional, otra causa es la situación financiera de la empresa, así como su producción y exportación de la misma, por ejemplo de 1994 a 1995 las ventas aumentaron 65.31 por ciento, pero el resultado

de 1998 no fue tan satisfactorio, ya que la baja de las ventas fue de -3 por ciento con respecto a 1997 y obviamente este se vio reflejado en la primera Pérdida neta del sexenio de Ernesto Zedillo, con una caída de 145.85 por ciento con respecto al año anterior. No obstante, las ventas totales se recuperan hasta a partir del 2002 con ventas de 8.1 por ciento mayores al año anterior, teniendo un auge de 29.90 por ciento más en 2003 y 27.81 por ciento en 2004. Por otro lado en 2005 y en 2006 las ventas no se han mantenido en estándares altos, pero tampoco han decaído, en 2005 fueron de 16.14 por ciento más que en 2004 y en los Estados aun no consolidados de 2006, se prevé que las ventas fueron 2 por ciento menos con respecto a 2005 Ver Cuadro 2.

## 2.2.2 Pérdida Neta

**Grafica 1**

Estado Financiero de Pemex 1994-2006/e



Fuente: Informes Estadísticos de Labores de PEMEX, de 1994 a 2005 y estimado de 2006.

Con respecto al Rendimiento o pérdida neta, la paraestatal ha sufrido caídas extremas, al grado de duplicar sus números negativos, año con año. En 1994, el rendimiento neto fue de 3 326 millones de pesos, aumentando 294 por ciento en 1995 suma bastante favorable, manteniéndose positiva hasta 1997, no obstante en 1998, lamentablemente la carga fiscal que se le ata a la empresa, dio como resultado pérdida neta y de ese año en adelante solo así se ha mantenido. Es decir, el rendimiento antes de impuestos, todos los años es positivo, de hecho ni los costos y gastos de operación han aumentado tanto. En 2001, se agudizó la pérdida con 34 091 millones de pesos, en 2005 con 40 459 millones de pesos y en 2006/e 76 282 millones de pesos. Ver gráfica 1

## 2.3 Gestión de Deuda de la Paraestatal

A pesar de que PEMEX es una empresa petrolera altamente rentable y la más importante del país, también es una empresa con rezago tecnológico y la necesidad de una reforma fiscal que le garantice autonomía presupuestaria, ya que actualmente se encuentra gravemente endeudada.

PEMEX en el primer trimestre de 2006 reporta un billón 129 mil millones de pesos en pasivos. Los compromisos de PEMEX se pueden agrupar en dos apartados; por un lado las obligaciones<sup>26</sup> de largo plazo (pasivos laborales y reservas) y de corto plazo (proveedores, impuestos y gastos acumulados), por otro lado la deuda<sup>27</sup> de largo plazo documentada a través de vehículos financieros (PEMEX Project Funding Master Trust, el Fideicomiso F/163 y RepConLux, S.A., Notas a contratistas y PEMEX Finance) y deuda de corto plazo que se refieren a los compromisos menores a un año con los vehículos financieros.

Como se puede ver en la grafica 2, la deuda de PEMEX ha ido aumentando año con año, haciendo que sus finanzas se deterioren de manera excesiva y lamentablemente por el momento irreversible, ya que en 1995 la deuda no era tan grave, sin embargo para 1996, aumentó 32 por ciento, para el 2000 el gobierno del ex presidente Fox, recibió una deuda petrolera de 28 por ciento más que en 1999 y se ha mantenido aumentando en estándares entre el 17 y 20 por ciento, lo que si bien es cierto, es que este sobreendeudamiento erosiona el valor de la empresa y deteriora sus perspectivas y opciones , quizás incluso al grado de dificultar su acceso futuro a los mercados financieros.

Otro punto importante es que con el objetivo de aumentar la producción petrolera pese a la carga fiscal de PEMEX y la estrechez económica, se inventaron los Proyectos de infraestructura productiva de impacto diferido en el registro del gasto (PIDIREGAS)<sup>28</sup> que según PEMEX son una composición del pasivo que corresponden principalmente a las actividades de financiamiento para hacer frente a la inversión de proyectos de largo plazo, este tema se explica más adelante, ya que estos en los hechos constituyen una modalidad de endeudamiento porque actualmente representan mas del 60 por ciento de los pasivos.

---

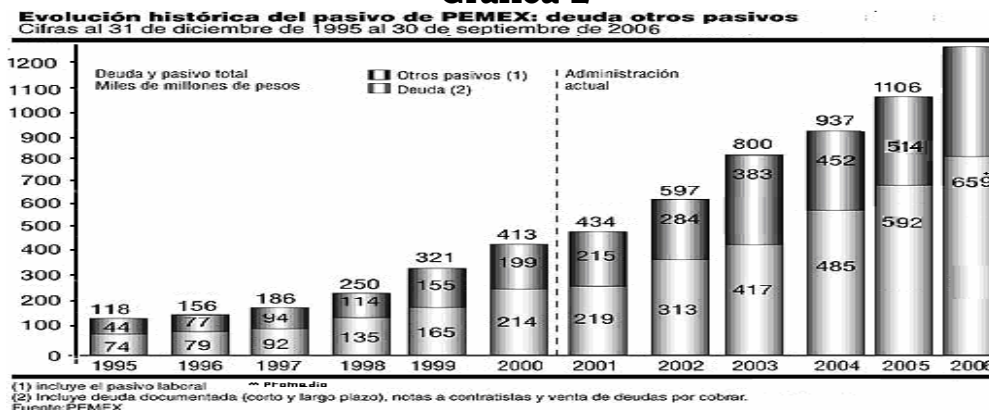
<sup>26</sup> Reservas Financieras Legales

<sup>27</sup> Inversión Productiva

<sup>28</sup>El uso de PIDIREGAS ha sido particularmente intenso durante el mandato del presidente Vicente Fox. Este instrumento de financiamiento registró un crecimiento exponencial durante los tres años de este gobierno. Es importante destacar que para PEMEX en el conjunto de los gastos de inversión en los proyectos denominados como PIDIREGAS se garantiza que el financiamiento de estos son inmunes a recortes presupuestales.

Para Fitch Ratings, una de las tres calificadoras que operan en México, manifestó su preocupación por el elevado endeudamiento en que ha incurrido la paraestatal de 1999 a 2005, periodo en el que registró un aumento de 150 por ciento, al pasar de 163 mil 624 millones de pesos a 592 252 millones a finales de septiembre del año pasado. Ese incremento "considerable" en la deuda de PEMEX "es resultado de una onerosa carga financiera y un incremento significativo en su gasto de inversión", precisó

**Grafica 2**



En el sexto Informe de Gobierno Luis Ramírez Corzo, Director General de la paraestatal PEMEX, compareció ante diputados que cuestionaron la política petrolera del Gobierno, expresó que PEMEX enfrenta el reto de revertir la tendencia de un deterioro financiero agudo y de disminuir el rezago histórico de inversiones en mantenimiento, seguridad y protección ambiental, por la falta de recursos. “La deuda de la empresa aumentó en un 93 por ciento y el pasivo laboral se incrementó en 97 por ciento”, indicó. Ramírez Corzo también insistió en la necesidad de que se dote a PEMEX de un nuevo esquema de autonomía de gestión, que le permita contar con flexibilidad administrativa y financiera para operar con eficiencia.

La grave situación de PEMEX no se circunscribe al eslabón que representa el escaso diferencial entre activos y pasivos. Por otro lado, como ya se vio en los anteriores apartados PEMEX tiene “una soga que le estrangula brutalmente” por la carga fiscal que le impide utilizar sus ingresos para financiar proyectos de inversión, reducir deuda y suspender la necesidad de financiamiento privado para las labores que le fueron encomendadas constitucionalmente.

### 2.3.1 PIDIREGAS

Los Proyectos de Infraestructura Diferidos en el Registro del Gasto, fueron propuestos por al administración de Zedillo y aprobado por el poder Legislativo a raíz de la crisis financiera de 1995, a fin de asegurar la realización de proyectos de infraestructura.

Como ya se mencionó líneas atrás, los PIDIREGAS<sup>29</sup> son actividades de financiamiento para hacer frente a la inversión de proyectos de largo plazo, para PEMEX estos son esquemas que generan valor a la empresa, obteniendo un retorno mayor al capital invertido.

PIDIREGAS tiene tres etapas: El gobierno designa el proyecto como PIDIREGAS y autoriza el gasto del sector privado en su desarrollo. Terceros constituyen el PIDIREGAS y lo entregan a PEMEX, con la autorización del gobierno federal, la empresa paga el monto que se le debe a los contratistas al recibir el proyecto terminado; y se registra como un pasivo el monto total de la deuda contratada para financiar el proyecto.

Para PEMEX, los vencimientos de deuda en el futuro están distribuidos desde 2001 hasta el año de 2027, sin embargo se puede notar en los números de la empresa que el año del 2002 es el más cargado del periodo ya que se pagaron cerca de 2.8 miles de millones de dólares, desde 1997 la deuda por medio de estos contratos en promedio ha ido aumentando en 20 por ciento por año, al grado de generar polémica en el país, y es que en el año 2008 se pagarán otros 3.1 miles de millones de dólares; al parecer según PEMEX, sus pagos no representarán ningún problema, ya que como se ve anteriormente sus márgenes de utilidad de operación y sus ingresos por exportaciones son lo bastante amplios para cubrir dichos montos.

A decir verdad, el esquema de PIDIREGAS ha generado discusiones en el debate ideológico sobre cual debe ser el papel del Estado y de las empresas públicas. El enfoque de algunos dirigentes del país<sup>30</sup>, se basa en

---

<sup>29</sup> ...ha ido incrementándose año con año dentro de la inversión en capital de PEMEX. La inversión en capital y los gastos de operación se autorizan en el presupuesto anual de PEMEX, por medio del Congreso de la Unión. Estos tratos creados por PEMEX, le permiten hacerse de recursos de una manera más rápida en los mercados internaciones de capital y hacer los pagos correspondientes hacia los tenedores de títulos de deuda emitidos por la paraestatal. Lo anterior revela un esfuerzo para diversificar las fuentes de financiamiento de los proyectos. Sin embargo, hacia delante el endeudamiento crecerá. En los últimos años, los compromisos de pago al sector privado por proyectos tipo PIDIREGAS implicarán una erogación adicional por 297 339 millones de pesos, según una estimación de la SHCP [www.shcp.gob.mx].

<sup>30</sup> El pasado 14 de Octubre de 2005, la mayoría de la Cámara de Diputados aprobó un punto de acuerdo para solicitar al Ejecutivo un reporte donde explique de qué manera se afrontará la deuda contraída por la petrolera en los PIDIREGAS, que actualmente

que en los últimos gobiernos, de corte neoliberal, se han perseguido el objetivo de privatizar los más posibles valores nacionales, pero al no poder hacerlo 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. De allí nacieron los PIDIREGAS para asegurar que serían los particulares y no PEMEX, quienes realizarían las obras. No obstante, otra visión es que los PIDIREGAS<sup>31</sup> son mecanismos que le permiten a PEMEX y a otras empresas públicas realizar obras, operar y crecer y que por lo tanto tienden a fortalecer a esas empresas y no a privatizarlas. Finalmente esa es una cuestión que se ve reflejada en los números de la paraestatal. Como podemos ver en la Grafica 3 los PIDIREGAS claramente han aumentado mas que la inversiones que no son por este concepto, es decir, que después de 1983 y antes de 1997, la inversión se mantenía en promedio entre 1 y 3 mil millones de dólares, pero después de este periodo, PIDIREGAS inversión ha crecido rápidamente, por ejemplo en 1997 apenas representaba 0.6 mil millones de dólares, pero en 1998, subió casi el 333 por ciento, hasta llegar a doblar esta ultima cifra en 2004 – 2006.

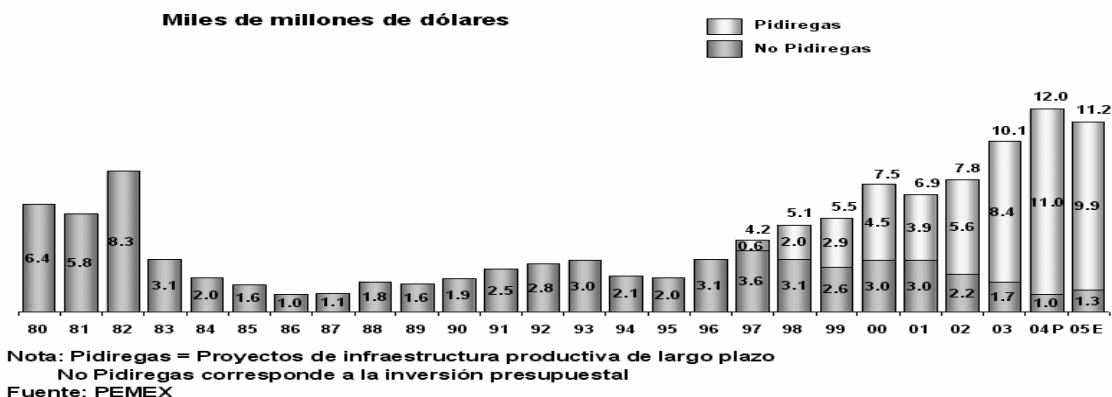
---

asciende a 50 mil millones de dólares. Y le exigieron una explicación sobre por qué el patrimonio de la paraestatal ha disminuido 3.4 por ciento durante su mandato, porque en la práctica ello representa "una quiebra técnica". [El Economista/14/10/05]

<sup>31</sup> Es decir, los PIDIREGAS están básicamente donde está la renta petrolera y concentran 53 por ciento de la inversión total del periodo. Estos datos sectoriales -eléctrico y petrolero- llevan a una conclusión muy simple. Desde hace 10 años el financiamiento de la expansión de nuestras industrias estratégicas nacionales tiende a depender ya no sólo de financiamientos privados (los fondo públicos compensan la falta de tributación), sino de financiamientos que dejan en manos privadas los proyectos realizados. En este sexenio, cada año, la participación de los PIDIREGAS en la inversión creció en poco más de 3 por ciento. Al inicio significaban 37 por ciento de la inversión acumulada entre 1996 y 2000. Y -según datos oficiales- cerrarán 2006 con 57 o 58 por ciento. De seguir esta tendencia -de ganar ese cerca de 3 por ciento anual- al terminar el próximo sexenio concentrarán 75 por ciento de la inversión acumulada en nuestros estratégicos sectores eléctrico y petrolero, y concentrarán la mayoría de los activos nuevos de nuestras industrias estratégicas. ¿Eso es lo que desea la mayoría de los mexicanos? Rojas Nieto, La Jornada, Opinión, 11 de diciembre de 2005.



**Grafica 3**  
**Inversiones históricas: Pidiregas y No Pidiregas**



Ahora entonces, se puede decir que en los PIDIREGAS, PEMEX ve en los particulares el financiamiento para llevar a cabo un proyecto de, la empresa le paga la obra en el momento en que toma posesión de ella y comienza a operarla, utilizando para ese fin los ingresos generados por la obra misma. Si bien, a partir de ese momento el costo de la obra se registra como pasivo directo en la cuenta pública. Es por ello que es una deuda contingente que se pagará en el plazo y que tiene incidencia en las finanzas públicas. PEMEX, en la práctica, financia los PIDIREGAS con deuda a través del PEMEX Project Funding Master Trust.

Por otro lado, 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 algunas refinerías, no resultaron exitosas, ya que las plantas contraídas por el contratista no fueron capaces de generar los ingresos proyectados para la recuperación de las inversiones en el tiempo previsto. Y es así como PEMEX acaba pagando las obras sin siquiera tener los ingresos generados, situación que solo crea una deuda para la empresa. Para 2007 con este proyecto se estima que la paraestatal realizará pagos por concepto de amortización e intereses por 88 mil 399 millones de pesos. De acuerdo con el calendario de amortizaciones e intereses consolidado, que fija el monto anual de pagos y obligaciones financieras de los PIDIREGAS, PEMEX deberá canalizar 55 mil 755 millones de pesos para cubrir la amortización y además 32 mil 643 millones sólo para el pago de intereses.

Para un mayor panorama de la situación de PEMEX con respecto a los PIDIREGAS, podemos ver que en el cuadro 3, el proyecto ha sido principalmente direccionado a PEMEX Exploración y producción, a continuación PEMEX refinación y PEMEX petroquímica con un porcentaje mucho menor desde 1997.

**Cuadro 3**

<b>Deuda PIDIREGAS por Organismo en PEMEX</b>												
	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006/e
<b>Total</b>	15792	24018	33754	50742	52382	71725	62938	80759	113687	122863	133098	138986
<b>Inversión</b>	15792	24018	28923	31253	25103	28837	26993	22943	19013	12243	14324	15201
<b>Programable</b>												
<b>PIDIREGAS</b>	-	-	4831	19489	27279	42888	35945	57816	94674	110620	118774	123785
<b>PEMEX</b>	9656	16748	24216	37663	41080	44654	53446	63000	88380	113332	119876	125876
<b>Exploración y Producción</b>												
<b>Inversión</b>	9656	16748	19385	19064	14454	17418	17501	13443	8945	3694	5865	11552
<b>Programable</b>												
<b>PIDIREGAS</b>	-	-	4831	18599	26626	27236	35945	49557	79435	109638	112011	114324
<b>PEMEX</b>	4850	5035	5506	7162	6608	22026	5501	14077	19878	5092	6578	7234
<b>Refinación</b>												
<b>Inversión</b>	4850	5035	5506	7162	6608	6372	5501	5893	5744	4647	4674	2258
<b>Programable</b>												
<b>PIDIREGAS</b>	-	-	-	-	-	15652	-	8184	14134	445	3904	4976
<b>PEMEX Gas</b>	738	1088	3021	4224	3430	3620	2567	1796	3253	2498	4256	4462
<b>y</b>												
<b>Petroquímica</b>												
<b>Básica</b>												
<b>Inversión</b>	738	1088	3021	3334	2777	3620	2567	1721	2148	1961	2187	177
<b>Programable</b>												
<b>PIDIREGAS</b>	-	-	-	890	653	-	-	75	1105	537	2859	4485
<b>PEMEX</b>	397	365	724	1431	945	996	1058	1454	1627	1598	1485	1210
<b>Petroquímica</b>												
<b>Inversión</b>	397	365	724	1431	945	996	1058	1454	1627	1598	1994	1210
<b>Programable</b>												
<b>PIDIREGAS</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Corporativo de PEMEX</b>												
<b>Inversión</b>	151	782	287	262	319	429	366	432	549	343	113	104
<b>Programable</b>												
<b>PIDIREGAS</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Fuente: PEMEX Anuario Estadístico 2005. Operaciones Estimadas de 2006.

En el 2002 la deuda PIDIREGAS de PEMEX Exploración y Producción fue de 49 557 millones de pesos, aumentando 41 por ciento en 2003, 39 por ciento más en 2004 y 44 por ciento más en 2005. De igual manera en 2002 la deuda por PIDIREGAS de PEMEX Refinación fue de 8 184 millones de pesos, aumentando en 2003 17 por ciento, menos 56 por ciento en 2004 y 7 por ciento más en 2005. Con respecto a PEMEX gas y Petroquímica Básica, la deuda en 2002 fue de 1 796 millones de pesos, aumentando en 2003 a 3 252 millones de pesos, cayendo a 2 498 millones de pesos en 2004, y 4 256 millones de pesos en 2005. Por lo tanto, los PIDIREGAS podrían implicar el riesgo de acumular elevados niveles de deuda pública que, en parte, podría ser irrecuperable.

En sí, el gobierno federal está dejando de invertir con recursos propios en el desarrollo de la industria petrolera y por ello mientras este interviene menos, la iniciativa privada aumenta su participación de un 38 por ciento en 1997 a 72.3 por ciento en 2005.

### **2.3.2 Contratos de Servicios Múltiples (CSM)**

Según, PEMEX, los Contratos de Servicios Múltiples son contratos de obra pública sobre la base de precios unitarios, que agrupan, en un solo contrato, los servicios que PEMEX siempre ha contratado. El Contrato de Servicios Múltiples lo establecen de acuerdo a los siguientes argumentos de la Dirección de la paraestatal: *“No se trata de concesiones, ni contratos de participación de riesgo, de producción o de ganancias, ni un contrato similar a los anteriores”*.

PEMEX resalta que los CSM son consistentes con el marco legal, porque: La Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las mismas permite que la empresa celebre contratos de obra sobre la base de precio unitarios. *“El país conserva en todo momento la propiedad y control del yacimiento y del hidrocarburo, conforme a lo establecido en la Constitución Mexicana. La ejecución de los trabajos y el desarrollo de las actividades en el área de trabajo siempre quedan bajo el estricto control, aprobación y supervisión de PEMEX.”*

Y es así como para PEMEX, los CSM se visualizan como una opción para que la paraestatal incremente su capacidad de ejecución en proyectos de inversión, con menores costos administrativos. Es decir que son contratos de obras públicas que permiten a PEMEX incrementar sustancialmente su capacidad de ejecución. PEMEX<sup>32</sup> mantiene el control de la actividad dado que el contratista debe de proponer un programa de trabajo, el cual está sujeto a la aprobación de PEMEX y a la revisión permanente por parte del organismo. Así, PEMEX es quien autoriza y, en última instancia, dirige y supervisa las actividades del contratista en el área de trabajo. Por lo tanto, es de suponerse que PEMEX mantiene el control de la planeación, ejecución y operación de las obras que desarrolla el contratista.

Para su manejo las instituciones gubernamentales agrupan las obras a contratar sobre CSM en tres categorías: Desarrollo, Infraestructura y Mantenimiento. En las obras de Desarrollo se incluye la realización de trabajos de sísmica, construcción de caminos de acceso, perforación y reparación de pozos y construcción de líneas de recolección. Las obras de infraestructura incluyen la construcción e instalación de compresores, equipo de medición, gasoductos, plantas y equipos para el acondicionamiento del gas y control de puntos de condensación. En las

---

<sup>32</sup> La Paraestatal aclara a quienes se oponen a este tipo de contratos que no hace entrega de territorio alguno a las empresas contratistas ya que estas no serán dueñas de tales territorios. Los terrenos en los que se encuentran las reservas cuya exploración y explotación siguen perteneciendo a la nación, no serán propiedad de privados mucho menos de extranjeros.

obras de mantenimiento, se consideran todas las actividades correspondientes relacionadas con los pozos, las instalaciones superficiales y los ductos. Estas obras y servicios son los mismos que PEMEX siempre ha contratado en forma separada.

Según PEMEX el esquema de los CSM, es distinto al de los PIDIREGAS<sup>33</sup>, ya que en éstos se compromete el gasto del gobierno federal, lo que no ocurre con los CSM, que no representarán deuda pública y en los que los inversionistas no correrán riesgos, pues trabajarán sobre reservas de hidrocarburos certificadas internacionalmente.

Estos Contratos, son iniciados principalmente por PEP, con el objetivo de incentivar a las compañías al dejarlas operar en una escala que permita alta eficiencia y, por lo tanto, buenas ganancias. Se podría decir que PEP, crea los CSM como un programa piloto en busca de un esquema que se pueda usar en el futuro para toda la actividad de exploración y explotación, permitiendo elevar la producción no solo de gas sino también de petróleo. Sin embargo en el ámbito político, los CSM<sup>34</sup> podrían enfrentar controversias constitucionales.

Esta modalidad de deuda actualmente se aplica en la extracción de gas, sin embargo se pretende que a futuro se utilice para la producción y extracción de petróleo lo cual abriría la posibilidad de que se presente uno de los escenarios que se propone en el capítulo 4 que considera la participación de la iniciativa privada indirectamente y con posibilidades de ser directo en el futuro. Aunque algunos especialistas en la materia, consideran que esta modalidad de servicio es la puerta a la privatización de la paraestatal.

---

<sup>33</sup> Aunque el senador priista Oscar Canton Zetina en una entrevista televisiva, manifestó que lo que en el fondo van a provocar estos CSM es sustituir lo que PEMEX tiene por mandato constitucional en el país para la explotación de los hidrocarburos. Es decir, son instrumentos jurídicos que vinculan desde la exploración, el transporte hasta que el titular de un contrato entregue el combustible a PEMEX, todo con avisos de inconstitucionalidad. Considera que las licitaciones de los CSM han sido un fracaso porque PEMEX esperaba lograr una asociación con las grandes empresas petroleras como Shell, Chevron-Texaco, Exxon-Mobil, British Petroleum; sin embargo, sólo acudieron a las licitaciones las empresas medianas como Repsol y Petrobras, con lo que los resultados han sido insignificantes. Expresó que *los CSM no contravienen la Carta Magna* y recalcó *que ir en contra de esos convenios es poner en riesgo la inversión. Sin seguridad jurídica, los dueños del capital buscarán otros destinos como ya han hecho en otras ocasiones.* No quiso responsabilizar al Poder Legislativo, pero indicó que cuando haya apagones y la energía sea más cara, que *"el pueblo reclame a quien tenga que hacerlo"*.

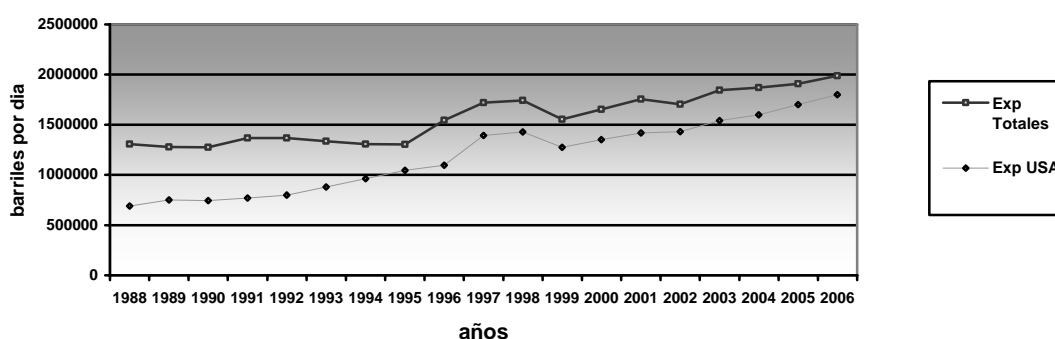
<sup>34</sup> Los opositores de los CSM argumentan que este tipo de contratos no tiene fundamento jurídico y que las compañías sustituirán a PEP en actividades reservadas a la nación. Señalan presuntas violaciones a los artículos 25,27 y 28 constitucionales, ya que el estado estaría cediendo su exclusividad.

## 2.4 Exportaciones

La exportación de petróleo crudo ha sido presentada a la sociedad mexicana como una venta de excedentes de la producción mediante un trato entre empresas, es decir, entre PEMEX y compañías como ExxonMobil, Shell, Clark USA, y otras más. Sin embargo no es del todo así, la mitad de la producción mexicana de petróleo crudo se destina a la exportación y más del 80 por ciento de las exportaciones se hacen a Estados Unidos. Ver Grafica 4

**Grafica 4**

Exportaciones de Pemex



Fuente: PEMEX, Anuario estadístico, 1988- 2006\*  
\*No auditados.

Tan solo durante 2005 las exportaciones de petróleo crudo de PEMEX promediaron 1,817 Mbd<sup>35</sup>, 3 por ciento menores a las registradas en 2004. Aproximadamente 84 por ciento de las exportaciones totales de petróleo crudo estuvieron compuestas por crudo pesado (Maya) y el resto por crudo ligero y superligero (Istmo y Olmeca).

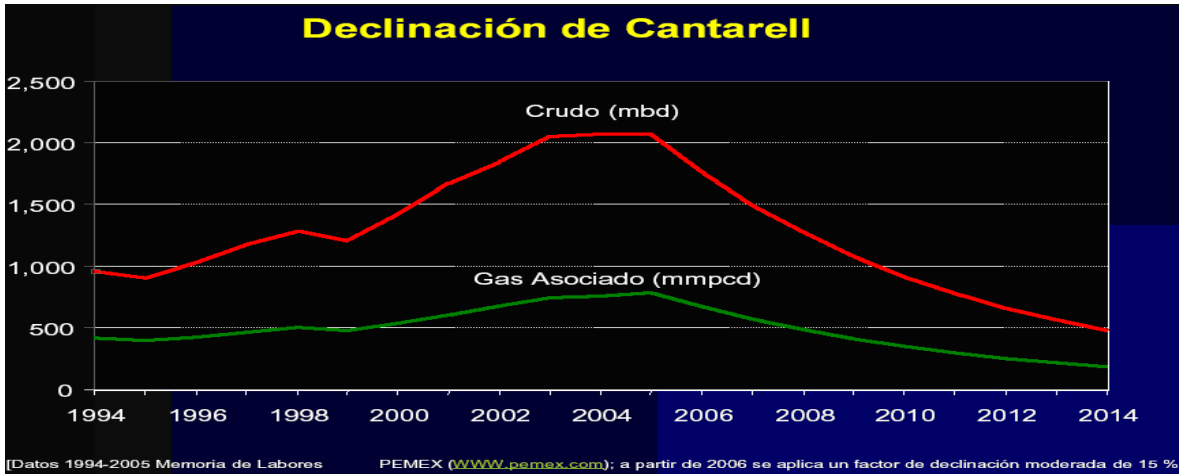
En 2005 el 78 por ciento del total de las exportaciones de crudo fueron destinadas a los Estados Unidos de América, mientras que el 22 por ciento restante fue distribuido a Europa (11 por ciento), al resto del Continente Americano (9 por ciento) y al Lejano Oriente (2 por ciento).

En 2005 las ventas por exportaciones fueron 423 600 millones de pesos, 26 por ciento mayores a las de 2004 de 33 504 millones de pesos. El desglose de las ventas por exportaciones durante 2005, comparado con el mismo período de 2004, no muestra que las ventas por exportaciones de petróleo crudo y condensados aumentaron 24 por ciento, 30 500 millones a 37 890 millones de pesos. El volumen de exportaciones de petróleo crudo disminuyó 3 por ciento, de 1,870 Mbd a 1,817 Mbd.

<sup>35</sup> Millones de barriles por día.

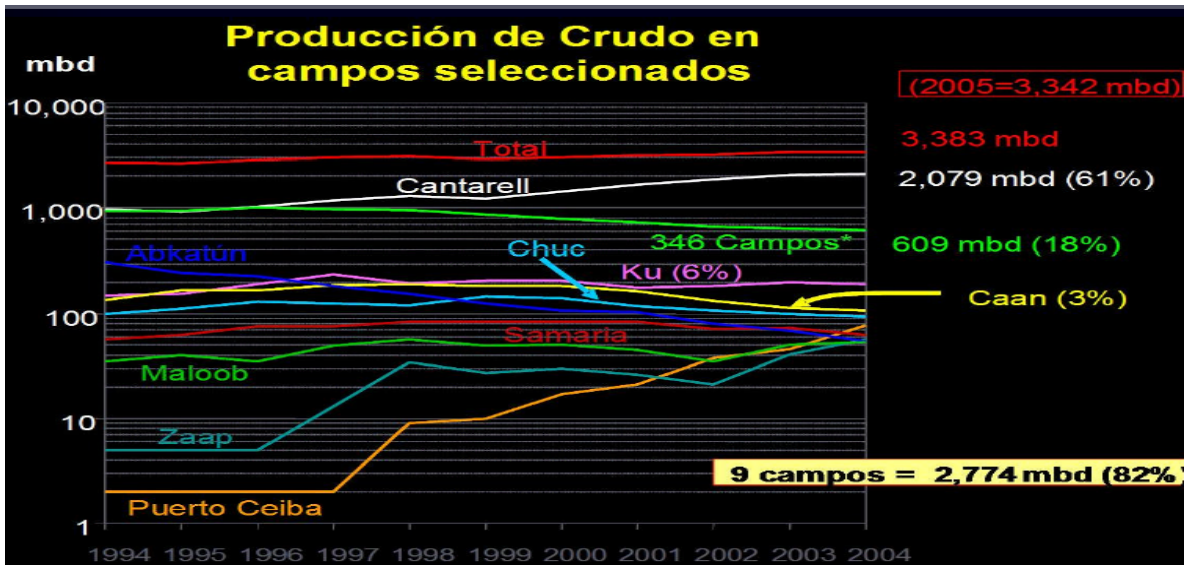
En sí, la meta de PEMEX de producir 4 millones de b/d de petróleo crudo en 2006 ha generado en Estados Unidos, la expectativa de que habrá mayores exportaciones mexicanas en los próximos años. Sinceramente debe dudarse que se pueda cumplir esa meta debido a la declinación de algunos pozos grandes –Cantarell (Ver Grafica 5)- y la disminución de la base de reservas. Una nación difícilmente puede mantenerse entre los principales países exportadores de crudo si no cuenta con por lo menos un yacimiento súper gigante en etapa vigorosa de producción y México según las evidencias numéricas de extracción, se esta quedando sin ese perfil. Ver Grafica 6.

**Grafica 5.**



Fuente: PEMEX (Grafica interna)

**Grafica 6**



Fuente: PEMEX (Grafica Interna)

México al parecer, es el único país en el mundo que ostenta el perfil de exportar una gran cantidad de petróleo crudo en proporción de lo que

extrae dadas las necesidades y compromisos del país. Hacia delante, el panorama podría volverse más difícil ya que los volúmenes de producción y exportación recientes del 2005 están por encima respecto del nivel de las reservas petroleras, que han disminuido en forma drástica y todo parece indicar que no habrá cambios en los informes de 2006.

Este capítulo resalta solo algunos de los puntos más relevantes de la situación del sector petrolero, que permiten vislumbrar una situación problemática hacia el futuro próximo, si no se llevan a cabo acciones que le den viabilidad.

En suma es importante mencionar que, PEMEX enfrenta riesgos de mercado derivados de fluctuaciones en precios de los hidrocarburos que produce y comercializa, además por los tipos de cambio de pasivos y exportaciones denominadas en otras monedas y en las tasas de interés de sus obligaciones lo cual podría reducirse con estrategias de administración de riesgos, es decir, crear valor al alinear la oferta de capital, tanto interno como externo, con la demanda de recursos para operaciones, pero sobretodo en proyectos de inversión -que es donde lamentablemente la paraestatal se encuentra muy por debajo de su competencia mundial-, ya que al establecer un marco de gobierno corporativo se llegaría a una buena administración de riesgos e inversiones, bajo un enfoque integrado y consolidado, que es lo que a PEMEX le hace falta.

En cuestión inversión, la situación es complicada, ya que el Estado actual responsable del sector, manifiesta que no cuenta con los flujos de efectivo para hacerla - ni los tendrá en ausencia de una profunda reforma fiscal- y por otra parte los particulares están impedidos para participar directamente dado el régimen jurídico vigente. Esto se agrava con los costos crecientes y la rígida carga fiscal que conducen a la empresa a reportar pérdidas de operación después de impuestos. Los pasivos - en este caso PIDIREGAS- que van en aumento y las pérdidas 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 a fondo en la situación fiscal de la empresa.

Aunado a este problema, y como se vio en este capítulo, la división de responsabilidades del sector energético mexicano, ha traído consigo una mala gobernabilidad, ya que la planeación y la administración estratégica, se hace por diferentes rumbos, haciendo restringido el flujo de información entre los organismos que conforman a la paraestatal.

Al interior de PEMEX se percibe que muchas decisiones no se toman y muchas licitaciones públicas se cancelan o se declaran desiertas con la pérdida económica que ello implica. Esto genera situación de semiparálisis en la operación de diversas áreas de la empresa, si bien la actual

administración ha tratado de mitigar esta problemática al tratar de coordinar las contralorías internas, lo cual podría solucionarse mediante la simplificación administrativa y la profesionalización del servicio público. Es decir, los agobiantes mecanismos de control constituyen un gran obstáculo que se refleja en los números y en la base de desarrollo que pretende la empresa.



## Capítulo 3.

### 3. Modelos de Propiedad en la Industria Petrolera Mundial

Desde que el Sistema Capitalista sustituye al Sistema Feudal, la propiedad privada y el deseo de acumular se instalan en el centro de conducta de casi todas las economías del planeta. En éste Sistema la maximización de la ganancia es la función objetivo que lleva a definir el uso de los recursos disponibles, incluida la fuerza de trabajo, y desde luego el recurso petrolero objeto del presente trabajo de tesis.

Bajo este régimen de producción, existe un conjunto de bienes y servicios que dadas sus características técnicas o escasez son atractivos para su producción y distribución por parte de la iniciativa privada exitosa además de otros que se consideran menos atractivos como apertura para micro o pequeños empresarios y aquellos que sin ninguna posibilidad de ganancia debe llevar el gobierno.<sup>36</sup>

Dentro del primer grupo, se tienen bienes especiales con características de monopolio natural<sup>37</sup> que proporcionan poder de mercado sin el mayor esfuerzo por parte de quienes los explotan. Tal es el caso del recurso petrolero y la energía eléctrica que son tan especiales que en el mundo actual tienen influencia indiscutible sobre la conducta de los agentes económicos que participan en las economías domésticas e incluso la humanidad en su conjunto y es por ello que en todos los países se le pone un cuidado especial y en otros se les ha considerado como estratégicos<sup>38</sup>.

En un lapso, relativamente corto, de un siglo, la disputa por mantener el control de estos recursos ha provocado incluso conflictos bélicos entre países, y movimientos estratégicos en la geopolítica mundial. Esto confirma el gran interés que tiene el que México, decida su política energética lo antes posible, considerando, este conflicto mundial en que la iniciativa privada se interesa por un negocio con una alta rentabilidad

---

<sup>36</sup> Según la definición que hace E. Penrose en su Teoría sobre el Crecimiento de las Empresas.

<sup>37</sup> Situación en la que los factores inherentes al proceso productivo conducen a que sea una única empresa la que suministre toda la producción de la industria.

<sup>38</sup> Desde inicios del siglo XX, como se ha visto en el primer capítulo de esta tesis, el petróleo ha tenido múltiples aplicaciones con una demanda que se acentúa con la participación de nuevas potencias industriales en los comienzos del siglo XXI como son China e India y Estados Unidos que consideran al petróleo como de propiedad estratégica independientemente del país que lo posea.

para su capital invertido, pero por otro lado los Estados se interesan por el recurso como estrategia geopolítica o de seguridad nacional.

Es objeto del presente estudio revisar la eficiencia y principales regimenes de propiedad por regiones petroleras con la finalidad de lograr un juicio más amplio sobre el problema de la conducta que debe seguirse en México en este inicio de siglo para la industria energética. Pero se considera necesario observar brevemente los sistemas de propiedad en diversas latitudes, experiencias y recomendaciones que puedan dar ventaja a la decisión que tomará la soberanía mexicana. Entonces, en los siguientes párrafos, primero se citan determinados países y algunas de sus características económicas, para que el lector tenga una visión más amplia del tipo de gestión que la paraestatal podría llevar en un futuro próximo. Después se hace una comparación numérica de algunos factores económicos de las principales petroleras, esto en virtud de respaldar la teoría de que PEMEX es altamente competitivo a nivel internacional. De igual forma es necesario hacer hincapié, que no todas las empresas aquí mencionadas tienen una gestión satisfactoria, aunque sus números den muy altos rendimientos, y tampoco PEMEX podría tomar un modelo de gestión igual al de cualquier empresa, ya que sus iconos económicos no son iguales a las de otra nación. Sin embargo, existen economías emergentes que podrían ser el anzuelo para que México y PEMEX puedan mejorar en materia de energía. Por ultimo, este capítulo expone la opinión acerca de PEMEX, de organismos importantes en la economía mundial y de algunas petroleras que juegan un papel muy trascendental en el mercado del petróleo.

### **3.1 Antecedentes sobre la Intervención**

Un recurso natural heterogéneamente distribuido en el subsuelo del globo terrestre, con valor de uso y cambio significativos, lo hace escaso y con gran potencial de ganancia extraordinaria a favor de sus habitantes, cuando estos actúan inteligentemente en su explotación.

La propiedad y el régimen de propiedad sobre estos recursos, ha tenido a través de la historia, muchas modalidades y en la actualidad se identifican la propiedad y regimenes de propiedad privado, cooperativo, estatal o mixto (público-privado).

En el caso concreto del recurso petrolífero, se identifican los regimenes de propiedad, como se verá en párrafos posteriores. Este problema de propiedad de los recursos escasos ha sido analizado en las distintas épocas de la historia del hombre y plasmado en las discusiones teóricas desde los albores de la ciencia económica.

Antes de que A. Smith escribiera su obra cumbre en 1776<sup>39</sup>, los “economistas” de aquella época coincidían en la participación activa del Estado sobre las “cosas” del comercio y la industria.

Contrario a ésta idea, Smith, escribió que era el interés privado, el egoísmo humano, lo que paradójicamente llevaba al bienestar de las naciones, de ahí que el Estado debería mantenerse de la manera más limitada posible sobre la actividad económica. Con esa visión, otros economistas, sobre todo ingleses, estructuran un pensamiento sólido conforme el cual el Estado debe dejar al sector privado la actividad económica, evitando cualquier regulación y control de las empresas privada: el celebre Laissez Faire<sup>40</sup> – Laissez Passer.

Otros tantos pensadores se oponen al Laissez Faire dadas las evidentes desigualdades que se observaban en el siglo XIX y vuelve a surgir la propuesta de la participación del Estado para reducir esas desigualdades.

El punto culminante para la intervención estatal llega a finales de la década de los veinte del siglo XX, cuando se inicia en los Estados Unidos la llamada “Gran Depresión”. El diagnóstico inmediato fue que los mercados tienen fallas y por tanto era necesaria la intervención del Estado. John M Keynes propone su nueva Teoría de la Demanda Efectiva en donde el gasto de gobierno sería fundamental para reactivar la economía al fallar el consumo e inversión privada por el lado de la demanda. Todos los países fueron keynesianos.

Sin embargo, veinte años después, a mediados de los 60’s de aquel siglo, la economía mundial inicia un proceso crítico severo y el diagnóstico económico en esta ocasión fue la existencia de “fallos en el Estado” y por tanto la prudencia económica era reducir su participación a un mínimo y dejar que la iniciativa privada conduzca la economía.

Viene con esto, todo un proceso de liberalización o desregulación de la economía combinada con la privatización de los negocios en manos del

---

<sup>39</sup> *El particular emplea su capital de forma que le produzca el mayor valor posible. Al hacerlo así, generalmente ni trata de favorecer el interés público ni sabe en cuanto lo favorece; lo único que busca es su propia seguridad, su propio beneficio. Y en ello hay una mano invisible que le lleva a servir un fin que no estaba en sus intenciones. Al buscar su propio interés, el particular muchas veces favorece el de la sociedad mucho mas eficazmente que si lo hiciese a propósito.* Adam Smith, La Riqueza de las Naciones 1776.

<sup>40</sup>...es decir, la completa desaparición de la interferencia estatal en la economía. Carlyle la definió como *la Anarquía con policías*, con el resultado de 100 años de rápido progreso material y de un ambiente de libertad individual , aunque también con crisis económicas periódicas, un derroche agotador de insustituibles recursos productivos, extremos de pobreza y riqueza, corrupción de la Administración por los grupo dominantes ... Samuelson, 1973, Pág. 170

Estado. El proceso es más profundo en algunos países que en otros. El caso mexicano puede considerarse como especial dado que se presenta en una situación de crisis de deuda violenta, que lo lleva a aceptar los preceptos del Consenso de Washington por recomendación del Fondo Monetario Internacional. La administración pública aplica una privatización y desregulación con una velocidad que ha sido criticada por la mayoría de los analistas independientemente de que estén de acuerdo o no en la privatización de los bienes nacionales.

Quedan aún, algunos bienes manejados bajo el régimen de propiedad estatal muy atractivos para la iniciativa privada entre los que destaca por supuesto la Industria Petrolera.

Los grandes capitales esperan la modificación de la Ley para que sea posible el cambio de régimen de propiedad, que a decir de muchos simpatizantes de la idea de la privatización total, sería mucho mejor que la situación actual considerando el bienestar de la población mexicana en su conjunto, bajo el argumento del fallo de Estado como empresario. Sin embargo para quienes se oponen sería una pérdida de independencia y subordinación a los nuevos dueños del recurso.

### **3.2 Régimen de Propiedad de Petroleras Mundiales**

El modelo de desarrollo capitalista, ha llegado a una fase de producción técnica y tecnológica. Es asombroso el avance en todos los campos de la ciencia y en especial de la electrónica, robótica y genética, que hacen posible la reconfiguración de la forma de producir, el qué producir y cuando producir. La producción es global a cargo de empresas altamente integradas y con consideraciones especiales en cuanto a su propiedad se refiere. La estructura del capital de las grandes corporaciones se integra por capital financiero institucional además del tradicional privado, con una lógica más de ganancia a corto plazo que la clásica de un plazo mayor.

La empresa está para generar dinero, para aumentar la riqueza de los accionistas y por ello es sólo un vehículo para generar rendimientos.

Uno de los problemas fundamentales en los últimos tiempos es que los recursos energéticos por efectos de la demanda y oferta, han subido de precio, pero sobre todo de la rivalidad entre empresas para conseguirlo. Eso impacta en el objetivo anteriormente planteado en las grandes corporaciones y en las estrategias que deben adoptar los países propietarios o no de tal recurso y los dueños en el caso de aquellos que no pertenecen al Estado.

### 3.2.1 Las Principales Compañías Petroleras en el Mundo

Antes de revisar la situación concreta de algunos de los principales países productores de petróleo, conviene conocer el régimen de propiedad de las empresas que dominan el escenario de la industria petrolera mundial por el gran movimiento que tienen a lo largo de las regiones en que se encuentran los mantos petrolíferos. Es obvio que estas, son viejas conocidas de quienes habrán de tomar las decisiones estratégicas en esta primera década en México, sin embargo conviene que se tenga presente que el factor de participación del Estado en la propiedad de los recursos, no es tan determinante para la eficiencia pero sí para la distribución de los beneficios y los impactos que generan las decisiones según el régimen adoptado, dado el tipo de industria y mercado del que se trata. Ver Cuadro 4.

**Cuadro 4**

<b>PRINCIPALES COMPAÑÍAS PETROLERAS</b>					
<b>EMPRESA</b>	<b>NOMBRE COMPLETO</b>	<b>PAIS</b>	<b>TIPO DE PROPIEDAD</b>	<b>TIPO DE FIRMA</b>	
1	Saudi ARAMCO	Saudi Arabian Oil Company	Arabia Saudita	Estatal	Integrada
2	PDVSA	Petróleos de Venezuela	Venezuela	Estatal	Integrada
3	Exxon Mobil	Exxon Mobil	Estados Unidos	Privada	Integrada
4	NIOC	National Iranian Oil Company	Irán	Estatal	Integrada
5	Royal Dutch/Shell	Royal Dutch/Shell	Reino Unido y países Bajos	Privada	Integrada
6	BP	BP	Reino Unido	Privada	Integrada
7	PEMEX	Petróleos Mexicanos	México	Estatal	Integrada
8	Pertamina	Pertamina	Indonesia	Estatal	Integrada
9	Total Fina Elf	Total Fina Elf	Francia	Privada	Integrada
10	KPC	Kuwait Petroleum Coporation	Kuwait	Estatal	Integrada
11	PetroChina	PetroChina	China	75% Estatal, 25% Privada	Integrada
12	Sonatrach	Sonatrach	Argelia	Estatal	Integrada
13	Petrobrás	Petrobras	Brasil	32% Estatal, 68% Privada	Integrada
14	Chevron	Chevron	Estados Unidos	Privada	Integrada
15	Texaco	Texaco	Estados Unidos	Privada	Integrada
16	Statoil	Statoil	Noruega	82% Estatal, 18% Privada	Integrada

Fuente: “Top Companies”, Ranking the World’s, Energy Intelligent Group, 2006

Se observa que las principales empresas productoras de petróleo mundial, en un 38 por ciento (6/16) tienen un régimen de propiedad de tipo estatal, pero si sumamos el capital mixto, las principales empresas

tienen participación del Estado cercano al 60 por ciento (9/16), casi la misma proporción de capital privado 8/16.

Considerando que los precios mundiales de petróleo lo establece la ley de oferta localizada y demanda, y que la tecnología depende de las condiciones específicas de cada país pero disponible, entonces puede adelantarse que la problemática de cada una de las empresas se encuentra en la deficiencia del régimen de gestión al que se encuentre. En el caso de PEMEX se ha mencionado una serie de cargas fiscales y otros tipos que reduce la operatividad de la misma. También es conveniente anotar que el tener una empresa petrolera en los territorios nacionales conlleva costos sociales que deben atenderse, y dependiendo de la ética y régimen de propiedad pueden atenuarse con la eficiencia deseable para la sobrevivencia de la humanidad<sup>41</sup>.

### 3.2.2 Arabia Saudita

Arabia Saudita, es una **empresa estatal**, además es líder mundial en producción y exportación de petróleo, con la mayor capacidad de refinación, posee 261,5 millardos de barriles de reservas probadas.

Las exportaciones de petróleo suponen más del 90 por ciento de los ingresos totales sauditas, un 80 por ciento de los ingresos del Estado y alrededor de un 40 por ciento del PIB nacional. Su empresa paraestatal representativa es Saudi Arabian Oil Company, que pertenece a la OPEP. Posee aproximadamente 77 pozos de petróleo, entre ellos El Grawar, el mayor del mundo, con una producción de 4.6 millones de barriles diarios de 34°api.

Arabia tiene dos Industrias Petroleras importantes Saudi ARAMCO que se encarga de la Producción, Refinación Y Comercialización y Sabic que realiza Petroquímica: Saudi Refining con un 50 por ciento Texaco, 50 por ciento Saudita. Aunque el petróleo Saudita es propiedad del Estado, se permite la participación de compañías extranjeras como Mobil, Shell y Texaco. En el caso de productos petroquímicos, lubricantes marinos,

---

<sup>41</sup> Como indica Manual “Hay más de 100 empresas petrolíferas nacionales en el mundo, una por cada país exportador, además de las originadas en grandes países importadores. Estas empresas han buscado la internacionalización para ganar acceso a destrezas y conocimiento, para fortalecer habilidades propias, para usar la diversificación con el fin de reducir el coste de capital, para generar sinergias operativas a través de la expansión regional, y para adelantar políticas nacionales. Sin embargo, según un estudio de McKinsey, los fundamentos racionales subyacentes para estas inversiones no han sido claros y han ocasionado con frecuencia grandes pérdidas. Manual Sergio, Empresas Petroleras Nacionales, AesPlan, España 2005.

servicios y subsidiarias de comercialización se permiten asociaciones como el caso de Aramco con Sangyong, Luberef, Petrolube.

Los Mercados a los que Arabia Saudita exporta petróleo son Estados Unidos, Europa Occidental, Japón, Corea Del Sur, Australia, Singapur primordialmente. Los sauditas han hecho esfuerzos por diversificar su economía, por razones estratégicas y económicas pero lamentablemente no lo han conseguido en grado deseable por múltiples problemas que se enfrentan.

Desde luego que la situación económica, política y social de esa nación es completamente distinta a la que se vive en México e incluso el tipo de petróleo que ellos extraen es distinto al mexicano. De ahí que es muy complicado extrapolar en términos globales el régimen de propiedad a la realidad de PEMEX, sin embargo, Arabia Saudita es un buen ejemplo de una nación que se preocupa mas por el bienestar económico interno de su país, y ello le permite abrirse a tener proyectos con empresas internacionales para generar ganancias a porcentaje, esto implica que el gobierno saudita reciba mas dinero vía impuestos y siga invirtiendo en proyectos sin endeudarse con empresas para poder generar más ingresos.

### **3.2.3 Estados Unidos**

Estados Unidos tiene a su poder, 3 compañías petroleras muy importantes en el mercado del petróleo, como son ExxonMobil, Chevron y Texaco, con ellas **3 privadas**, produce alrededor de 7.8 millones de barriles diarios de petróleo lo que lo ubica en la cúspide de los principales productores en el mundo.

El problema que tiene este país es que sus necesidades de consumo representan cerca del 35 por ciento de la producción mundial, es decir unos 24 millones de barriles diarios, brecha muy amplia respecto a sus necesidades internas. Para cubrir tan amplio déficit recurre a los otros países productores en el mundo. De esta manera la economía de los Estados Unidos quedaría a expensas de las decisiones que se puedan tomar sobre el recurso fuera de su territorio, hasta encontrar un sustituto cercano a esta materia prima, que técnicamente parece que será en el muy largo plazo.

Ante esta situación se explica que el gobierno de los Estados Unidos considere al petróleo como un producto necesario dentro de su estrategia de apoyo para mantener el crecimiento sostenido de su aparato productivo y el bienestar de su población, es decir un producto estratégico. El argumento es, como ya se anotó, que cualquier escasez energética podría tener severas y agudas repercusiones económicas en todos sus sectores productivos: alimentos, bienes de primera necesidad, automotriz,

aerolíneas, construcción, petroquímica, transporte de bienes intermedios y finales, agricultura, pesca, alumbrado, calefacción,...

Se considera entonces que el petróleo es especialmente crucial para la economía por ser la fuente de dos quintas partes del abasto energético de esta potencia -y la mayor fuente de energía-, además de proporcionar la casi totalidad del combustible del transporte del país.

Se percatan también del papel vital que el petróleo juega en la seguridad nacional por ser el propulsor de las formaciones de tanques, aviones, helicópteros y embarcaciones, columna vertebral de la maquinaria de guerra estadounidense<sup>42</sup>.

Estados Unidos realmente es un importador de petróleo del Golfo Pérsico principalmente Arabia Saudita e Irak que le suministran alrededor del 50 por ciento de sus importaciones y de América Latina: México, Venezuela, Colombia, Ecuador y Argentina que en conjunto le suministran un 35 por ciento y Canadá un 15 por ciento.

Es claro que el resultado de la decisión estadounidense para lograr el abasto de su economía, afecta a otros países demandantes del recurso natural pero también a los propios productores de petróleo que de hecho, para algunos analistas muchos de los conflictos bélicos en esas regiones se han dado por esta causa.

Lo importante de destacar aquí, por supuesto que no son los conflictos bélicos que siempre serán reprobables, sino la determinación de un gobierno por proteger los intereses de sus ciudadanos y planta productiva de su nación. Establece como prioridad nacional y producto de seguridad también nacional la obtención de un recurso necesario para mantener el bienestar al que esta obligado mantener todo Estado independiente. Es un ejemplo muy concreto que se debe de considerar en la decisión mexicana sobre tan preciado recurso.

---

<sup>42</sup> En búsqueda de tan importante objetivo para los estadounidenses, el gobierno de aquel país, con el apoyo de sus principales petroleras privadas -Exxon Mobil, Texaco, Chevron- mantiene una participación activa en los asuntos de las naciones poseedoras de mantos petroleros para asegurar su abasto. Esta combinación del Estado y los intereses privados, presentes en los países productores, conforma una situación bastante compleja, que muchos lo ven como una apropiación del recurso natural en donde el anfitrión lleva desventaja.



### 3.2.4 Venezuela

En Venezuela todas las reservas y áreas petroleras son del Estado venezolano, por intermedio del Ministerio de Energía y Petróleo, incluidas las que están asignadas a PDVSA que es la empresa **estatal** petrolera en el país, eso es un precepto constitucional, que establece que las reservas de petróleo e hidrocarburos en el subsuelo venezolano son propiedad del Estado y por tanto, nadie de manera privada podrá, enajenarlas ni convertirlas en garantía, ni hacer transacciones comerciales basándose en ellas. Sin embargo, el Estado venezolano otorga derechos de explotación a empresas mixtas en las que se reserva la participación con un mínimo de 60 por ciento y el resto corresponde a la iniciativa privada. Los derechos tienen una vigencia de veinte años pero el Estado se reserva también el derecho de revocación en casos de que así convenga al bienestar y estrategia nacional. Se establece además con claridad la contribución que deben hacer estas empresas al régimen fiscal y de regalías.

Petróleos de Venezuela PDVSA es una empresa estatal, creada por decreto para el cumplimiento y ejecución de la política en materia de hidrocarburos que dicte el gobierno venezolano a través de su Ministerio de Energía y Minas.

Para los siguientes años PDVSA, ha determinado una estrategia que busca acrecentar sus reservas y producción de crudo liviano y gas natural, con inversiones que bordean los US \$ 50 mil millones tan sólo en actividades costa fuera, en una estrategia que se intenta desarrollar hasta 2008. El desarrollo de las reservas de gas natural, de más de 148 trillones de pies cúbicos, se encuentra entre las prioridades de la actual dirección estatal.

PDVSA tiene una nueva ley de hidrocarburos que resguarda para el Estado ese recurso natural -líquido y gaseoso- y procura estimular la inversión privada extranjera. Se autoriza la exploración y extracción con 51 por ciento de participación del Estado y regalías mínimas de 20 por ciento para el gas y 30 por ciento para los líquidos, en tanto la tasa impositiva sobre la rentabilidad se redujo del 67.7 por ciento al 50 por ciento. Cabe destacar que la situación actual venezolana ha pasado por una etapa crítica que ellos denominan “el sabotaje petrolero” que reconfiguró dicha empresa una vez que se supero tal crisis, pero que aún sigue siendo objeto de controversia entre el gobierno y sus opositores.

Nuevamente, esta experiencia resulta de sumo interés observarla como referencia a la decisión histórica que debe de tomar el pueblo mexicano en la conducción futura de su industria petrolera. Venezuela es un país más cercano a las características del pueblo de México que las dos potencias petroleras vistas previamente, más sin embargo la historia mexicana y su idiosincrasia es muy distinta a aquella nación.

### 3.2.5 Brasil

Iniciando la década de los cincuenta del siglo pasado, el petróleo brasileño queda constitucionalmente bajo un monopolio de Estado operado a través de la empresa **estatal** PETROBRAS, sin embargo, después de cuarenta años de mantenerse en ese régimen de propiedad, 1998, se decide privatizar y desregular la economía brasileña, para lo cual se reforman los artículos constitucionales de manera que la iniciativa privada nacional o extranjera participe amplia y decididamente en el sector petrolero. Las compañías privadas extranjeras pueden incorporarse a la actividad con más del 40 % en las empresas nacionales, aunque hasta ahora no se ha intentado hacer la privatización total del recurso petrolero<sup>43</sup>.

Cabe destacar que en cada ejercicio, PETROBRAS, siguiendo la Ley de Sociedades por Acciones, tiene dentro de sus políticas de gobierno corporativo, distribuir dividendos a los socios capitalistas, que no debe ser inferior al 25% del ingreso neto ajustado, además de la forma de pago de intereses sobre capital propio.

Esta empresa, está presente en países como Angola, Argentina, Bolivia, Colombia, Nigeria, Estados Unidos y Japón. También es propietaria de CENPES o Centro de Investigación de PETROBRAS, que posee una de las más avanzadas tecnologías, la cual es reconocida internacionalmente. Una singularidad negativa de la industria brasileña es que exporta hidrocarburos, pero importa combustibles porque su sistema de refinerías no ha crecido a la misma velocidad que la extracción de crudo.

El que los precios del petróleo se hayan mantenido por encima de US\$35/barril, es uno de los factores que más han empujado a la industria petrolera de Brasil hacia resultados altamente positivos. Petrobras aporta anualmente un equivalente a 40 mil millones de dólares, vía impuestos, al gobierno brasileño y es el motor económico de los Estados donde opera. En 2004 mostró una ganancia líquida de más de US \$ 7.000 millones y ventas por US \$31 686.9.

Esta empresa **mixta**, ha generado riqueza para sus accionistas, sin embargo existen problemas en esta visión netamente financiera al mantenerla por encima de la visión que se tenía antes de la modificación

---

<sup>43</sup> En la actualidad el capital social de PETROBRAS, se encuentra integrado solamente por un 32 por ciento de participación estatal y el resto 68 por ciento por capital privado. Dentro del capital privado destaca el hecho de que la inversión en ADR es casi igual a la de la participación del Estado 30.1 por ciento. Las acciones se dividen en ordinarias y preferentes y dentro de las ordinarias, que tienen voz y voto, el gobierno participa casi con el 56 por ciento y los ADR's nivel 3, y extranjeros con cerca del 30 por ciento.

del régimen de propiedad de orientarse un poco más al campo de lo social, por ejemplo, un factor inquietante es la reestructuración tecnológica ante la cual el sindicato único de petroleros de Río de Janeiro ha expresado que la reducción de empleados y de gastos de mantenimiento es causa de serias fallas y desastrosos accidentes que se han registrado recientemente en las instalaciones petroleras. Incluso advierten que opera "bajo riesgo" desde hace varios años, porque ahora sus prioridades son el aumento de la productividad<sup>44</sup> y de las utilidades, y deja en segundo plano la seguridad y el tema ambiental.

Y entonces, de este modelo de gestión, saldrían muchas buenas ideas para poder hacer mejoras con la empresa petrolera mexicana, tomando en cuenta que en el modelo de Brasil aun existen fallas en la economía interna del país y de la cual México tendría que prevenirse antes de hacer algún tipo de cambio constitucional, por ejemplo.

### **3.3 Comparación entre los Países Petroleros**

En productos como el petróleo, en que son reducidos los poseedores de mantos naturales, existen posibilidades de que los países apliquen técnicas monopólicas para obtener mayores ventajas, por ejemplo formación de cárteles implícitos o explícitos. Sin embargo, según dice la teoría, los cárteles son susceptibles a romperse, al menos de que se mantenga una fuerza férrea que los una.

El principal factor que rompe el cártel es que sus integrantes violen las reglas subyacentes del mismo. El mundo ha sido testigo de la problemática provocada por la formación de un cártel abierto en este sector y de manera específica la gran crisis de México ante la caída de los precios del petróleo en el último tercio del siglo XX. Por ello es conveniente que la decisión de lo que se haga en el futuro de PEMEX considere la situación de los países más fuertes en la producción del petróleo y los posibles movimientos estratégicos ( no competitivos) que puedan afectar el futuro de la industria en general .

---

<sup>44</sup> Para estimular una productividad inmediata, el gobierno instrumentó el Programa de Mobilizacáo de Petróleo e Gas, que tan solo en el lapso 2004 - 2006 abarca los siguientes proyectos:

- Fabricación de 22 barcos petroleros o banqueros en proyectos que se desarrollarán hasta 2010.
- Iniciación, a corto plazo, de la edificación del caso y modulo de procesos de dos plataformas semisumergibles: la P51 y la P52.
- Encargo de los módulos de generación eléctrica y comprensión de las unidades anteriores.
- 47 proyectos específicos divididos en 10 temas estratégicos.
- Establecimiento de un nuevo muelle seco para la cimentación de plataformas.

### **a) Producción y Consumo Internacional del Petróleo**

Para poder establecer la importancia que tiene la producción de crudo a nivel internacional, es necesario hacer hincapié que está depende directamente del consumo de este bien. Actualmente se puede asegurar que el consumo del petróleo, tiende a crecer, sobretodo en la época del último trimestre de cada año, cuando comienzan a hacerse las provisiones para el invierno en el norte. Por otro lado, en América del Norte, Europa y Asia el consumo del crudo se eleva durante el primer trimestre, cuando los requerimientos de calefacción están en su punto más alto (aunque esto es cada vez menos acentuado en Europa y Asia, donde se usa más gas para calefacción). De acuerdo con la AIE, el consumo de crudo por cabeza en Estados Unidos promedia 11.35 litros por día, lo que se compara con un litro por día en otros países de la OCDE y sólo 0.757 litros en el resto del mundo. La participación de 6 por ciento de América Latina en el consumo global está lejos de ser estática. El consumo en Medio Oriente ha crecido más rápido, elevando la participación de la región de 5.2 por ciento en 1995 a 7.3 por ciento. África ha crecido de 3.2 por ciento a 3.5 por ciento. De estos datos surge la importancia del por qué los países productores de petróleo se preocupan tanto por mantener su producción al día.

Durante los pasados 30 años, más o menos, la estructura de la industria petrolera ha cambiado, debido principalmente a fusiones y adquisiciones, de las cuales los más notables ha sido los acuerdos Chevron-Texaco, Exxon-Mobil y BP-Amoco. Hasta los años setenta la industria fue dominada por un pequeño grupo de grandes compañías petroleras, verticalmente integradas, conocidas como las *Siete Hermanas*. Hoy, las *Siete Hermanas* (ahora cinco, Exxon se ha fusionado con Mobil y Chevron con Texaco) probablemente contribuyen con poco más de 20% de la producción mundial de crudo.

Las petroleras nacionales controlan la mayoría de las reservas mundiales. Esto se debe a que la propiedad y el control de los recursos petrolíferos y de la producción han pasado, en gran medida, de las empresas privadas a los gobiernos nacionales. En términos de valor de capital, las principales petroleras son aún imponentes, pero en términos de propiedad de los recursos han sido minimizadas por las empresas nacionales. Saudi Aramco, Gazprom, el Ministerio de Petróleo de Irak y la Empresa Petrolera Nacional de Irán (en ese orden) eran los más grandes propietarios de reservas petroleras en 2005, seguidas por ExxonMobil, Kuwait Petroleum Corp, BP, Shell y PEMEX.

En el caso de la producción de crudo a nivel internacional, México ha sido y es un indicador de los más fuertes en comparación con los

demás países productores de petróleo<sup>45</sup> . PEMEX actualmente se ubica en el cuarto lugar mundial -Ver cuadro 5-, detrás de Saudi ARAMCO (39.78 por ciento más que PEMEX) dejando atrás a países con gran poder petrolero como China, Venezuela y Brasil (que solo produce 1.4 millones de barriles por día). Este esquema refleja que la empresa mexicana tiene gran potencial competitivo.

**Cuadro 5**

<b>Producción de crudo (millones de b/d)</b>					
	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>
Arabia Saudita	8.02	7.65	8.78	9.04	9.45
Irán	3.70	3.45	3.83	3.93	3.89
Venezuela	2.81	2.28	2.00	2.17	2.11
Irak	2.36	2.01	1.33	1.99	1.81
UEA	2.16	1.99	2.29	2.35	2.47
Nigeria	2.08	1.95	2.15	2.32	2.41
Kuwait	2.04	1.88	2.16	2.34	2.44
GNL	3.08	3.45	3.88	4.32	4.74
EU	8.05	8.12	7.90	7.65	7.28
México	3.56	3.59	3.79	3.83	3.76
Canadá	2.75	2.89	3.03	3.08	3.06
Inglaterra	2.55	2.50	2.28	2.06	1.84
Noruega	3.41	3.33	3.25	3.17	2.97
Ex Unión soviética	8.56	9.37	10.31	11.22	11.59
Rusia	7.02	7.66	8.49	9.23	9.48
Otros países europeos	0.18	0.18	0.17	0.17	0.16
Asia	5.65	5.79	5.91	6.24	6.35
China	3.30	3.39	3.41	3.48	3.62
América Latina	3.82	3.91	3.97	4.07	4.29
África	2.79	3.01	3.06	3.40	3.68
Medio Oriente	2.19	2.10	1.99	1.90	1.84
Crecimiento (m b/d)	0.21	-0.41	2.93	3.39	1.19

Fuente: AIE, junio de 2006

En materia de venta de petrolíferos, PEMEX se sitúa en el 13° lugar mundial, con ventas de 1 536 000 b/d, cifra que corresponde exactamente al tamaño del mercado mexicano, que PEMEX surte en forma exclusiva. Los líderes mundiales en este renglón son las compañías privadas que operan en numerosos países del mundo, es decir, Exxon Mobil (7 957 000 b/d), Shell (7 445 000 b/d), BP (6 724 000 b/d), Chevron Texaco (3 738 000 b/d) y Conoco Phillips (3 046 000 b/d) . (América Económica, junio de 2005).

En cuanto a la refinación y la petroquímica, son actividades estratégicas de la industria petrolera, en el sentido de que las mayores ganancias de las grandes petroleras trasnacionales son atribuibles,

<sup>45</sup> No obstante, cabe señalar que las reservas probadas de México -la base para esa producción-- son muy inferiores a las de Arabia Saudita e Irán. En capacidad de refinación PEMEX se encuentra en el 13° lugar, con una capacidad de 1, 692 000 b/d, cifra que incluye la refinería de Deer Park, Texas, que comparte con Shell.

principalmente, a la propiedad de refinerías y de plantas petroquímicas y a sus habilidades para comercializar los productos con valor agregado<sup>46</sup>.

## b) Reservas Probadas y deuda de Petroleras Internacionales

De igual forma, se puede ver en materia de reservas probadas, PEMEX se ubica en décimo lugar (ver cuadro 6), es decir, muy por debajo de las grandes empresas estatales de la OPEP. Por otro lado, nuestras reservas son mayores que las de Petrobrás a la cual sobrepasamos con un 37 por ciento, ExxonMobil, BP, Shell, Chevron Texaco que en esta época se han considerado como las mejores empresas de América. Aunque es previsible una reducción significativa de la reserva petrolera mexicana en los próximos años debido a la declinación del mayor pozo mexicano – Cantarell-, que en estos momentos es el sostén de la plataforma de producción –ver grafica 5, capítulo 2- a pesar de los esfuerzos de PEMEX por desarrollar nuevos campos que lo sustituyan.

**Cuadro 6**

**Reservas probadas de petróleo crudo, principales países**  
(en millones de barriles)\*

	2002	2003	2004	2005
Arabia Saudita	259 300	251 098	257 983	259 400
Canadá	180 021	179 567	175 267	178 800
Iraq	112 500	112 997	110 965	115 000
Kuwait	94 000	95 201	94 736	94 000
Irán	89 700	90 003	121 987	125 800
Venezuela	77 800	77 435	76 364	77 226
Brasil	32 500	24 098	16 098	10 600
Libia	29 756	30 787	34 983	39 000
Estados Unidos	22 446	25 098	23 478	21 891
China	18 250	19 653	18 098	18 250
México	12 622	13 892	12 523	14 600

Fuente: Recopilación propia. Datos tomados de Revista “Mundo del Petróleo”.

Es interesante observar que, en cuanto a reservas probadas, producción, vida de reservas probadas y gasto de inversión, los indicadores básicos de PEMEX lo colocan en un nivel de magnitud comparable con las transnacionales petroleras más grandes. Sin embargo, el perfil crediticio de PEMEX es sensiblemente inferior (con una calificación de BBB – según Standard & Poor´s-, frente al AAA de Exxon Mobil y AA+ de Shell) al de esas empresas -Ver cuadro 7-, lo cual es atribuible al elevado endeudamiento de PEMEX –ver grafica 8- y al hecho de que su

<sup>46</sup> Si se analiza el modelo de negocio de las empresas petroleras, se observa que ExxonMobil cuenta con 42 refinerías y 39 000 estaciones de servicio, Shell tiene 55 refinerías y 55 000 estaciones de servicio. En el caso de PEMEX, son siete las refinerías (incluyendo Deer Park, Texas) y hay sólo 6 000 estaciones de servicio en el país y prácticamente son franquicias, es decir, propiedad de particulares.

relación reservas versus producción disminuye rápidamente año con año.<sup>47</sup>

**Cuadro 7**

Perfil Crediticio vs. Otras empresas integradas							
	PEMEX(1)	Exxon Mobil	RD Shell	(3)	Total	BP	Statoil
<b>Calificación Señor Unsecured (5)</b>							
S&P	BBB	AAA	AA+	AA	AA+	A	
Moody's	Baa1	Aaa	Aa2	Aa2	Aa1	A1	
Gasto en inversión (MMMUS\$)		13.0	8.2	8.7	12.6	3.2	

Fuente: Bloomberg,2005

Uno de los aspectos que no se evalúa es el costo de la producción del crudo ya que el costo de la producción de crudo, es presumiblemente difícil de medir con precisión, porque las compañías pueden utilizar distintos criterios.<sup>48</sup>

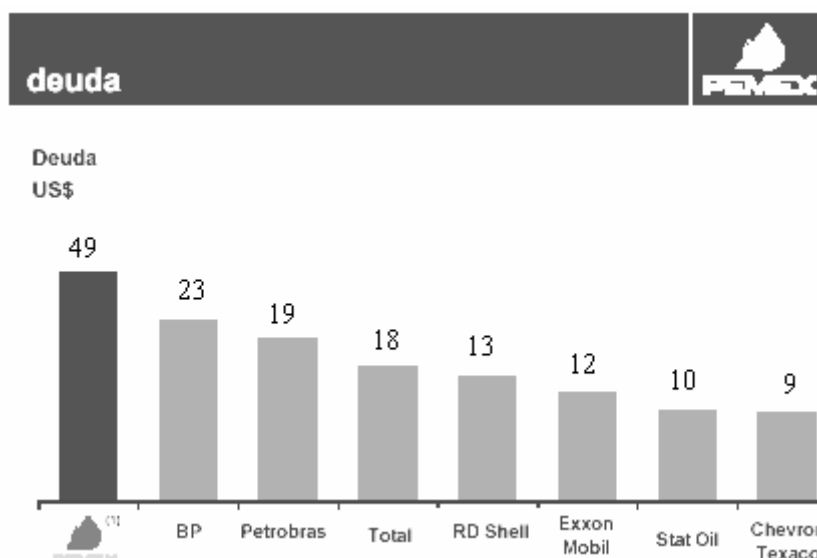
Una presentación que hizo la Dirección de finanzas de PEMEX a inversionistas hacia fines de 2005 plantea un costo de extracción de 3 dólares por barril en PEMEX que en pesos son aproximadamente 34.5, y se compara favorablemente con los de la mayoría de las transaccionales que reportan estos costos: Total, 2.3 dólares (\$22.70); Statoil 3.3 dólares (\$33.82), BP 3.8 dólares (\$34.01); Chevron Texaco 5.1 dólares (\$56.45), Exxon Mobil 6.6 dólares (\$68) (Dirección, 14- XII-2005).

En otra presentación en 2006 la dirección de finanzas mostró cifras en las que PEMEX aparece como la empresa mas endeudada del mundo (Dirección 2- V-2006). Según tales cifras, PEMEX tenía en 2005 una deuda de más de 592 252 millones de pesos, la cual se compara con 23,721 millones de dólares de BP (\$261 019 millones), 19 204 millones de dólares de Petrobrás (\$213 300 millones), 18 959 millones de dólares de Total (\$209 392 millones), 12 859 millones de dólares de Shell (\$141 499 millones), 10 852 millones de dólares de Exxon Mobil (\$120 509 millones), 9 876 millones de dólares de Stat Oil (\$108 636 millones) y 8 765 millones de dólares de Chevron Texaco(\$96 456 millones. (Ver Grafica 7)

<sup>47</sup> La disminución de las reservas una tendencia que no se ha frenado y es contraria a lo que sucede con las transnacionales privadas , que suelen lograr una tasa de reposición de sus reservas probadas del 100 por ciento o mas cada año.

<sup>48</sup> Y es que México tiene yacimientos privilegiados, lo cual significa que PEMEX debería tener una buena posición en este aspecto. PEMEX informo que su costo de extracción fue de 4.28 dólares por barril y su costo de producción de 5.29 dólares por barril en el año de 2004. Este último costo resulta muy favorable frente a costos de producción de entre 7 y 10 dólares para la mayoría de las compañías transnacionales.

**Grafica 7**



Fuente: PEMEX, 2006.

### c) Ingresos de Petroleras Internacionales

Otro factor que compara a PEMEX con las empresas petroleras del mundo es la capacidad de comercialización, no solo en términos volumétricos sino en términos de la venta de productos petrolíferos y petroquímicos sofisticados y de alto valor, es lo que determina el predominio de las compañías privadas en cuanto a sus ingresos totales. PEMEX ocupa el 7° lugar entre las compañías petroleras del mundo, (ver cuadro 8), ya que sus ventas totales son de 86 100 millones de dólares (\$928 448 millones). No obstante, estas ventas ascienden a apenas la cuarta parte de las compañías líderes como BP, ExxonMobil y Shell a pesar de que produce más crudo que cualquiera de ellas. Con respecto a los ingresos totales de cada año PEMEX en 2005 quedó en 9° lugar de todas la petroleras, con un ingreso 74.4 por ciento menor que el de Exxon Mobil que es el primer lugar. (América Económica, junio de 2005).

**Cuadro 8.**

Ingresos brutos, compañías petroleras, 2002 – 2005 (millones de dólares)					
	2002	2003	2004	2005	2005 Millones de pesos
ExxonMobil	194 598.1	222 654.0	211 997.2	210 344.5	2 313 789
BP	176 238.2	235 889.0	184 921.4	188 928.2	2 078 208
Royal Duch/Shell	139 985.0	205 212.8	142 376.0	150 227.1	1 652 497
ChevronTexaco	100 383.7	114 666.6	103 374.5	115 198.0	1 267 178
Total Fina Elf	96 736.6	119 250.5	96 273.8	99 383.7	1 093 213
Petróleos de Venezuela	49 976.2	46 276.1	52 337.6	54 328.0	597 608
Petróleos Mexicanos	49 877.5	55 926.1	57 387.4	53 653.4	590 183
Brasil	49 789.4	57 897.3	58 478.2	60 478.1	665 258
Repsol YPF	40 394.1	42 587.3	56 347.4	55 364.9	609 004

Fuente: América económica, Febrero 2006



**Cuadro 9**

<b>20 petroleras más importantes del mundo, 2005</b>						
		<b>Reserva (a)</b>	<b>Producción (b)</b>	<b>Ingresos brutos y netos (millones dólares)</b>	<b>Perdida o utilidad neta</b>	<b>Empleados (miles)</b>
1	Saudi Aramco*	259 400	9 453	93100	n.r.	53 954
2	ExxonMobil	14 856	2 816	222 654	21 510	88 000
3	NIOC (Irán)*	125 800	3 896	28 400	n.r.	115 000
4	PDV (Venezuela)*	77 800	2 115	54 328	n.r.	35 000
5	BP	15 081	2 121	235 899	10 482	103 700
6	Royal Dutch/Shell	7 257	2 334	205 212	12 496	109 000
7	Chevron Texaco	8 599	1 808	114 666	7 230	61 533
8	Total	7 323	1 861	139 250	8 005	110 783
<b>9</b>	<b>Petróleos Mexicanos*</b>	<b>14 600</b>	<b>3 768</b>	<b>53 633</b>	<b>-3 754</b>	<b>138 215</b>
10	Petro China**	18 250	3 432	36 783	8 402	417 229
11	Conoco Phillips	5 171	1 341	91 392	4 735	39 000
12	KPC (Kuwait)*	94 000	2,443	36 000	n.r.	13 000
13	Sonatrach (Argelia)*	10 533	1 829	28 000	n.r.	50 000
14	Adnoc (Abu Dhabi)*	55 210	1 400	25 470	n.r.	85 000
15	Petrobrás (Brasil)**	10 600	1 467	60 478	6 559	48 798
16	Pertamina (Indonesia)*	4 722	1 239	22 357	n.r.	27 600
17	ENI (Italia)**	4 138	1 081	60 556	6 364	72 405
18	Repsol YPF	1 882	894	42 577	2 302	31 121
19	Lukoil (Rusia)**	15 977	1 822	22 299	3 701	41 000
20	NNPC (Nigeria)	21 153	2 366	22 184	n.r.	16 000

Según el ranking de Pretroleum intelligents Weekly (13- 06- 2006) Con base en resultados de 2005.

(a) Hidrocarburos Líquidos, en millones de barriles; (b) hidrocarburos líquidos, en miles de barriles diarios; (c) Totales, en millones de dólares; n. r. no reporto.

\* Empresas estatales; \*\* PetroChina 75% estatal, Petrobrás 32 % estatal, ENI 30 % estatal, Lukoil 8 % estatal.  
 Fuente: América Económica, agosto 2006

Es importante destacar que en las empresas estatales petroleras el concepto de utilidades no tiene mayor relevancia. Es decir, las empresas estatales no persiguen el objetivo de registrar utilidades, sino que tratan de maximizar la renta petrolera, entregando sus ingresos brutos casi íntegramente a la hacienda pública. Esta a su vez, asigna un presupuesto para las inversiones y operaciones de la empresa. Casi todas las empresas estatales de los países de la OPEP, incluyendo Venezuela, no reportan utilidades, ni pérdidas por su misión, ya que igual que PEMEX no es mercantil, sino recaudatoria, y no tiene mas accionista que la hacienda pública y en lo financiero solo responde ante ella.

Como se puede notar en el Cuadro 9 y reiterando lo mencionado en renglones pasados, PEMEX en comparación con otras compañías es una empresa líder en el mercado, en cuanto a las reservas, se encuentra en la 11ª posición, con una diferencia de 1.7 por ciento de la décima posición que ocupa ExxonMobil, la empresa más representativa de Estados Unidos. En materia de producción PEMEX está por encima del promedio de producción de la mayoría de los países ocupando el tercer lugar después de Irán quien le lleva una sobre producción de 3.2 por ciento, y es por ello que estas cifras mencionadas, permiten expresar que es indudable que en los ingresos brutos, la petrolera mexicana reporta números altos antes de

impuestos, ocupando la 11ª posición, sin embargo el panorama cambia cuando se reflejan los ingresos después de las erogaciones fiscales y es cuando PEMEX arroja resultados en números rojos. PEMEX antes de impuestos tiene ingresos casi a la par con Venezuela y Repsol, situándose por encima de Petrochina y Kuwait.

En cuanto al número de empleados, PEMEX tiene más que cualquier otra compañía petrolera, sea estatal o privada, con excepción de las burocracias petroleras de China y la gasera rusa Gazprom<sup>49</sup>. Sin duda hay una mala distribución de la fuerza laboral en el interior de PEMEX, hay sobrepoblación laboral en varias áreas productivas situación que provoca ineficiencias y costos no competitivos.

Es obvio, que el modelo con el que PEMEX actúa es un modelo que no solo la perjudica, sino que la está debilitando día con día, y es notorio que es por la vinculación directa con el gobierno y en particular con las finanzas públicas, tal vez por las decisiones y por la falta de habilidades de la paraestatal para contratación y asociación que le permitan desarrollarse como empresa, encarando nuevos retos , como las construcción de grandes proyectos de refinación o la incursión en aguas profundas.

Es por ello que el objetivo de este trabajo es hacer conciencia de la utilidad de comparar la eficiencia de las empresas, ya que con miras a mejorar los procesos, reducir costos, elevar la disponibilidad y fiabilidad de instalaciones y satisfacer a México, por obvias razones mejora la calidad y el rendimiento de la paraestatal.

Es así que después de ver los resultados en números de las empresas petroleras, podríamos tomar soluciones para nuestra empresa, ya que al demostrar que con menores recursos de crudo tienen mayores utilidades, PEMEX podría ser no solo importante, sino la primera empresa petrolera.

### **3.4 Influencia de Organismos Internacionales**

#### **3.4.1 FMI, BM y el Balance Económico de PEMEX**

El Fondo Monetario Internacional (FMI) ante el comportamiento actual de los precios del petróleo, manifestó que para México existirá una fuerte volatilidad, lo que en general supondrá un “*serio riesgo para la economía general del país*”.

---

<sup>49</sup> “El mundo empresarial y la magnitud laboral” en América Latina y el mundo. USA, Enero 2005, vol. 458

*“Las subidas momentáneas de PEMEX”*, se explican por la merma en la capacidad de producción excedentaria de los miembros de la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP) y por la falta de inversiones de la industria petrolera.

Es así como los organismos financieros internacionales han hecho un balance poco favorable de la gestión económica del actual gobierno mexicano sobre el petróleo. Así se desprende de los documentos presentados en la reunión anual de primavera del Fondo Monetario Internacional (FMI) y el Banco Mundial (BM), realizada el pasado junio en Washington.

Uno de los elementos más críticos de dicho balance corresponde al uso ineficaz de los abundantes recursos generados por la exportación de petróleo crudo. Esto ocurre en un mercado en el que los precios se han elevado considerablemente y se han sostenido en un nivel muy alto, que en días recientes llegó al orden de los 70 dólares por barril.

Dicen estos organismos que se desaprovechó la quietud petrolera, asignando los recursos para conseguir el equilibrio del presupuesto del gobierno, desatendiendo, en cambio, las necesidades de inversión en infraestructura física y el mejoramiento de las condiciones de la productividad. Además de que no se alteró la forma de funcionamiento de la empresa petrolera estatal, PEMEX, para consolidar su capacidad de transformación del crudo y, especialmente, su modo de operación financiera asociada con la fuerte dependencia fiscal del gobierno de las transferencias de esa empresa.

Es así, que opinan que en el curso de casi 25 años, primero con el auge de principios de los ochentas, y ahora con el de los de la primera mitad de la década de 2000, México ha desperdiciado dos veces la expansión petrolera para consolidar una economía más productiva, mejor articulada, con más capacidad de crecimiento y para generar mayor bienestar. Este es, sin duda, un componente esencial de cualquier análisis de la historia económica reciente del país, del carácter de las políticas públicas que se han aplicado y del mismo sistema político que se reproduce en medio de sus cambios.

Según las dos instituciones en México, la economía y el balance no están armados los ingresos que se obtienen por la captación de impuestos ya que es muy reducida y la diferencia con los gastos es la que se ha cubierto con los ingresos petroleros (y las remesas) para generar un equilibrio del presupuesto. Pero dicho equilibrio se asienta en terreno frágil, como indica, por ejemplo, el nivel del endeudamiento público federal o la inminente crisis de los sistemas de pensiones públicas.

De tal manera, que el modo de gestión de la economía tiene que modificarse y uno de los aspectos cruciales tiene que ver con la política fiscal, que debe ir más allá del equilibrio del presupuesto a un verdadero balance de las cuentas públicas. Los excedentes petroleros no pueden seguir siendo la base de la política hacendaria y monetaria, sobre todo mientras PEMEX se debilita en su capacidad de exploración y explotación de crudo y su transformación. Para que ese cambio suceda, se requiere de otros criterios, que no pueden ser los de un keynesianismo clásico que ignore las condiciones actuales de la economía capitalista mundial.

### 3.4.2 Consejos de Petroleras Internacionales a PEMEX

Para la reconquista del control de los recursos energéticos estratégicos, las empresas privadas petroleras opinan que se deben rediseñar las tácticas de sus competidoras petroleras. De acuerdo a Steve Comstock, Vice-Presidente de Estrategias Globales de Mobil Oil, la industria petrolera en el Tercer Milenio, necesita:

- Hacer sociedad con otras empresas.

Explica que en el caso de PEMEX, debe darse por mal servido en el ámbito público y alinearse a la estrategia so privada. Asegura que no necesita privatizarse del todo, pero si dejar en claro las condiciones sobre las cuales el capital trasnacional podrá actuar sobre la empresa. Examina que es la mejor oportunidad que tiene PEMEX para poder reubicarse en las mejores posiciones a nivel mundial.

*"Lo han estado haciendo en los últimos años, sea a través de la fusión, o de la compra",* llegando a constituirse los gigantes petroleros que son:

- Exxon/Mobil,
- BP/Amoco/Arco,
- Total/Fina/Elf/,
- Chevron/Texaco,
- Repsol/YPF/,
- Conoco/Petrocanada, [Petroleum and Oil, jan/feb/05]

La Paraestatal Petrobras opina que se debe tener una verdadera perspectiva global, lo que implica ampliar las fronteras y diseñar estrategias globales que incluyen el acceso a todos campos y a las diferentes fases de la operación, tanto "upstream"<sup>50</sup> como "downstream", incluyendo aquellos manejados por las empresas estatales. Se trata de diseñar estrategias que permitan hacer accesibles a todas las reservas, independientemente si están en mares profundos, en áreas protegidas o en zonas conflictivas.

---

<sup>50</sup> upstream = río arriba, downstream = río abajo

- Tener la posibilidad de saber manejar el riesgo.

*"Las empresas han aprendido a operar en todo tipo de condiciones externas de estabilidad o de violencia. La estabilidad tiene que ver con las condiciones económicas de los países y con su marco jurídico que garantizan ninguna pérdida al momento de riesgo. La cultura moral y económica de cada Industria petrolera depende 100% de sus gobernantes, si se veneran los tratados iniciales en los cuales se establecen las reglas a favor de la nación, no se pierde el respeto ni la dignidad. México podría arriesgarse a esta modalidad mixta, sin embargo hay que poner los pies en la tierra cuando se le presenten ofertas de compra envidiables y poner en la balanza qué gana y qué pierde a largo plazo". [América Económica Ene/Feb/05]*

La Holandesa Royal Dutch / Shell, explica que ante la máscara Privada, siempre se debe:

- Tener una fuerte orientación tecnológica.
- Ser capaz de innovar su fuerza de trabajo

Para lo que se han desarrollado nuevas tecnologías que permiten extraer de zonas profundas y sacar además crudos pesados. Es decir que para el ámbito internacional es importante siempre el acceso al petróleo y lo que se puede lograr de él.

Países como Estados Unidos, opina que el rol de las distintas "fuerzas armadas", regulares o no regulares, es central para poner en marcha las diferentes estrategias de las empresas para "acceder" al petróleo (y al gas). Este país es el que menos la sufrirá porque tiene una capacidad productiva nacional superior a sus necesidades.

La producción petrolera podría ser leída como la invasión y ocupación del espacio por parte de las empresas para sacar el petróleo. Las empresas requieren controlar el territorio, acceder a servicios, acceder a otros recursos naturales y garantizar la seguridad para sus operaciones, todo esto es posible con distintos grados de impunidad y de abuso del poder.

PetroChina, *"para controlar el territorio y la empresa productora de petróleo es necesario enajenar de los derechos territoriales de las poblaciones locales, pues se ocupa tierras, construye vías, es necesario apropiarse de fuentes agua y tener en definitiva acceso libre a otros recursos de las zonas, agua, madera, ripio, animales silvestres-. También se aplican leyes - que fueron reformadas durante el ajuste - y que garantizan la*

*inversión extranjera a través de normas como la expropiación, la ley de servidumbre, el interés nacional, etc.”*<sup>51</sup>

De las 20 principales empresas 13 son estatales y sólo 7 son del sector privado.

No cabe duda que nuestro país tiene grandes retos en materia de asuntos económicos, por lo que no se puede perder de vista que, los objetivos fundamentales de PEMEX han sido tratar de cumplir exitosamente el papel de ser pilar fundamental de la economía y la sociedad del país. En diferentes etapas ha promovido el desenvolvimiento económico y social.

La paraestatal solicita urgentemente una reestructuración cabal, no solamente en la búsqueda de una mejora en sus índices de productividad, sino sobre todo, cambios en los mecanismos bajo los que opera el monopolio petrolero mexicano, y en la cultura de la administración de la empresa y del trabajador, con el fin de colocar a la empresa en niveles competitivos con las empresas internacionales.

PEMEX es rentable, productiva y podría ser más eficiente según se observó a lo largo de este capítulo, sin embargo, esto va relacionado con la forma en que se canalizan y dirigen los recursos que genera la empresa.

PEMEX al no obtener cambios estructurales, lamentablemente muestra una tendencia a quedar únicamente como productor y monoexportador de crudo, y seguirá perdiendo las áreas de mayor procesamiento industrial, siguiendo la tendencia desindustrializadora que ha experimentado el país a lo largo de esta crisis estructural prolongada bajo la estrategia del capital trasnacional que va induciendo una reindustrialización de México propia de dicho capital.

---

<sup>51</sup>“En países donde existen fuertes conflictos de intereses políticos y sociales con las comunidades locales y dependiendo de las condiciones de las empresas, los problemas de seguridad y de economía se resuelven mediante unidades propias de seguridad, que en muchos países se nombran como paramilitares o en otros casos, muy frecuentes, ocupando directamente los servicios de las fuerzas militares regulares”, afirma PetroChina <http://www.notinterntional.chinaeandpoteneconomic/juhg/yterg52.usamn/>

## Capítulo 4.

### 4. Escenarios para una Estrategia Petrolera en México

La hipótesis del presente trabajo, indica que "la distribución de beneficios provenientes del recurso petrolero entre la población mexicana en su conjunto, dependerá de una decisión estratégica que debe tomarse en los primeros años del siglo XXI", y que el objetivo es plantear los escenarios existentes de los cuales saldrá la citada decisión y hacer la prospectiva correspondiente.

Es propósito entonces, del presente capítulo plantear dichos escenarios a la luz de lo visto en los capítulos previos, que en términos generales trataron de proyectar las restricciones más significativas del proceso: El sentimiento nacionalista en el pueblo mexicano sobre la propiedad del petróleo (capítulo 1), enfrentado a la urgencia financiera y de eficiencia dada la situación actual tecnológica y sobre todo financiera en que se encuentra PEMEX, (capítulo 2) y el régimen de propiedad de empresas, así como recomendaciones de organismos internacionales (capítulo 3).

Pueden existir muchos más escenarios que los que se expresan en los siguientes párrafos, y de lo que se trata es de ayudar a distinguirlos con mayor precisión desde ahora. Muchos se aferran a su escenario favorito y no se abren a los otros, se reúnen con los que piensan igual, y desoyen a quienes divergen con ellos y el asunto lo toman como de enfrentamiento entre las partes y no como algo tan importante que afectará a todos los pobladores de la República Mexicana. Hacer el acercamiento a través de la lectura de este trabajo es la importancia de la presente propuesta.

#### 4.1 Escenario Uno.

#### **El Energético como Palanca de Desarrollo, en manos del Gobierno.**

Este escenario parte de la prospectiva de que cada vez es menor la posibilidad de encontrar mantos petroleros en el planeta y los que se encuentran requieren de mayor esfuerzo para su extracción. Es decir la prospectiva es que la extracción del petróleo será cada vez más difícil y el costo medio aumentará, obviamente ese aumento se verá reflejado en el precio del barril puesto en los mercados internacionales. El punto crítico de esta situación es que no hay un número exacto que nos marque la

realidad de las reservas de petróleo<sup>52</sup> existentes no solo en México, sino en el mundo.

México y los países con disponibilidad de este recurso en sus plataformas terrestres o marítimas, tendrán una ventaja comparativa respecto a los demás países, en especial sobre los desarrollados. Por ejemplo, China e India que se han sumado a los países tradicionales consumidores de petróleo, contribuyen al aumento de la demanda del recurso principalmente por el uso industrial que le proporcionan. La lógica convencional sería buscar la manera de ofrecer el producto a un precio más alto y beneficiar con ello los ingresos naciones como se ha hecho a partir del 2005.

Sin embargo un punto de vista distinto al tradicional, sería utilizar la ventaja comparativa de poseer el petróleo a un costo medio muy por abajo del precio para reorientar e impulsar vigorosamente el desarrollo industrial del país.

Este escenario pondría a PEMEX y demás generadoras de energía eléctrica, eólica o atómica en centro del encadenamiento productivo. PEMEX tendría que seguir trabajando en la exploración de nuevos mantos petroleros pero a la vez indirectamente contribuyendo en la búsqueda de nuevas alternativas energéticas que puedan sustituirlo.<sup>53</sup> Esto se explica porque el petróleo no solo es apreciado por su uso energético, sino también porque tiene múltiples usos en la confección de una diversidad de productos indispensables para el bienestar humano y como materia prima para sustancias de aplicación industrial e incluso medicinal que sería imposible con la extinción de este recurso natural y la tecnología existente.

Este escenario deberá de impulsarse desde el gobierno con un plan perfectamente definido. Un plan de desarrollo industrial, agropecuario y de

---

<sup>52</sup> Las reservas mundiales de petróleo son tres mil 502 millones de barriles, según la AIE, organismo que agrupa a los 26 principales consumidores de crudo, el nivel de reservas existente permitiría abastecer al mercado mundial durante 53 días. Y en México, del total de reservas probadas, 11 mil 346 millones de barriles de petróleo crudo equivalente, o 64 por ciento, son desarrolladas, es decir, reservas que se espera sean recuperadas de los pozos existentes incluyendo las reservas que pueden ser recuperadas con la infraestructura actual mediante trabajo adicional con costos moderados de inversión. Los restantes 6 mil 304 millones de barriles de petróleo crudo equivalente corresponden a reservas probadas no desarrolladas, es decir, son volúmenes que se espera producir a través de la perforación de pozos en el futuro. Estos volúmenes representan 36 por ciento de las reservas probadas. La producción diaria de petróleo es de 84.7 mbd.

<sup>53</sup> En la prospectiva de producción de combustibles industriales se percibe, en el futuro próximo, la utilización de productos de petróleo cada vez más pesados. Por esta razón, en el Instituto Mexicano del Petróleo (IMP), se resolvió entrar en el campo de los combustibles mezclados en agua, como una iniciativa para formar un combustible de bajo costo, alta eficiencia de combustión y amigable al medio ambiente, capaz de sustituir el combustóleo.



servicios haciendo uso de la palanca estratégica petrolera. Por supuesto dicho plan no sería un plan sexenal, ni tampoco un plan con una economía netamente estatal. Sería uno en donde el recurso petrolero propiedad de los mexicanos se aplique a esquemas encadenados de empresas pequeñas medianas y grandes establecidas en el territorio nacional para competir en el mundo abierto con expectativas de éxito.

Todo esto traería un estatus quo mejorado, sin modificaciones constitucionales, en el que se mantendrían cambios en el propósito fiscal, pero se permitiría la autonomía financiera y de gestión, así como la aplicación de criterios empresariales en la administración y operación. La actividad de los particulares seguiría dándose solo bajo contratos de servicios. Una variante podría ser la bursatilización de una parte del capital de PEMEX, convirtiéndolo en una sociedad de interés público o empresa productiva de Estado.

El escenario se tendría forzosamente que modificar en cuestión fiscal y administrativa. Una estrategia para tener una estabilidad en la empresa podría ser basada en puntos como:

- Modificación del régimen fiscal y el manejo presupuestal
- Cuantificar económicamente los avances de la empresa de acuerdo a estándares internacionales.
- Consolidar la implantación del mecanismo integrado del desempeño, gestión empresarial y motivación.
- Fomentar una cultura de manejo de riesgos.
- Reforzar el seguimiento financiero de las filiales y fortalecer los mecanismos utilizados en la evaluación de proyectos.

PEMEX, necesita oportunidades exploratorias y de producción de crudo ligero y gas no asociado. Sería bueno que se implanten estratégicamente planes con recursos privados, con empresas que tienen experiencia en el ramo, sobretodo para que exista una mayor seguridad y respaldo en el proyecto.

Es decir, que como lo hemos visto en los capítulos anteriores, PEMEX prácticamente solicita la dotación de mayor libertad de gestión, es necesario cambiar el régimen fiscal de la empresa, para que pueda implementar los programas de mantenimiento, inversión y expansión adecuados a sus objetivos, como empresa requiere de un nuevo régimen en donde sea el Consejo administrativo quien defina los programas y montos de inversión que requiere la empresa a fin de que estos sean autorizados por el Poder Legislativo, dejando el resto de los recursos generados a disposición de la Secretaria de Hacienda y Crédito Público.

Lo peor de éste escenario de PEMEX como empresa pública, es muy sencillo de imaginar, simplemente cada día sería más evidente que México no estaría aprovechando su riqueza energética. No sólo porque los recursos adicionales que generan los precios actuales del crudo se despilfarran en gasto corriente. También porque desconocemos el tamaño de esa riqueza –sólo 25 por ciento de las cuencas están exploradas–, carecemos de la tecnología para explotarla y no hay plantas con la capacidad de procesarla. Sobre todo, no se ve de dónde saldrían las inversiones que resolverían estos problemas, sin quebrar las finanzas públicas.

#### **4.2 Escenario Dos.**

##### **Participación Regulada de la Iniciativa Privada en los Proyectos de PEMEX**

La industria petrolera mexicana requiere una óptima coexistencia de instituciones y empresas públicas con compañías privadas bajo esquemas que permitan el mayor beneficio a la sociedad.<sup>54</sup>

Tal vez un PEMEX estatal con plena apertura, es decir promulgando los cambios constitucionales y legales pertinentes a fin de que se puedan otorgar concesiones o contratos de riesgo o de producción compartida o de renta compartida a través de PEMEX, sin modificar su condición como empresa cien por ciento estatal. Mediante nuevas figuras se permitiría la inversión privada directa en la actividad petrolera, tanto en exploración y producción como en otros rubros.

Primero, el trato entre el sector público con el sector privado, tendría que respetar la norma de que el Estado tiene la posesión de dicha empresa.<sup>55</sup> Es decir que se harían contratos de Producción compartida (CPC), donde no habría transferencia de la propiedad pero sí se realizaría el pago de una regalía, el pago del inversionista consistiría en un porcentaje de la producción, toda la inversión la realizaría el inversionista

---

<sup>54</sup> Una posible respuesta a esta crítica es que el Estado puede sencillamente suscribir un contrato con el proveedor privado, especificando completamente la calidad del servicio que desea. Hacienda Pública, 2002, Pág. 68.

<sup>55</sup> PEMEX como una sociedad anónima con capital mayoritariamente estatal. El capital podría ser cien por ciento mexicano, público y privado, menos del cincuenta por ciento del capital podría ser privado, nacional o extranjero. Sin embargo independientemente del la composición del capital, el Estado tendría la mitad de los votos más uno del consejo de administración para propiciar que la empresa responda a los intereses nacionales, sin ceder control sobre la compañía a los particulares. Este PEMEX se financiaría con capital en los mercados bursátiles y actuaría y competiría en un mercado desregulado, en que otras compañías participarían en todas las actividades de la industria petrolera en un ámbito de competencia, mediante diversos tipos de permisos, contratos o concesiones otorgadas por la Secretaria de Energía y con la posibilidad de asociarse entre sí o con PEMEX.

y habría un límite en los costos deducibles de recuperación alrededor del 50 por ciento. Siendo así se daría el desarrollo energético, un abastecimiento seguro y eficiente; las inversiones y su financiamiento serían para hacer frente a las tendencias crecientes de la demanda. Todo esto provocaría una organización de las industrias energéticas que defina con claridad el lugar que corresponde a las empresas públicas y a otros actores, como los privados. En general se darían elevaciones en la eficiencia del sector público en términos productivos, se apoyaría a programas de saneamiento y fortalecimiento de las finanzas públicas. De igual manera, los resultados de la empresa "mixta", reflejarían en los mercados internacionales números altamente competitivos en cuestión de ingresos.

Todo este esquema no implica darle a los privados una parte de PEMEX, como es el caso de otras petroleras como Petrobras, mas bien, sería darles la oportunidad de hacer algunos proyectos de extracción o refinación que hicieran a la empresa mas eficaz al obtener mayores rendimientos por la inversión tanto pública como privada. Este escenario partiría de que las empresas privadas solo harían tratos con PEMEX para obtener ganancias del energético, sin que la privada llegue a intervenir directamente en el destino del energético o bien de las ganancias de la empresa. Desde luego, de nada serviría que PEMEX hiciera estos trabajos y obtuviera mayores ganancias si de antemano los recursos no se destinarían a invertir en más proyectos energéticos y se destinara directamente al gasto corriente como hasta ahora se ha manejado. En este sentido en todos los escenarios es necesario que a PEMEX se le dé una autonomía de gestión y una erogación fiscal conciente, que le permita planear el porcentaje de ganancias que se irán a cada rubro en el que intervienen los ingresos de la empresa.

#### **4.3 Escenario Tres.- Extremo de Privatización**

La privatización significa el traspaso al sector privado de la provisión y/o la producción de servicios que son suministrados por el Estado.<sup>56</sup>

---

<sup>56</sup> Para Rosen, cuando hay un consenso a favor de la provisión pública de determinados bienes, no existe acuerdo sobre si su producción debe ser pública o privada. Parte de la controversia se debe a diferencias fundamentales en relación con el alcance que debe tener la intervención pública en la economía. Otra parte obedece a diferencias de opinión respecto a los costes relativos de la producción pública frente a la privada. Algunos argumentan que los gestores públicos, a diferencia de sus homólogos del sector privado, no tienen que preocuparse por obtener beneficios ni corren el riesgo de convertirse en víctimas de quiebras o absorciones. Por esta razón, los gestores públicos tendrían pocos incentivos para controlar con diligencia las actividades de sus empresas. Hacienda Pública, 2002, Pág. 67.

En ésta propuesta el objetivo es plantear que se haría una apertura petrolera a empresas internacionales para que invirtieran en explotación y producción de hidrocarburos. Se tendría que hacer un cambio al artículo 27 constitucional, así como también un nuevo régimen fiscal, este escenario, con un acto transparente, abriría nuevas oportunidades de empleo, el pago de la deuda del país y tal vez una mejor aportación tributaria, ya que con un mejor aprovechamiento de los recursos, la renta que se le otorgaría al gobierno mexicano sería aun mucho mejor que la que ahora recibe por parte de la paraestatal.

Los inversionistas por su parte, tendrían que estar de acuerdo con ese régimen fiscal para que les pudiera dar un rendimiento esperado por su capital invertido. El escenario sería que existiera un Régimen concesionario (RC).

Por el Régimen concesionario, se tendría que expresar una transferencia de la propiedad y se realizaría el pago de una regalía (por el uso de la tierra) por parte del inversionista, tal pago sería negociado entre este último y el gobierno y todos los costos deducibles.

Ciertamente se corre el riesgo de que en este escenario<sup>57</sup>, a parte del desacuerdo nacional que existiría por parte de la ciudadanía, sería que el Régimen Fiscal no fuera bien ponderado para que el gobierno sobreviviera y que el cambio constitucional más que para dar permisos fuera para dar premios extras a las empresas privadas. Y en caso de que las normas establecidas entre las empresas no fueran claras, entonces se perderían no solo bienes nacionales, sino empleos y capital. Ya que desgraciadamente, una empresa privada siempre cuidará la ganancia olvidándose de los recursos humanos, y más aun si las inversiones son extranjeras la fuga de capitales, traería una depresión económica en el país.

Es intensamente relevante mencionar que a México lo respalda PEMEX, tal vez por eso aun se tiene un poco de credibilidad por parte de los extranjeros, sin embargo, este hecho ha provocado que se abuse exageradamente y que PEMEX siempre sea la pieza que se apuesta en el

---

<sup>57</sup>Rosen opina que: *Los que se oponen a la privatización piensan que los privatizadores sobrestiman los ahorros de la producción privada. De hecho, es sorprendente que haya tan poca evidencia sistematizada sobre las diferencias de coste que existen entre la producción pública y la privada. Una razón importante es que la calidad de los servicios provistos de una u otra forma puede ser diferente, lo que dificulta las comparaciones. ... Un último aspecto importante en el debate de la privatización es la estructura del mercado en el que opera la empresa pública o privada. Un monopolio de propiedad puede generar resultados ineficientes desde el punto de vista social, mientras que una entidad de propiedad pública que tenga muchos competidores puede producir de un modo bastante eficiente. La tan frecuentemente denunciada ineficiencia de las empresas públicas proviene de su aislamiento de la competencia efectiva más que la propiedad pública **per se**.* Hacienda Pública, 2002, Pág. 68.

juego. El punto es que si se conserva como bien de la nación, se deberá cuidar a capa y espada, porque hoy se ve como una salida al adeudo del país externo, pero las petroleras importantes y expertas en energéticos la ven como el futuro de sus habitantes y su seguridad nacional.<sup>58</sup>

Tomemos en cuenta que las empresas petroleras extranjeras de tipo privado, son 90 por ciento dueñas de su patrimonio y buscan obtener fuerza en otras naciones, mas no venden su empresa para financiar sus problemas económicos internos.

Antes de pensar en administrar los ingresos petroleros, hay que asegurar que la industria petrolera tenga un futuro promisorio. Hoy, incluso existe el riesgo de que PEMEX desaparezca como compañía productora de petróleo dentro de dos o tres décadas, en caso de no incorporar nuevas reservas de hidrocarburos. Los obstáculos que hoy enfrenta PEMEX en cuanto a reservas y capacidad para mantener la producción, dificultarán su desarrollo futuro. Entonces, es necesario Impulsar la inversión energética del país ya que en sí se debe realizar una propuesta general de política económica que plantee utilizar los recursos naturales del país como (palanca de modernización nacional), sustentada en una convergencia de inversión pública y probada dentro del marco constitucional. Esta formula se aplicaría para potenciar el sector energético, que ha estado abandonado mas de dos décadas. La transformación del Sector energético, no debe, de encontrarse en una suerte de trampa. Por un lado se insiste en la privatización, y como esa reforma no prospera, el Estado contrata deuda para financiar el sector energético. Plantea la necesidad de buscar un mecanismo para financiar el sector, lo mejor sería que no caiga en posiciones extremas y logre la convergencia entre inversión pública y privada.

Es decir, hasta el día de hoy toda la política energética ha sido manejada con falta de visión y de sentido común; lo único que ha importado es vender petróleo crudo al extranjero, haciendo a un lado su transformación y provocando una situación de dependencia e importación de gas y gasolina. Por lo tanto, es importante apoyar la refinación y la petroquímica para darle valor al petróleo, generar empleos y lograr que el

---

<sup>58</sup> En los últimos 20 años, la aportación, de PEMEX al desarrollo nacional ha consistido en entregar sus ingresos a las arcas públicas. Esta función no solo ha restringido su potencial como empresa, sino que lo ha perjudicado, dejándola en una situación de grave deterioro. Operando bajo criterios de maximización de renta petrolera en el corto plazo, el PEMEX actual prácticamente ha dejado de ejercer la función de ser un promotor o detonador del desarrollo nacional, si bien el gobierno foxista expresó el deseo de reactivar ese papel. Las actividades de refinación y petroquímica, casi no crecieron durante el gobierno de Fox, aunque se logró cierto impulso a la industria de la construcción mediante la licitación de plataformas y ductos.

gas y los petrolíferos dejen de importarse. La modernización del sector no será una tarea fácil, sino que tardará 5 o 6 años.

En mi opinión, el cambio de gobierno corporativo, autonomía de gestión, modificación de las leyes de obras y adquisiciones y la apertura de un ente regulador autónomo, sería lo más viable, ya que esto ayudaría a PEMEX a resolver los conflictos de interés entre sus funciones de creación de riqueza, contribución al erario público y operación eficiente y rentable; competir o asociarse con empresas de talla internacional, que requieren agilidad así como, transparencia en la toma de decisiones, consideraciones ambientales y de respeto a las comunidades locales; para liberarse de procesos burocráticos, ya que el organismo regulador asumiría responsabilidades sobre el correcto manejo de la riqueza petrolera del país y se convertiría en el interlocutor de las autoridades fiscales y de contraloría para explicar la justificación de los proyectos. Además el gobierno no se involucraría en las decisiones de negocios de la empresa, esto tal vez facilitaría la refundación de PEMEX.

Se debe sacar a las empresas del Estado, PEMEX y CFE, del presupuesto otorgarles Autonomía de gestión y eliminar los subsidios cruzados, o al menos transparentarlos, todo esto forma parte de una “actualización del modelo económico neoliberal”, el cual muestra signos de fatiga y nostalgia por el populismo, entonces, el dinero excedente que México obtiene por sus ventas del petróleo al exterior se reinvierta en PEMEX para generar mas riquezas. Podría considerarse que la industria petrolera es uno de esos negocios pero está claro que hoy día los empresarios no pueden invertir sus capitales directamente en PEMEX.

Por otra parte, un cuarto de los conflictos armados ocurridos en los últimos años en el mundo ha implicado una disputa por recursos naturales. Los productos de un país pueden proporcionar oportunidades para aumentar su riqueza, crear trabajo y promover el desarrollo. Pero también pueden significar codicia y provocar serios enfrentamientos, perjudicando a la sociedad y dejarla en ruinas. Por eso, una abundante riqueza natural también puede demostrar ser la maldición más grande de un país.

En suma, este capítulo junto con el tres, no solo nos da una visión amplia de que el mundo está girando para ver quien saldrá ganador y quien derrotado, es sumamente importante encontrar una prospectiva de combustibles industriales, para el futuro próximo, o bien incursionar en el campo de los inventos para poder sustituir el petróleo por nuevas fuentes de energía, recuperables mediante el medio ambiente.

En los países más diversos el abastecimiento energético, así como sus modalidades e implicaciones, se han convertido en una de las prioridades

de los poderes públicos y de las sociedades civiles. No sólo se percibe como un problema de recursos energéticos, aunque existe una preocupación por la declinación y posible agotamiento de los no renovables, sino sobre todo de encontrar nuevas maneras de enmarcar, con instituciones y regulaciones adecuadas, la producción, distribución y consumo de energía en el marco, de modos de desarrollo que evolucionan en un entorno internacional también cambiante. Por ello, es necesario tratar de visualizar cómo sería la situación ante cualquier decisión definitiva que se tome en este caso sobre PEMEX.

#### 4.4 Modelo Económico

El modelo económico para cualquiera de los tres escenarios es el mismo, indiscutiblemente la diferencia se marcaría según el propietario del bien energético y el porcentaje fiscal que se le asigne.

Un aspecto importante es que existe confusión sobre la situación financiera de PEMEX. Por un lado, se afirma que PEMEX es una empresa de clase mundial, que está en los primeros lugares como productora de petróleo y sus aportaciones directas e indirectas al fisco representan más de la tercera parte de los ingresos del gobierno federal. No obstante, ello no ha evitado que PEMEX se encuentre en una severa crisis financiera, que amenaza con hundirla junto con toda nuestra industria petrolera y anular sus aportaciones actuales al desarrollo del país, si no se toman medidas correctivas de manera urgente.

En 2005, los activos de PEMEX fueron financiados con deuda en un 95 por ciento aproximadamente, mientras que los recursos propios sólo representaron el 5 por ciento restante. Se concluye entonces que, tal como está, PEMEX es una empresa inviable a mediano plazo, que ha llegado al límite de su endeudamiento, situación que no conviene empeorar al contratar aún más deuda. Una conclusión lógica para este razonamiento podría ser que las empresas privadas son las únicas que pueden aportar los capitales que requiere la expansión de la industria petrolera mexicana, pero por otro lado sería una limitante por los problemas sociales que traería hacer los cambios constitucionales pertinentes.

Esta es la historia oficial, que se repite de manera contundente y sistemática por todos los medios al alcance del gobierno mexicano. Pero una empresa con capacidad para generar utilidades por 440 mil millones de pesos al año no es una empresa quebrada. Por ello, PEMEX puede conseguir los financiamientos que desee, con más razón si se considera que tiene el respaldo de las reservas de hidrocarburos del país. Tan sólo las reservas probadas tienen un valor estimado de 8 millones 250 mil pesos<sup>59</sup>.

PEMEX conserva gran parte de su fortaleza. Su deterioro, aunque grave, no es irreversible. No se requieren ni grandes inversiones ni esperar el cambio de administración federal para iniciar su rehabilitación financiera y productiva; lo que se requiere es comprensión del problema y voluntad política para aplicar medidas que son viables y están a la mano, cuya aplicación en su mayoría no requieren de inversiones, pero sí generarían importantes ingresos adicionales en el corto plazo. Por ello este

---

<sup>59</sup> Según la Secretaría de Energía de México, en Mundo de Petróleo, 05 de Diciembre de 2006.



modelo parte de la idea de que el petróleo mismo, se tomará como palanca de desarrollo.

✓ Modificaciones a la Reforma Fiscal Petrolera.

Ha sido un error mantener los ingresos federales con una alta dependencia de los impuestos petroleros, en lugar de buscar nuevas fuentes de ingreso. De ahí que urja una reforma fiscal. Este primer paso es crucial, ya que a lo largo de este trabajo, los impuestos fiscales de PEMEX se han estampado como una limitante para el desarrollo de la empresa. Como ya se mencionó anteriormente, más del 60 por ciento de los ingresos de PEMEX se van directamente al gasto corriente del gobierno y el otro 40 por ciento se destina a pagar los intereses que le genera tener contratos con empresas privadas -por servicios de explotación- y al pago de la gran nómina de empleados con la que cuenta la paraestatal. Una forma de resolver este problema sería bajar este porcentaje y destinar más dinero directamente en inversiones.

¿Cómo hacerlo? Obviamente el gobierno mexicano, tendría que hacer conciencia de que la austeridad hoy, es la mejor salida para poder hacerse de un bien futuro, se tendría que promulgar a la brevedad, previa corrección por consenso de ciertas imprecisiones técnicas, la reforma fiscal de PEMEX aprobada recientemente por el Congreso, para liberarle recursos adicionales a partir de 2007. Es decir, si cuenta con un 60 por ciento de los ingresos de PEMEX, tendría que pedirle solo el 35 por ciento, con la seguridad de que en un futuro ese porcentaje que se quitó le va a generar más dinero de lo que hoy representa el 60 por ciento de las ganancias de PEMEX. Se sabe de antemano, que esto traería muchos problemas en otros sectores que PEMEX subsidia directamente, como es el caso de la educación, de la salud y la seguridad nacional, pero un aumento de impuestos en algunos bienes secundarios (cigarros, licor, dulcería), podría mejorar los ingresos de gobierno, e incluso otra solución -ya luchada desde hace tiempo por los mexicanos- sería cobrar impuestos a las grandes empresas por igual y a las personas con un nivel más alto de ingresos.

✓ Autonomía administrativa para PEMEX.

Como se sabe, todas las decisiones de PEMEX dependen de otras instancias, que restringen su libertad en la toma de decisiones. Por ejemplo, para obtener dinero y permiso para realizar inversiones, PEMEX requiere que la Secretaría de Energía convenza a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, quien a su vez hace lo mismo con el Congreso de la Unión para que le otorgue los recursos necesarios. Este burocrático proceso hace que no solo haya una pérdida de tiempo sino de

oportunidades para la paraestatal. La respuesta sería manifestar a PEMEX como un organismo público descentralizado.

¿Cómo hacerlo? Habría que realizar modificaciones a la Ley Orgánica de PEMEX para incorporar un consejo de administración en materia de auditoría, evaluación, compensación, finanzas, planeación y una contraloría propia, a fin de convertir a PEMEX en una empresa eficiente. Se incorporarían consejeros árbitros, con independencia económica de PEMEX, que conozcan la industria a fondo y que no sean empresarios o que tengan negocios directos en la industria. Esto haría que hubiera mejores prácticas de gobierno corporativo, que se verían directamente en la credibilidad y transparencia del proceso de administración. Obviamente se reducirían facultades a entidades regulatorias y el consejo interno de la paraestatal emitiría las reglas generales para la contratación de proveedores y contratistas.

✓ Minimizar exportaciones.

Es importante mencionar que PEMEX es un país que afortunadamente produce petróleo a estándares de competencia mundial inigualables, sin embargo esta situación no le ayuda mucho por el hecho de que así como lo extrae lo exporta. Reducir el volumen de petróleo crudo exportado para enviarlos a las refinerías, a fin de utilizar la capacidad instalada que no se utiliza (23 por ciento en 2005). El volumen de crudo adicional procesado internamente permitiría generar gasolinas y otros derivados; además de que contribuiría a reducir las importaciones de gasolinas. PEMEX es la única empresa petrolera en el mundo que teniendo suficiente materia prima (petróleo) y suficiente mercado (estamos importando gasolinas), no utiliza su capacidad instalada de refinación al 100 por ciento. Prefiere cumplir con las metas volumétricas de exportación de petróleo que le fija la Secretaría de Hacienda, aunque sacrifique el volumen que procesa en sus refinerías.

¿Cómo hacerlo? La idea parte de minimizar un tanto los defectos que tiene el actual modelo de administración de PEMEX. Se tendrían que minimizar las exportaciones y en particular las destinadas a Estados Unidos, ya que actualmente, PEMEX trabaja para surtir la demanda norteamericana que es aproximadamente del 50 por ciento de lo que produce al día, es decir que de una producción de 3.76 m b/d, México exporta 1.817 m b/d, de los cuales, 1.454 m b/d (80 por ciento de las exportaciones), son para este país vecino, tal vez si México comenzara con una reestructuración diplomática de los convenios que tiene con otros países, se tendría una primera arma para empezar la transformación de nuestra empresa petrolera. Entonces bajar las exportaciones en un 25 por ciento podría ser una respuesta positiva, para que el petróleo restante se

sumara a nuestras reservas petroleras corregir nuestro perfil crediticio y respaldar lo que ahora tenemos como deuda por parte de los PIRIDEGAS.

✓ Invertir explotación y exploración

PEMEX, no cuenta con la tecnología capaz de llegar a excavaciones muy profundas, lo que requiere que se invierta en maquinaria que pudiera hacer ese trabajo. De ahí que contar con el petróleo que surja de estas excavaciones respaldaría todas las nuevas acciones que se implementen en este modelo. México es un país muy rico en yacimientos petroleros, pero desgraciadamente estos son inalcanzables por la falta de recursos para obtener la maquinaria necesaria para extraerlo. Y es que mientras Cantarell fue el surtidor de petróleo a nadie le preocupó pensar en lo que sucedería cuando este comenzara a decaer, y ahora que ya esta en esa etapa, PEMEX se encuentra con rezago tecnológico y sin dinero para poder remediar esta situación.

¿Cómo hacerlo? Todo proyecto lleva su tiempo y una trayectoria, aquí lo más factible sería que PEMEX primero diera vigencia efectiva a la *Reserva para Exploración y Declinación de Campos*, que hasta ahora ha sido manejada como una *cuenta virtual*, pues los fondos acumulados en ella son sustraídos por la Secretaría de Hacienda. Dicha reserva se creó para garantizar a PEMEX un mínimo de recursos que le permitiesen mantener sin interrupción sus actividades de exploración; sin embargo, los propios estados financieros de PEMEX revelan que esos recursos han sido desviados de su objeto original, al ser utilizados para reducir el saldo de las pérdidas acumuladas de ejercicios anteriores. En el mismo sentido, los recursos que se acumulan en la *Reserva para Depreciación* deber ser utilizados por PEMEX para el objeto que fue creada: adquirir nuevos equipos que sustituyan a los viejos y desgastados, que debieran ser retirados de operación una vez que ha concluido su vida útil; lo que no se hace porque, en los hechos, la Secretaría de Hacienda se apropia los fondos acumulados en esa reserva. Otra salida sería que PEMEX solicitara el servicio de alguna empresa privada para que le hiciera las excavaciones necesarias y así poder llegar a las profundidades donde se encuentran los nuevos yacimientos de petróleo, pagándole a la particular su servicio y una regalía por la obtención. Mejoraría mucho el modelo si más adelante se pudiera comprar la maquinaria eficiente que lograr excavar y producir más petróleo, tomando en cuenta que el panorama petrolero muestra que cada vez será más caro obtener este energético, por el tipo de dificultad que contraerá obtenerlo de diferentes subsuelos.

✓ Invertir en Proyectos de Refinación.

Como se sabe, México no es un país especialista en la refinación del petróleo (solo cuenta con 5 refinerías propias y 6000 estaciones), ello hace que nos salga muy caro, la producción del petróleo, venderlo barato y después pagar por productos procesados que son de uso esencial en nuestro país, como es el caso del combustible, por ejemplo. Y es que petroleras como ExxonMobil que cuenta con 42 refinerías y 39 000 estaciones de servicio, Shell que tiene 55 refinerías y 55 000 estaciones de servicio, tienen las ganancias mas altas de todo el mercado Americano, por esta actividad, es decir, si en el anterior capitulo notamos que las ganancias de México antes de impuestos son a la par con estas empresas y producimos más petróleo que ellas, entonces, otra oportunidad de mejoría para PEMEX, sería incursionar en el mundo de la refinación.

¿Cómo hacerlo? Haciéndose de maquinaria especializada, capacitando un porcentaje de toda esa gente que tiene empleada para comenzar a refinar nuestro propio petróleo. Con esta acción es seguro que se podrían tener más ganancias. El respaldo de esta actividad sería el 40 por ciento de los impuestos que el gobierno le exentaría a PEMEX para sus inversiones.

✓ Proyectos con otras empresas mexicanas de energía

México requiere de una reconciliación nacional, a fin de recuperar la unidad de nuestra infraestructura interna. Y esto se daría aprovechando los ingresos excedentes del petróleo -por la exportación, aumento en los precios del barril, o bien por el recorte de la carga fiscal-, más la unión con la Comisión Federal de Electricidad -que también se encuentra en decadencia-, primero para liquidar y eliminar la deuda por PIRIDEGAS y después para invertir en la búsqueda de nuevas alternativas de energía (como se esta haciendo en Francia o Estados Unidos con Petrobrás) y mejorar no solo la economía futura de nuestro país, sino darnos la seguridad de que nos abasteceremos de energía sin ninguna dificultad.

¿Cómo hacerlo? Tomando en cuenta todo lo anterior en este modelo. Ya que el otorgar a PEMEX una mayor autonomía administrativa -sumada, necesariamente, a la eliminación de la discrecionalidad en el manejo de sus recursos-, buscar acuerdos con los sindicatos para mejoras en productividad, hacer más cabildeo sobre las reformas energéticas fiscales, minimizar las exportaciones de crudo, refinar con calidad nuestro crudo, y estar atento a los avances tecnológicos, puede realmente generar recursos para la reinmersión. Sobre todo no se puede ignorar el surgimiento de los biocombustibles y otras energías renovables; mucho menos aún perder de vista que Estados Unidos de América ya incorporó la más avanzada tecnología de explotación del petróleo en las aguas profundas del Golfo de México y que esto al final nos traerá la escasez de nuestro propio petróleo.

En síntesis, la comprensión de la problemática energética de México va más allá de la teoría del agotamiento de los recursos. Una PEMEX regulada, bien administrada, basada en la ley y con un manejo transparente de sus recursos económicos y humanos, con alianzas estratégicas con inversionistas nacionales y extranjeros - debemos eliminar el miedo a abrir los recursos energéticos a capital privado -, que preste buenos servicios, puede inyectarse recursos frescos, sobre todo en el área de perforación exploratoria y de desarrollo, sin perder la propiedad nacional del subsuelo.

Estudiar casos exitosos de privatización de empresas estatales (como el caso de Brasil), es otra alternativa. Aprendamos de otros modelos que se traduzcan en verdaderos beneficios para todos. *Bursatilizar* a PEMEX, esto es, buscar que la empresa pueda ser de todos los mexicanos, podría presionar también a una mayor transparencia y traducirse en mayor productividad.

## Conclusiones

Reflexionar sobre el desarrollo del sector de los energéticos, lleva necesariamente hacia el imaginario de prospectivas económicas y sociales más amplias, sobre lo que será la vida humana en el planeta, en los próximos siglos. El desarrollo de la energía nuclear, agotamientos de mantos petroleros, y el aumento marcado de las necesidades por estos insumos, exige a los países dotados con ellos, aplicar un análisis interdisciplinario riguroso, no solamente para su buen uso, sino, para manejarlo protegiendo la flora, fauna, agua e indiscutiblemente la vida humana en comunidad. Es ocasión para interrogarse, de manera amplia, sobre los modos de vida y la organización de las sociedades en un marco sustentable.

La modificación de los comportamientos energéticos significa modificar esos modos de vida y plantea problemáticas, cuyo tratamiento, va más allá de los problemas inmediatos o técnicos y de los límites mismos de este trabajo, como lo confirma emotivamente, en el caso del petróleo, un profesor de la UNAM<sup>59</sup>, que indica: *“Amar el petróleo es, antes que nada, amar a la gente que lo necesita, amar a la sociedad que lo requiere... amar a quienes trabajan para que esté disponible... amar y respetar a la naturaleza que generosamente nos lo entrega”,...sin, “caer en la tiranía del consumidor”.*

De esta manera el energético para los mexicanos, no es solamente un sector que proporciona insumos, cuya disponibilidad y calidad es indispensable para el resto de las industrias, sino un sector ligado al sentimiento de poder de la nación. Entendiendo como poder, la capacidad de orientar los recursos estratégicos nacionales, con científicos, administradores y trabajadores domésticos, hacia los usos alternativos que más convengan a la humanidad en su conjunto, iniciando con los pobladores residentes en su territorio.

Es un sector, cuyo desempeño deberá conectarse con los procesos económicos, sociales y políticos previsibles en el futuro, basados en la historia escrita hasta el día de hoy, dentro del contexto mundial e interno.

En este sentido, queda claro, que cualquier decisión que se tome, en esta primera década del milenio, sobre energía en México, será de carácter estratégico. Entonces, es una gran responsabilidad decidir ahora, puesta la mira en el desarrollo total del país y no sobre las necesidades

---

<sup>59</sup>José Antonio Rojas Nieto, profesor de Facultad de Economía, comentario, 2005.

apremiantes de sectores reducidos, aún cuando estos sean los trabajadores mismos del sindicato petrolero. La responsabilidad es influir para que se impacte en una mejor producción nacional, una mejor distribución del ingreso, también nacional, y un nivel de vida superior al actual de todos los ciudadanos mexicanos.

El petróleo, para los países, como México, juega ese papel, de fuente de riqueza natural, que mediante un uso y "timing" adecuado puede apoyar al desarrollo total del país. En términos coloquiales puede decirse que es "una bendición" recibida, el que en el territorio exista, ese recurso tan importante para la vida civilizada de estos tiempos.

Sin embargo, tampoco puede desoírse o dejar de lado la historia "negra" y duro camino en que han transitado los pueblos que poseen el recurso ante la avaricia y falta de ética de algunos que lo han explotado y comercializado el energético, lo cual ha llevado a muchos analistas a expresar, que el recurso petrolero, en lugar de "bendición" es "maldición," para los pueblos que lo poseen. Que es una fuente de empobrecimiento, de dependencia y de depredación económica y ecológica como ninguna otra. Estos analistas se apoyan en las grandes tensiones, disputas, despojos, destrucción ecológica, etc. registrado a lo largo de la historia en el sector petrolero.

Probablemente tengan mucha razón en sus planteamientos, pero es precisamente lo que se quiere evitar, con buenas decisiones y voluntad política, cuando se plantea que se tenga una orientación concreta sobre el futuro de la industria energética mexicana.

En este sentido, una de las primeras conclusiones del trabajo de tesis, es que el recurso energético del país, es un recurso necesario para apoyar la estrategia de crecimiento de la economía en su conjunto, que es un "bien" y no un "mal", que tiene la característica de insaciabilidad local.

Que el recurso es un producto, además de estratégico, no renovable y en las condiciones actuales y en un futuro previsible, muy escaso. Que el riesgo moral de su explotación es más fuerte al dejarse en manos de extranjeros, seguido por la iniciativa privada, después los gobiernos locales y finalmente el Estado.

Y precisamente, los primeros capítulos de la tesis, se incluyeron para revisar la historia, las luchas que se han dado en este país y la situación imperante en otras latitudes para no cometer errores en los planteamientos de largo plazo que se propongan en esta primera década inicial del siglo XXI.

La historia muestra los aciertos y desaciertos que explica la orientación y conducta que tiene la industria petrolera en México: la expropiación, la asignación a una sola empresa el manejo de los recursos, las discusiones y alteraciones en reglamentos y leyes que permiten la ingerencia de la iniciativa privada en la operatividad de la empresa antes citada y las posiciones marcadas sobre la conveniencia de mantener a PEMEX como lo indica la constitución política de los Estados Unidos Mexicanos o que pase al sector privado en su totalidad.

Existen amplias discusiones entre quienes justifican una y otra postura, apoyadas en estudios científicos, pero con bases técnicas e ideológicas distintas, también es observable que es el propio gobierno el que alienta la posibilidad de privatizar la paraestatal con una orientación económica hacia la rectoría del mercado con mínima participación del Estado. De aquí surge una segunda conclusión combinada con una gran preocupación. La preocupación es que la decisión más importante en el ramo de los energéticos se ejecute por iniciativas y divisiones en el poder legislativo de carácter ideológico e incluso de disputas partidistas, la conclusión es que por ningún motivo se debe dejar que eso suceda.

Las decisiones sobre los recursos energéticas no pueden hacerse en ambientes de facción, sean sindicatos, sean partidos políticos, cámaras, asociaciones empresariales o cualquier otra facción. Las decisiones sobre recursos energéticos deben de hacerse mediante un mecanismo que privilegie la defensa de los recursos y el bienestar de la población en su conjunto. Un mecanismo que evite la corrupción de quienes hagan la política energética, que tengan una visión de estadistas y una altura de miras acorde con el futuro de prosperidad que se desea para el país. Ese es el reto en la actualidad, esa la gran incógnita que no es fácil resolver.

El presente trabajo de tesis, solamente plantea la necesidad de hacer la decisión estratégica de Estado, con una prospectiva económica y social y plantea los escenarios más viables que pueden ser elegidos. El mecanismo debe emanar del pensamiento de otros muchos interesados y de otras disciplinas distintas a la economía para dar la mayor autoridad. Lo que sí es claro que dicho mecanismo debe encontrarse con urgencia, como se expresa en el título de la tesis, dentro de la primera década de este siglo, porque el tiempo pasa y las circunstancias hacen que se tomen decisiones, -porque se están tomando-, que solo lleven a lamentaciones futuras.

Resultará repetitivo para algunos conocedores del tema, incluir las siguientes observaciones en este apartado pero no puede dejarse de expresar que PEMEX requiere de una reestructuración inmediata con autonomía en su gestión con candados que eviten decisiones de objetivos por principios ideológicos y partidistas, porque PEMEX requiere comportarse como verdadera empresa paraestatal que proporcione un



mayor valor agregado, que tome sus decisiones propios en nuevos proyectos sobre productos, procesos e investigación. Que necesita enfrentar los mercados mundiales y domestico a bajo costo en gasolinas y productos derivados del petróleo. Que necesita un gobierno corporativo eficiente y apegarse a las mejores prácticas de la industria. Entonces, y sólo entonces, PEMEX será verdaderamente competitivo en sus diferentes líneas de negocio.

O bien si no se le da una autonomía de gestión, el Estado propietario debe ser capaz de tener una visión de largo plazo, de manera particular en cuando a las políticas de inversión: ya que se ha limitado al extremo los recursos a las inversiones que serian necesarias a una empresa de importancia internacional.

El dinamismo del mercado interno mexicano y los retrasos en la modernización de las refinerías de PEMEX, por ejemplo, se han traducido en importaciones de productos petroleros que han alcanzado porcentajes importantes en relación con el consumo interno, el cual continúa aumentando.

Se comprobó que el mercado del petróleo es muy volátil y poco fiable debido a los continuos recortes en la oferta y las variaciones de la demanda, lo cual provoca ajustes en la producción que resultan de gran impacto debido a las grandes presiones fiscales que la limitan en su crecimiento.

Las exportaciones son básicamente de petróleo crudo y se orientan masivamente a los Estados Unidos, una situación que coloca a México detrás de países que tienen exportaciones más diversificadas tanto en lo que se refiere a los productos exportados como a su destino.

Los precios estables del petróleo no funcionan, no existen, México no debe sustentar sus finanzas públicas en una empresa petrolera, el alto valor del precio del petróleo en algún momento dado no es eterno y se debe estar preparado para la transición.

Contrariadamente a otros actores que empezaron desde hace años a tomar cartas en los asuntos tecnológicos relacionados con las transiciones energéticas, PEMEX se encuentra constriñendo 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.

PEMEX deberá enfrentar esas carencias y los desafíos que le plantean, tanto desde el punto de vista de los cambios institucionales, como del cambio técnico y sus efectos, particularmente en lo que respecta

a una nueva organización de la industria. Sin embargo, se deberá tener presente que con el petróleo, independientemente de su significado en términos económicos y energéticos, continúa representando en México un elemento casi central de la cohesión social. En ese trasfondo de organización ineludible deberán evolucionar las formas de organización de la industria.

De precisarse un escenario más competitivo, es indispensable tener claridad sobre 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 con responsabilidad lo que tiene que ver con una administración más eficiente de PEMEX –la cual depende en gran parte de un cambio de fondo en su relación con el Estado- de una apertura a nuevos actores. Si esta se hace en un contexto en que la relación con el Estado no cambia, será muy desfavorable a PEMEX.

Ejercer la soberanía sobre sus recursos naturales es una prerrogativa de todas las naciones, definida en sus respectivos ordenamientos legales. En México, el término soberanía en muchas ocasiones se interpreta con fines políticos e ideológicos.

Algunos han llegado a argumentar que la defensa a ultranza de la soberanía es una de las razones principales por la que México es deficitario en gas y no explota petróleo en aguas profundas, pero sus adversarios responden que en realidad el ejercicio de la soberanía es lo que permite la toma de decisiones de política energética con el fin de subsanar las carencias.

Estos últimos plantean que la mejor forma de defender la soberanía nacional sobre la industria petrolera es mantenerla como lo establece la Constitución Política, es decir en una empresa estatal sin ninguna participación de capital accionario privado. Eso es, dicen, la garantía para evitar que las decisiones fundamentales en el renglón energético se tomen en corporativos cuyo objetivo básico es el aumento de la riqueza para sus accionistas y el poder de mercado en la industria. Situación que se agrava cuando la adquisición de una empresa estatal pasa a manos de empresas extranjeras, ya que las decisiones se toman fuera de la frontera del país anfitrión. Muy peligroso para una industria como la energética.

El fondo de la discusión sigue siendo la misma que han tenido las reformas históricas del capitalismo mundial: La posición de quienes defienden la participación del estado en la Economía y de quienes la rechazan.

Es innegable que estas discusiones teóricas entre economistas salen de la disposición del “mexicano promedio” para revisarlas y solo recurren a la formación cívica e histórica que recibieron en su hogar o en la educación primaria formal que se imparte en las escuelas. Hecho que introduce, en muchos casos, problemas graves de interpretación, sobre todo, y de manera desafortunada, según el nivel ingreso familiar.

Muchas veces la argumentación en uno y otro frente no encuentra el sustento básico cuando de defender su postura se requiere y en muchos casos se presenta el problema de apatía bajo el argumento de que las decisiones trascendentales para el país es cosa de políticos y que su voz nunca ha contado. Esto complica una decisión sana a nivel nacional sobre el conflicto que se ha desarrollado a lo largo del trabajo.

Por último, pero por ello no menos importante, es conveniente revisar la historia de las privatizaciones ya hechas en México, para evitar errores que pueden detectarse por ejemplo en la Industria Bancaria. Tener presente la gran problemática e incluso enfrentamiento entre el Estado y las empresas privadas productoras de energéticos a nivel mundial que influyen en el bienestar de la población y tener en consideración la estrategia de los EEUU de considerar el petróleo como parte determinante de la política nacional de apoyo a su industria y población.

En fin habrá que hacer una decisión inteligente una decisión de estadistas con visión de largo alcance.

## Bibliografía

### Libros:

1. ALMARAZ, Sergio: "Petróleo en Bolivia". Editorial "Juventud". 1958. Pág.109.
2. ÁNGELES CORNEJO, Olivia Sarahí, "Intervención del Estado en la Industria Petrolera", Textos Breves de Economía, México, ED. Miguel Ángel Porrúa. 2001, 59, 98 p.
3. ÁNGELES CORNEJO, Olivia Sarahí, "Avances en la privatización de PEMEX", en Problemas del Desarrollo, Vol. 26, num. 102, México, IIEc.-UNAM, julio-septiembre de 1995
4. ÁNGELES CORNEJO, Olivia Sarahí, "Privatización monopólica y desnacionalización de PEMEX, ¿Hasta donde?", Revista Problemas del Desarrollo, IIEC-UNAM, abril-junio de 1990. pp.135- 155
5. BARAJAS, Rafael, El Fisgón, Hernández José, historieta "Que no nos roben la luz", Sindicato Mexicano de Electricistas, 2004.
6. BARBOSA CANO, Fabio, "La reconversión de la industria petrolera en México", México, IIEc- UNMA, 1993.
7. BAUQUIS, PIERRE René: "Reappraisal of energy suppli demand in 2050". Oil & Gas Journal, February 2004.
8. BELTRÁN DEL RÍO, Abel, "El síndrome del petróleo Mexicano" primeros síntomas, medidas preventivas y pronósticos" En comercio exterior, Vol. 30, num. 6 México, junio de 1980. 556-569 p.
9. BETANCOURT Rómulo, "Venezuela: Política y Petróleo". Fondo de Cultura Económica, ED.1975, p.175
10. BONILLA SANCHEZ, Arturo, "México: crisis acentuada y privatización. A propósito de la petroquímica," en problemas del Desarrollo, Vol. 27, núm. 687, México, marzo de 1996, pp. 59-81.
11. BORACRES, Paúl, "El petróleo mexicano ¿es cosa robada?", traducción del folleto editado por Les Editions Internationals, París, México, 1939.
12. CARRILES, Luis. Ciudad de México. "Alza en petróleos pega en los pronósticos económicos". Milenio Diario, 13 de agosto del 2004. p 28
13. CHÁVEZ HOYOS, Marina, "Entrevistas Radiofónicas momento económico" Instituto de Investigaciones Económicas, UNAM, 1997,p.35- 45
14. CREMOUX, Raúl, "La crisis energética: testimonios", ED. Terra Nova, Pp. 6-11
15. DAMIÁN, Fernando. Ciudad de México "Consensos en la CNH para bajar el IVA y reformar PEMEX" Milenio Diario, 17 de Agosto del 2004, p.26

16. DE LA VEGA NAVARRO, Ángel, "La evolución del componente petrolero en el desarrollo y la transición de México", PUE- UNAM, 1999, 313pp.
17. DÍAZ, D. M. 1995. "El Régimen Jurídico Ambiental del Subsuelo en México. PEMEX: Ambiente y Energía Los retos del futuro" Instituto de Investigaciones Jurídicas UNAM-PEMEX. México. pp 35-55.
18. GARAVITO, Rosa Albina y J. L. MANZO (comps.), La petroquímica mexicana. ¿Industria estratégica o subordinada?, México, Editorial Nuestro Tiempo, 1996.
19. GARCÍA CANTÚ, Gastón, "Las invasiones norteamericanas en México", Serie Popular , Era, 1971, p. 253
20. GARCÍA PÁEZ, Benjamín "Petróleo y finanzas publicas en México" Comercio Exterior, noviembre 2000.
21. GOITZOLO Juan, "La manipulación de las agencias informativas obedece a intereses caros", Revista Nacional Informativa, Vol. 32 México 1982 Pág.56-62
22. HADMINTON, Administración tecnológica, ED. Brayer, 2002 p.64
23. HARVEY S. Rosen, "Hacienda Pública" ED. MC Graw Hill 5° edición, México 2002.
24. JAQUE M. Carlos y TÉLLEZ Luis, "El combate a la inflación, el éxito de la reforma mexicana" , México, ED. Grijalvo, 1993, p. 137
25. KAPLAN, Marcos, "Petróleo y Desarrollo en México y Venezuela", UNAM, ED. Nueva ingeniería, 1999.
26. Manual Sergio, Empresas Petroleras Nacionales, AesPlan, España 2005
27. MANZO, José Luis, "¿Qué hacer con PEMEX? Una alternativa a la privatización", México, ED. Grijalvo, 1996.
28. MEYER, Lorenzo, "México y Estados Unidos en el conflicto petrolero, 1917- 1942", El Colegio de México, 1968, 75 p.
29. MEYER Lorenzo y MORALES Isidro, "Petróleo y Nación (1990-1987)", FCE –SEMIP – PEMEX- COLEMEX, México, 1990
30. METER M. MC. Pherson, "¿Qué ofrece la privatización?", En Privatización y Desarrollo, Steve H. Hanke (Coord) ED. Trillas, México, 1989, pp. 26-29
31. MANUAL Sergio, Empresas Petroleras Nacionales, AesPlan, España, 2005.
32. NACIONAL FINANCIERA, Economía Mexicana en cifras, México, 1990.
33. PALACIOS SOLANO, Isaac Fernando, "Privatización petrolera en América Latina: la ley del más fuerte", en Momento Económico, IIIEC-UNAM, num., 90, México, marzo – abril, 1997, pp. 19-23
34. PÉREZ LAREDO, Yenny, El México Afortunado. Espasa Ep. 1993.
35. QUADRI, T. G. Industria y Política Ambiental. El Nacional. Sábado 18 de Junio. México 1994

36. SAXE- FERNÁNDEZ, Jonh, "La venta de la petroquímica: decisiones autocráticas, costos políticos", en problemas del Desarrollo, Vol. 27, num. 104, México, enero –marzo de 1996, pp. 7- 14
37. SAXE-FERNÁNDEZ, José "La privatización del sector estratégico... y las exigencias del mercado", Avance de investigación del Proyecto UNAM-DGPA sobre Territorialización de la Inversión Extranjera Directa,
38. SAXE- FERNÁNDEZ, Jonh, "Petroquímica privatizada", Excelsior, 21 de marzo de 1995, p.13-A
39. SHILDS David, "PEMEX" un futuro incierto, Editorial Planeta, México 2003
40. SILVA HERZOG, Jesús, "Historia de la expropiación de las empresas petroleras", Instituto Mexicano de Investigaciones, México, 4ª. ED., 1973, 69 p.
41. SMITH ADAM, La Riqueza de las Naciones, Porrúa, 1776.
42. SORDO LÓPEZ, Carlos Roberto, "Exploración, reservas y producción de petróleo en México, 1970- 1985", Colegio de México, México, 1ª 1988, ED. 35 p.
43. SUÁREZ, GUEVARA, Sergio, "PEMEX y el desarrollo económico mexicano: Aspectos Básicos." Textos Breves de Economía, ED: Miguel Ángel Porrúa. 1996.
44. SUÁREZ Guevara Sergio, ISAAC Palacios Solano, "PEMEX y el desarrollo económico, aspectos básicos." UNAM, Instituto de Investigaciones estéticas, Porrúa 2001. 24, 39, 65, 78 p.
45. TED M. OHASHI. "La venta de empresas paraestatales", en Hanke, op. Cit. pp. 28-32 Buenos Aires, 2000.
46. TERÁN GUZMÁN, Hugo, "El impacto de los ingresos petroleros en las finanzas publicas de México", tesis para obtener el grado de Licenciado en Economía por la Facultad de Economía de la UNAM, México 1988. 122p
47. VALENZUELA DEL RÍO, Alejandro "El proceso de privatización: reflexiones y experiencias", Banco de México, Dirección de Organismos y acuerdos Internacionales. Documento No. 41, México, Dic, 1988, p, 5.
48. VIOLANTE, Alejandro y José Ma. BARQUERA, La crisis y la política de estabilización en México, 1983-1984. Primera evaluación, México, ED. Limusa, 1984, p.19, 20
49. WILLIAMS, Jessica. "50 facts that should change the world", Septiembre, 2004 USA.
50. PERALES, Rosalía. "El mundo empresarial y la magnitud laboral" en Historia de nuestra realidad" vol. 86 México 1995.

#### **Revistas:**

1. BREVE HISTORIA ECONÓMICA DEL ECUADOR, Quito, Corporación Editora Nacional, 2004
2. ECUADOR: ENTRE LA ILUSIÓN Y LA MALDICIÓN DEL PETRÓLEO, Quito, Ecuador Debate N° 58, 2003

3. EL ECUADOR POST PETROLERO "El petróleo en el Ecuador: una evaluación crítica del pasado cuarto de siglo", en varios autores; Quito, Acción Ecológica, Oilwatch e ILDIS, 2000
4. EL MUNDO DEL PETRÓLEO. "México y sus energéticos ante la unión del mundo". Marzo/Abril 2004
5. ENERGYA DE HOY, "Historia de nuestra realidad" Vol.85 México 1995 Cáp. 1
6. ENERGY INTELLIGENCE GROUP "Top oil companies", Ranking the world's, 2001.
7. "LA ENERGÍA MUNDIAL" -La OPEP y su decadencia- ED. Sourcez, España 2005
8. PEMEX Dirección Corporativa de Finanzas, subgerencia de financiamientos y análisis de Mercado, 2003, 2004, 2005
9. PETROLEUM AND OIL, "Mobil and strategys" USA, jan/feb2005
10. PETROLEUM AND OIL, "Mobil Oil", march/april USA, 2005
11. PETROLEUM INDUSTRY WEEKLY SPECIAL SUPPLEMENTED Vol. XXXVIII. No. 51 Diciembre 20, 1999.
12. PROCESO Raúl Muñoz Leos en entrevista para la revista, México, Octubre de 2003.
13. REVISTA DE CENTRO DE ESTUDIOS DE LA OPEP (CENTROPEP), 2004
14. REVISTA AMÉRICA ECONÓMICA, "Una Paraestatal, con bienes privados", Vol. 562, Enero/Febrero 2004
15. REVISTA AMÉRICA ECONÓMICA, "Un resumen del petróleo", Vol. 563, Marzo/abril 2004
16. REVISTA AMÉRICA ECONÓMICA "Un suspiro de PEMEX" abril/mayo 2005
17. REVISTA AMÉRICA ECONÓMICA "PEMEX" junio/julio 2005
18. REVISTA AMÉRICA ECONÓMICA "Petróleos en miseria" agosto/septiembre 2005
19. REVISTA AMÉRICA ECONÓMICA "Por una vida digna" octubre/noviembre 2005
20. REVISTA "LA ENERGÍA MUNDIAL" Vol. 258, 2005
21. REVISTA NACIONAL INFORMATIVA, "Petróleos caros", Vol. 32 México 1982 Pág.56-62

### **Documentos y Boletines:**

1. Boletín, La Antorcha Escondida, Martes 8 de Junio de 2005, Pág. 13 México, DF
2. Boletín Mensual del PMI, junio/julio 2005
3. Boletín, PEMEX agosto/septiembre de 2005
4. Boletín PEMEX- Finanzas. Agosto/05
5. Boletín PPQ, noticias relevantes, "Queremos un PEMEX, mejor". 24 de Octubre de 2004.
6. Boletín de PEMEX, Octubre de 2005. Nota: Datos aproximados

antes de finalizar el año.

7. Boletín Informativo AIPM, A. C. Delegación México Noviembre-Diciembre 2003
8. Cámara de Diputados, 1996, p.45
9. Catalogo de Economía, Premios Nobel presenta a Milton Friedman. Vol.15 Pág. 10, España 2000.
10. Comisión de la Cámara de Diputados; LVI Legislatura; economía y legislación. Octubre 1996, p. 45
11. El Diario Oficial de la Federación, octubre 2004
12. Estadísticas de PEMEX al 23 de Marzo de 2004.
13. Gaceta SHCP, sep 05: Opinión de Secretaría de Hacienda y Crédito Público
14. Geografía Petrolera fascículo 394. PEMEX.
15. Leyes y códigos de México. Legislación sobre la propiedad industrial e inversiones extranjeras. Coleccion Porrúa. 29 ediciones. México 2004. Ley de inversión extranjera, artículo 5°.
16. "Obligaciones Laborales 2004"
17. PEMEX memoria de Labores, 2002
18. PEMEX memoria de Labores, 2003
19. PEMEX memoria de Labores, 2004
20. PEMEX memoria de Labores, 2005
21. Reporte mensual de PEMEX, "La fuerza de los planes y estrategias", 1 de agosto de 2005.

### **Periódicos:**

- Crónica/NTX en París, 10 Septiembre, 2004 informó en un reporte la Agencia Internacional de la Energía (AIE).
- El Diario Milenio, "La escasez del petróleo", Pág. 30, 02 Febrero de 2005
- El Economista. "Se nos va PEMEX", jueves 18 de marzo de 2004.
- El Economista 18 de Octubre de 2004.
- El Economista, Opinión "¿Cuál es el mejor salto?" 02 de Noviembre de 2004.
- El financiero, Opinión, "El sector Privado y su crecimiento", 21 de enero de 2005.
- El Economista. Opinión, "Lo que nunca pensamos, sucedería", Lunes 7 de marzo de 2005.
- El Economista. Opinión, "Amanecer sin energía" 8 de marzo de 2005
- El Economista, en "¿y el Banco Mundial?", 12 de Marzo de 2005. Pág.42
- El Diario Milenio, Opinión, 14 de Julio de 2005.
- El Economista, Internacional "La OPEP, mal comportamiento", México. 15 Agosto 2005
- El Economista. "PEMEX EN BANCARROTA" 14 de Octubre de 2005
- El Financiero, 18 octubre de 2003
- El Financiero, 23 de octubre de 2003



La Jornada, Economía, 20 de Enero de 2005  
La Jornada, Economía, 22 de febrero de 2005  
La Jornada, Opinión, 6 de marzo de 2005  
La Jornada, Opinión, 20 de marzo de 2005  
La Jornada, Opinión, 16 de Octubre de 2005  
La Jornada, Opinión, 17 de Octubre de 2005  
La Jornada, Estado, 18 de Octubre de 2005  
La Jornada, Economía, 19 de Octubre de 2005  
La Jornada, Economía, 20 de Octubre de 2005  
La Jornada, Empresas, 28 de Octubre de 2005  
La Jornada, Opinión, 2 de Noviembre de 2005  
La Jornada, Opinión, 5 de Noviembre de 2005  
La Jornada, Opinión, 7 de Noviembre de 2005  
La Jornada, Opinión desde Diciembre 2005 hasta Julio 2006  
La Jornada, KLARE MICHAEL T; 26 de enero de 2004  
La Jornada, Opinión, 8 de Enero de 2006  
La Jornada, Opinión, 15 de Enero de 2006  
La Jornada, Opinión, 22 de Enero de 2006  
La Jornada, Opinión, 12 de Febrero de 2006  
La Jornada, Opinión, 26 de Febrero de 2006  
La Jornada, Opinión, 19 de Marzo de 2006  
La Jornada, Opinión, 26 de Marzo de 2006  
La Jornada, Opinión, 16 de Abril de 2006  
La Jornada, Opinión, 23 de Abril de 2006  
La Jornada, Opinión, 14 de Mayo de 2006  
La Jornada, Opinión, 21 de Mayo de 2006  
La Jornada, Opinión, 11 de Junio de 2006  
La Jornada, Opinión, 28 de Junio de 2006  
La Jornada, Opinión, 9 de Julio de 2006  
La Jornada, Opinión, 23 de Julio de 2006  
La Jornada, Opinión, 30 de Julio de 2006  
La Jornada, Opinión, 13 de Agosto de 2006  
La Jornada, Opinión, 10 de Septiembre de 2006  
La Jornada, Opinión, 17 de Septiembre de 2006.  
La Jornada, Opinión, 24 de Septiembre de 2006  
La Prensa, Bolivia", 12 de mayo de 2004  
Noticieros Televisa, 29 de Agosto de 2004  
Noticieros Televisa, entrevistas/ septiembre 2004  
Notimex, en París 8 de Abril de 2005

**Paginas web:**

[www.iea.orgoct/04](http://www.iea.orgoct/04)  
[www.gitpemex.com](http://www.gitpemex.com)  
[www.petroleo.gob.mx](http://www.petroleo.gob.mx)  
[www.iea.orgoct04](http://www.iea.orgoct04)

[www.energypetrolumsaudarabin/notisau/05](http://www.energypetrolumsaudarabin/notisau/05)  
[www.revista.consumer.com/](http://www.revista.consumer.com/)  
[www.noticierostelevisa.com/agosto2005/](http://www.noticierostelevisa.com/agosto2005/)  
[www.tecnociencia.es/especiales/energia/index.htm.inter](http://www.tecnociencia.es/especiales/energia/index.htm.inter)  
[www.shcp.gob.mx](http://www.shcp.gob.mx)  
[www.pemex.gob.mx](http://www.pemex.gob.mx)  
[www.noticierostelevisa.com/agosto2005/](http://www.noticierostelevisa.com/agosto2005/)  
[www.revista.consumer.com/](http://www.revista.consumer.com/)  
[www.tecnociencia.es/especiales/petroleo/petroleo7.htm](http://www.tecnociencia.es/especiales/petroleo/petroleo7.htm)  
[www.memoria.com.mx/126/saxe.htm](http://www.memoria.com.mx/126/saxe.htm)  
[www.entrevistaarabianalinaniprecios/set05/html](http://www.entrevistaarabianalinaniprecios/set05/html)  
[www.lavanguardia/es](http://www.lavanguardia/es)  
[www.diarioqabasvertionspanish/htomn05](http://www.diarioqabasvertionspanish/htomn05)  
[www.reunión.internacional/depaisesno/o pep/produccion/abr/05/notinet/intern/25842/2584.htm](http://www.reunión.internacional/depaisesno/o pep/produccion/abr/05/notinet/intern/25842/2584.htm)  
[www.opinionimportante.com](http://www.opinionimportante.com)  
[www.energia.org.mx/noticias\\_y\\_eventos/2004/06/convertirpemex.html](http://www.energia.org.mx/noticias_y_eventos/2004/06/convertirpemex.html)  
[www.tvazteca.com/2005/08/notiemex.opini.html](http://www.tvazteca.com/2005/08/notiemex.opini.html)  
[www.temsimportantesyestrategiasdesuperv.decelis/entrev250505/.mx](http://www.temsimportantesyestrategiasdesuperv.decelis/entrev250505/.mx)  
[www.fromthewilderness.com](http://www.fromthewilderness.com)  
[www.notinterntional.chinaeandpoteneconomic/juhg/yterg52.usamn/](http://www.notinterntional.chinaeandpoteneconomic/juhg/yterg52.usamn/)