

163  
2oj.



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLAN**

**"EL AREA DE INVERSIONES DE PETROLEOS  
MEXICANOS ANTE LA APERTURA COMERCIAL:  
RETOS Y PERSPECTIVAS"**

**T E S I S**

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADA EN CONTADURIA  
P R E S E N T A :  
SILVIA ESPERANZA MEDINA OLVERA**

**ASESOR: L.C. FRANCISCO ALCANTARA SALINAS.**

**CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEXICO. 1998.**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

2641613



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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



FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN  
 UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR  
 DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

UNIVERSIDAD NACIONAL  
 AUTÓNOMA DE  
 MEXICO

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

DR. JAIME KELLER TORRES  
 DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLAN  
 P R E S E N T E .

AT'N: Ing. Rafael Rodriguez Ceballos  
 Jefe del Departamento de Exámenes  
 Profesionales de la F.E.S. - C.

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el trabajo de Tesis:

"El área de inversiones de Petróleos Mexicanos ante la apertura comercial: Retos y Perspectivas"

que presenta la pasante: Silvia Esperanza Medina Olvera con número de cuenta: 7941742-2 para obtener el TITULO de: Licenciada en Contaduría

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

A T E N T A M E N T E .  
 "POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"  
 Cuautitlán Izcalli, Edo. de Méx., a 16 de Marzo de 1998

PRESIDENTE	<u>L.A.E. José Filemon Mondragon Dominguez</u>	
VOCAL	<u>I.M.E. José Luis Morales Pruneda</u>	
SECRETARIO	<u>L.C. Francisco Alcantara Salinas</u>	
1er. SUPLENTE	<u>L.C. Luis Yescas Ramírez</u>	
2do. SUPLENTE	<u>L.C. Teresita Hernández Martínez</u>	

*Dedicatorias*

*A Jehoud Dias*

*A mamã Sarita*

**"EL ÁREA DE INVERSIONES DE PETRÓLEOS MEXICANOS  
ANTE LA APERTURA COMERCIAL: RETOS Y  
PERSPECTIVAS"**

# ÍNDICE

	Página
INTRODUCCIÓN.....	5
<b>CAPÍTULO 1. ASPECTOS TEÓRICOS DE LAS INVERSIONES.....</b>	<b>7</b>
1.1 Concepto Genérico de Inversión.....	8
1.2 Clasificación de las Inversiones.....	9
1.2.1 Atendiendo al Plazo.....	10
1.2.2 Atendiendo al Tipo de Recursos Invertidos.....	10
1.2.3 Atendiendo al Objetivo de la Inversión.....	11
1.2.3.1 Inversiones en el Mercado de Dinero.....	11
1.2.3.2 Inversiones en el Mercado de Capitales.....	24
1.3 Situación Actual del Mercado de Valores.....	31
<b>CAPÍTULO 2. LAS INVERSIONES EN LAS EMPRESAS PÚBLICAS MEXICANAS.....</b>	<b>33</b>
2.1 Concepto de Empresa Pública.....	34
2.2 Clasificación de las Empresas Públicas.....	36
2.3 Diferenciación de las Inversiones de Empresas Públicas con Empresas Privadas.....	38
2.4 Mecanismos para la Inversión en las Empresas Públicas.....	40
2.4.1 Normatividad.....	41
2.4.2 Procedimientos.....	43

	<b>Página</b>
<b>CAPÍTULO 3. LA EMPRESA PÚBLICA MEXICANA ANTE EL PROCESO DE APERTURA COMERCIAL.....</b>	<b>45</b>
3.1 Concepto de Globalización y Apertura Comercial.....	46
3.2 La Apertura Comercial en México.....	48
3.2.1 Breve Reseña Histórica.....	49
3.2.2 Reseña de los Principales Tratados Suscritos en Materia Comercial.....	54
3.2.2.1 La Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI).....	56
3.2.2.2 El Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT).....	57
3.2.2.3 El Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN).....	60
3.3 Las Premisas de la Globalización en las Empresas Públicas Mexicanas.....	62
3.3.1 Competitividad.....	68
3.3.2 Calidad Total.....	70
3.3.3 Rentabilidad.....	78
<b>CAPÍTULO 4. PETRÓLEOS MEXICANOS.....</b>	<b>81</b>
4.1 Orígenes Históricos de Petróleos Mexicanos.....	82
4.2 Naturaleza Institucional.....	96
4.3 Marco Jurídico Actual.....	98
4.4 Síntesis Organizacional.....	105
4.5 Principales Problemáticas.....	108

	Página
<b>CAPÍTULO 5. EL ÁREA DE INVERSIONES DE PEMEX ANTE LA APERTURA COMERCIAL.....</b>	<b>111</b>
5.1 Ubicación del Área de Inversiones en la Estructura Orgánica de PEMEX.....	112
5.2 Importancia del Área de Estudio.....	114
5.3 Análisis del Manual de Organización.....	116
5.4 Análisis del Manual de Procedimientos.....	121
5.5 Problemática Funcional del Área.....	125
5.6 Posibilidades de Incrementar la Rentabilidad de PEMEX desde el Área de Inversiones.....	126
5.7 Propuestas Prácticas.....	129
5.7.1 Aportaciones al Manual de Organización....	132
5.7.2 Aportaciones al Manual de Procedimientos	134
5.7.3 Diversificación de Instrumentos Financieros de Renta Variable.....	135
 CONCLUSIONES.....	 140
 BIBLIOGRAFÍA.....	 143



## INTRODUCCIÓN

La organización de la actividad productiva mexicana, se caracteriza por mantener un régimen de economía mixta en el cual se conjugan los esfuerzos de los sectores privados, social y público. En este contexto, adquiere una gran relevancia la empresa pública, ya que es un instrumento a través del cual, en forma exclusiva o en asociación con particulares, el Estado puede participar de forma directa en el proceso productivo y ampliar su margen de influencia en los diferentes sectores económicos, con el fin de cumplir con los objetivos nacionales que se encuentran enmarcados en la Constitución.

“La empresa pública es la unidad económica de producción de bienes y prestación de servicios, que nace y se desarrolla dentro de un marco de condiciones políticas, económicas, sociales y jurídicas que le dan razón de ser”.<sup>1</sup>

La empresa pública apareció y se ha desarrollado en nuestro país como respuesta a imperativos políticos, económicos, sociales y administrativos, sin que simultáneamente se haya perfeccionado un marco normativo acorde con la realidad y al papel asignado a las instituciones que la integran.

---

<sup>1</sup> Carrillo Castro, Alejandro y García Ramírez, Sergio. LAS EMPRESAS PÚBLICAS EN MÉXICO. Ed. Porrúa. México, 1986. p. 5.

Conforme a las políticas económicas que se siguen actualmente en el país y ante la globalización de los mercados, las inversiones por parte de la iniciativa privada, tanto nacional como extranjera en el sector público, específicamente en el sector petrolero, tienden a aumentar y a vislumbrarse un camino hacia la privatización de ciertos sectores. Debido a esto, esta dependencia debe afrontar estos retos, disminuyendo la carga fiscal, además de que debe de destinar recursos para el mantenimiento preventivo y así evitar accidentes como los que se han presentado últimamente.

Junto con esta apertura comercial, se debe de implementar una política reguladora de la inversión en este sector estratégico para el país.

El presente estudio pretende, primero analizar el mercado de valores en México para después afrontar a las inversiones dentro de las empresas públicas. Se llevará a cabo una revisión sobre los tratados de comercio en los cuales México ha sido signatario, siguiendo una política económica de apertura; para después analizar los antecedentes históricos sobre Petróleos Mexicanos, y finalmente se propondrán modificaciones, acorde con la política económica del país, a la estructura y metodología de las inversiones dentro de esta paraestatal.

**CAPÍTULO 1.**

**ASPECTOS TEÓRICOS DE LAS INVERSIONES**

## 1.1 Concepto Genérico de Inversión.

El concepto de inversión, de acuerdo con el Diccionario Enciclopédico, "...es el acto o efecto de invertir",<sup>2</sup> lo que significa el emplear caudales en acciones productivas.

Generalmente, existe un acuerdo unánime sobre la asimilación de la noción de inversión con la de "formación de capital".<sup>3</sup> Este enfoque tiene la ventaja de subrayar el hecho de que los conceptos de inversión y de capital están relacionados de tal manera que es imposible definir al primero sin precisar el significado del segundo.

Así nos encontramos que el capital representa "el conjunto de los bienes que sirven para producir otros bienes". Por lo tanto, de manera más completa se dice que la inversión "...es el conjunto de los recursos económicos reproducibles que, por medio del uso indirecto, permiten obtener, de periodo en periodo, la renta a un nivel determinado".<sup>4</sup>

---

<sup>2</sup> DICCIONARIO ENCICLOPÉDICO UNIVERSAL ILUSTRADO. Tomo 6. Ed. CREDSA. Barcelona, España. 1980. p. 2134.

<sup>3</sup> Naciones Unidas. Citado por Hosmalin, Guy. INVERSIONES, RENTABILIDAD Y PROGRESO TÉCNICO. Ed. Hispano Europea. Barcelona, España. 1976. p. 51.

<sup>4</sup> Perroux, F. Citado por Hosmalin, Guy. Op. cit. p. 52.

En el sentido financiero, podemos decir que la inversión es: "...la utilización de una suma de dinero (capital) que, en lugar de estar destinada a gastos de consumo, es utilizada de modo que proporcione a su propietario un ingreso monetario".<sup>5</sup>

Su empleo con el objeto de conseguir un rendimiento monetario puede realizarse de diferentes maneras, ya sea préstamo para el consumo, depósito en una caja de ahorros o en un banco, compra de títulos en la bolsa, compra de acciones de una sociedad nueva, préstamo a una empresa, etc.

En todas estas circunstancias, el inversionista (capitalista) percibe una renta, pagada ya sea por el consumidor prestatario, por el organismo financiero depositario, por la empresa beneficiaria, etc.

## **1.2 Clasificación de las Inversiones.**

Las inversiones las podemos clasificar de acuerdo a varios criterios, entre los cuales tenemos:

- a) Atendiendo al plazo o sea, el tiempo de la inversión.
- b) Atendiendo al tipo de recursos que son invertidos.
- c) Atendiendo al objetivo de la inversión.

---

<sup>5</sup> Hosmalin, Guy. Op. cit. p. 53.

### **1.2.1 Atendiendo al Plazo.**

Las inversiones que se hacen dependiendo del tiempo en el que se desea invertir (plazo de vencimiento), se clasifican en corto, mediano y largo plazo:

**A corto plazo:** las inversiones en este plazo se recuperan muy rápidamente, el plazo varía de 28 hasta 91 días o inclusive hasta un año.

**A mediano plazo:** las inversiones que se realizan fijando un mediano plazo, se recuperan en un lapso de tiempo, que varía desde un año hasta 2 años.

**A largo plazo:** las inversiones que se llevan a cabo fijando como su vencimiento a largo plazo, se piensan recuperar en un periodo de tiempo, que puede variar desde 2 años hasta varios años.

### **1.2.2 Atendiendo al Tipo de Recursos Invertidos.**

Las inversiones pueden clasificarse, dependiendo del tipo de recursos que son invertidos, así contamos con:

a) **Valores de Renta Variable:** entre las cuales tenemos a las acciones de empresas, acciones de sociedades de inversión comunes.

b) Valores de Renta Fija: entre los cuales tenemos a las obligaciones, petrobonos, bib's, pagarés, bores, bonos -bancarios para vivienda, bonos bancarios de desarrollo, certificados de participación ordinarios, certificados de participación inmobiliarios.

c) Valores Emitidos por el Gobierno: entre los cuales tenemos a los bondes, pagarés, tesobonos, ajustabonos y petropagarés.

d) Valores Emitidos (avalados) por Bancos: entre las cuales contamos con las aceptaciones bancarias.

e) Valores Emitidos por Empresas Privadas: entre las cuales se cuenta con los bonos de prenda y al papel comercial.

### ***1.2.3 Atendiendo al Objetivo de la Inversión.***

Las inversiones que se realizan atendiendo al objetivo de la inversión, pueden clasificarse dentro del mercado de capitales o dentro del mercado de dinero, así tenemos que el mercado se divide en las siguientes áreas:

#### ***1.2.3.1 Inversiones en el Mercado de Dinero.***

El objetivo de estas inversiones es el de maximizar el rendimiento con un mínimo riesgo, mediante la inversión en instrumentos de renta fija a corto

plazo (menor a un año), los cuales son emitidos por órganos gubernamentales, instituciones de banca múltiple y empresas particulares; de tal modo que se realiza un estudio de los valores disponibles y susceptibles de ser invertidos.

Debido a los enormes volúmenes y complejidad en el manejo de las operaciones involucradas, se ha puesto especial énfasis en la formación de un equipo de profesionales financieros que quedan a cargo del manejo de este mercado, están apoyados por comités de inversión en lo referente a las decisiones de inversión, posturas, manejo de vencimientos, etc.

El mercado de dinero se divide en tres diferentes secciones donde operan diferentes instrumentos, estas secciones son: Valores Gubernamentales, Valores Bancarios, Valores Empresariales.

### *Inversión en Valores Gubernamentales*

En esta sección se manejan los instrumentos cuyos valores se describen a continuación:

**Bondis.-** Bonos Bancarios para el Desarrollo Industrial.  
**Concepto:** Son bonos bancarios a largo plazo con el fin de financiar proyectos industriales, en los cuales se consigna la obligación del Gobierno Federal por conducto de Nacional Financiera



para la liquidación de cierta suma de dinero al vencimiento de los documentos.

**Emisor:** Nacional Financiera.

**Valor Nominal:** \$100.00

**Plazo:** 3,640 días -10 años-.

**Colocación:** Subasta.

**Rendimiento:** Intereses CETE a 28 días y BONDE a 364 días más ganancias de capital.

**Tasa de Rendimiento:** BONDE a 364 días y CETE a 28 días.

**Garantía:** NAFINSA (Banco emisor).

**Depositario:** INDEVAL.

**Amortización:** De acuerdo al esquema aficorcado y amortización anticipada.

**Compradores Posibles:** Personas físicas y morales de la Nación y del extranjero.

**Operaciones Autorizadas:** Compra-venta y reporto.

**Régimen Fiscal:** Están exentas las personas físicas, es acumulable sin retención para las personas morales y para los residentes en el extranjero de 4.9%.

### **Ajustabonos.-Bonos Ajustables del Gobierno Federal.**

**Definición:** Son títulos de crédito nominativos, que pueden ser negociables a mediano y largo plazo en moneda nacional. Consignan la obligación del Gobierno Federal de liquidar una cantidad en moneda nacional para una cierta fecha que se ajusta con la frecuencia que se define por la emisión particular, con referencia al Índice Nacional de Precios al Consumidor (INPC) que se publica quincenalmente por el Banco de México.

**Emisor:** El Gobierno Federal por mediación del Banco de México.

**Valor Nominal:** \$100.00

**Plazo:** A 1,092 días (tres años) y 1,820 días (cinco años).

**Colocación:** Subasta.

**Rendimiento:** Intereses sobre el valor ajustado indicado en los INPC más ganancia de capital.

**Tasa de Rendimiento:** Tasa real fija.

**Garantía:** El Gobierno de la Federación.

**Depositario:** El Banco de México.

**Amortización:** Al vencimiento.

**Compradores Posibles:** Personas físicas y morales del país y del extranjero.

**Operaciones Autorizadas:** La compra-venta y reporto.

**Régimen Fiscal:** Las personas físicas están exentas, para las personas morales es acumulable sin retención y los residentes en el extranjero están exentos.

**Bondes.-** Bonos de Desarrollo del Gobierno Federal.

**Concepto:** Son títulos de crédito a mediano plazo, se denominan en moneda nacional, en los cuales se establece la obligación del Gobierno de la Federación para liquidar una cierta cantidad de dinero.

**Emisor:** El Gobierno de la Federación por medio del Banco de México.

**Valor Nominal:** \$100.00

**Plazo:** A 364,532 y 728 días.

**Colocación:** Subasta.

**Rendimiento:** Intereses sobre valor nominal más ganancias de capital.

**Tasa de Rendimiento:** Las mayores entre CETE a 28 días, CEDE a 3 meses, PRLV a 90 días llevados a curva de 28 días.

**Garantía:** El Gobierno de la Federación.

**Depositario:** El Banco de México.

**Amortización:** Al vencimiento.

**Compradores:** Personas físicas y morales del país y del extranjero.

**Operaciones Autorizadas:** La compra-venta y reporto.

**Régimen Fiscal:** Se encuentran exentas las personas físicas y los residentes en el extranjero; es acumulable sin retención para personas morales.

**Cetes.-** Certificados de la Tesorería de la Federación.

**Concepto:** Son títulos de crédito en los que se establece la obligación del Gobierno Federal para liquidar una cantidad de dinero a una fecha determinada.

**Emisor:** El Gobierno de la Federación por medio del Banco de México.

**Valor Nominal:** \$100.00

**Plazo:** 28, 91, 182, 364 y 728 días aunque se han emitido a 7, 14, 21 y 56 días.

**Colocación:** Subasta.

**Rendimiento:** La ganancia de capital.

**Tasa de Rendimiento:** Diferencial entre valor nominal y precio de compra.

**Garantía:** El Gobierno Federal.

**Depositario:** El Banco de México.

**Amortización:** Al vencimiento.

**Compradores Posibles:** Personas físicas y morales del país y del extranjero.

**Operaciones Autorizadas:** La compra-venta y reporto.

**Régimen Fiscal:** Están exentas las personas físicas y los residentes en el extranjero; para las personas morales es acumulable sin retención.

**Credibures.-** Certificados de Participación Ordinarios Avalados.

**Concepto:** Son títulos emitidos por la Nacional Financiera con cargo a un fideicomiso cuyo patrimonio se integra con bienes aportados al mismo.

**Emisor:** Nacional Financiera.

**Valor Nominal:** \$100.00 o múltiplos.

**Plazo:** De tres a ocho años (aproximadamente).

**Colocación:** Oferta pública o privada.

**Rendimiento:** Puede ser de manera mensual o trimestral a la tasa de interés más la sobretasa sobre valor nominal más ganancia de capital producto de comprar bajo par.

**Tasa de Rendimiento:** De las mayores de los instrumentos del Mercado de Dinero que determine el emisor.

**Garantía:** NAFINSA (banco emisor).

**Depositario:** INDEVAL.

**Amortización:** Al vencimiento o mediante parcialidades en forma anticipada.  
Se puede incluir un periodo de gracia para la amortización de capital.

**Compradores:** Personas físicas o morales de la Nación o del extranjero.

**Operaciones Autorizadas:** De compra-venta y reporto.

**Régimen Fiscal:** Las personas físicas están exentas, para las personas morales es acumulable sin retención y de 4.9% para residentes en el extranjero.

**Tesobonos.-** Bonos de la Tesorería de la Federación.

**Concepto:** Son títulos de crédito al portador en dólares americanos. En éstos se indica que al vencer el documento, el Gobierno de la Federación está obligado de pagar al tenedor el equivalente en moneda nacional al tipo de cambio libre publicado diariamente por el Banco de México en la Bolsa Mexicana de Valores.

**Emisor:** El Gobierno de la Federación por medio del Banco de México.

**Valor Nominal:** 1000.00 (dólares).

**Plazo:** 28, 91, 182 y 364 días.

**Colocación:** Subasta.

**Rendimiento:** Por ganancia de capital más ganancia cambiaria.

**Tasa de Rendimiento:** Tasa en dólares.

**Garantía:** El respaldo del Gobierno de la Federación.

**Depositario:** El Banco de México.

**Amortización:** Al vencimiento.

**Compradores Posibles:** Personas físicas y morales del país y del extranjero.

**Operaciones Autorizadas:** La compra-venta y reporto.

**Régimen Fiscal:** Exentas las personas físicas y residentes en el extranjero;  
es acumulable sin retención para las personas morales.

**Pagafes.-** Pagarés de la Tesorería de la Federación.

**Definición:** Son títulos de crédito que se denominan en dólares americanos, en los que se consigna que el Gobierno de la Federación tiene la obligación directa e incondicional de pagar en moneda nacional, el equivalente en dólares en una fecha determinada.

**Emisor:** El Gobierno de la Federación por medio del Banco de México.

**Valor Nominal:** \$1000.00 (dólares americanos).

**Plazo:** de 28, 91 y 182 días.

**Garantía:** El respaldo del Gobierno Federal.

**Depositario:** El Banco de México.

**Amortización:** Al vencimiento.

**Compradores:** Personas físicas y morales del país y del extranjero.

Operaciones Autorizadas: Compra-venta.

Características: Los Pagafes podrán o no devengar intereses y ser colocados a descuento o bajo par.

La cantidad que otorgan los Pagafes colocados es el diferencial existente entre el precio de adquisición y su valor de redención o su precio de venta si se enajenan antes de su fecha de amortización".<sup>6</sup>

### *Inversión en Valores Bancarios*

Los instrumentos de inversión incluidos dentro de los valores bancarios se describen a continuación:

**AB's.-** Aceptaciones Bancarias.

**Concepto:** Son letras de cambio denominadas en moneda nacional que son aceptadas por instituciones de banca múltiple y giradas por esas mismas instituciones o por personas físicas o morales con domicilio dentro del país.

**Emisor:** Instituciones bancarias.

**Valor Nominal:** \$1.00 o sus múltiplos.

---

<sup>6</sup> López, Víctor M. ESCENARIO DEL MERCADO BURSÁTIL MEXICANO. Biblioteca Nafin. México, 1992. p. 39.



**Plazo:** Por lo regular 1 a 360 días.

**Colocación:** Oferta pública o privada.

**Rendimiento:** Por ganancia de capital.

**Garantía:** El banco aceptante.

**Depositario:** INDEVAL.

**Amortización:** Al vencimiento.

**Compradores:** Personas físicas y morales del país y del extranjero.

**Operaciones Autorizadas:** La compra-venta y reporto (siempre y cuando se emita a plazo no mayor de un año).

**Régimen Fiscal:** 1.7% para personas físicas y morales; 4.9% para los residentes en el extranjero.

**Cedes.-** Certificados de Depósito Bancario a Plazo.

**Concepto:** Son títulos de crédito por medio de los cuales una institución bancaria documenta los depósitos a plazo que reciba del pública, y se obliga a restituirlos en dinero en efectivo a un plazo determinado, más el pago de un interés periódico.

**Emisor:** La institución bancaria de la que se trate.

**Valor Nominal:** \$100.00 (pero puede variar).

**Plazo:** De 30 a 725 días.

**Colocación:** Oferta pública y privada.

Rendimiento: De los más altos de los instrumentos de Mercado de Dinero que determine el emisor.

Tasa de Rendimiento: Está fijada por el emisor.

Garantía: Por el Banco emisor.

Depositario: INDEVAL.

Amortización: Al vencimiento.

Compradores: Personas físicas y morales del país y del extranjero.

Operaciones Autorizadas: De compra-venta y reporto (si el plazo no excede a un año).

Régimen Fiscal: Para personas físicas 1.7% (con un plazo menor o igual a un año, si se pasa este límite está exento). 1.7% para las personas morales (plazo menor o igual a un año, si el plazo excede este límite es acumulable sin retención). 4.9% para residentes en el extranjero.

### *Inversión en Valores Empresariales*

Las características de los instrumentos en los cuales se puede invertir en esta sección del Mercado de Dinero se enuncian como sigue:

## **Papel Comercial.-**

**Concepto:** Es un pagaré suscrito en el cual el emisor se obliga a pagar al tenedor una cierta cantidad de dinero en la fecha de su vencimiento, que por lo común es a corto plazo.

**Emisor:** Son empresas públicas y privadas del país; en caso de ser avalado, emiten las instituciones bancarias.

**Valor Nominal:** \$100.00 o sus múltiplos.

**Plazo:** Por lo general es de 1 a 360 días.

**Colocación:** Oferta pública.

**Rendimiento:** Por ganancia de capital.

**Tasa de Rendimiento:** Diferencia entre el valor nominal y el precio de compra.

**Garantía:** Quirografario o avalado bancario.

**Depositario:** INDEVAL.

**Amortización:** Al vencimiento.

**Posibles Compradores:** Personas físicas y morales del país y del extranjero.

**Operaciones Autorizadas:** De compra-venta y reporto (sólo si es con aval bancario y se emita a un plazo que no rebase un año).

**Régimen Fiscal:** 2% para personas físicas y morales. 4.9% para extranjeros.

**Pemp.-** Pagaré Empresarial a Mediano Plazo.

**Concepto:** Son títulos de crédito emitidos por una sociedad mercantil, que tiene facultades para contraer pasivos y suscribir títulos de crédito.

**Emisor:** Sociedades mercantiles nacionales.

**Valor Nominal:** \$100.00 o sus múltiplos.

**Plazo:** Mediano plazo.

**Rendimiento:** Se realiza a valor nominal.

**Tasa de Rendimiento:** De las más altas en el mercado.

**Garantía:** Quirografarias o fiduciarias.

**Amortización:** Al vencimiento.

**Compradores:** Personas físicas y morales nacionales y del extranjero.

**Operaciones Autorizadas:** La compra-venta.

### **1.2.3.2 Inversiones en el Mercado de Capitales.**

El objetivo de invertir en el Mercado de Capitales es el de participar directamente en el desarrollo de la planta productiva (también en el desarrollo del país), ya que estas inversiones incluyen instrumentos de inversión de largo plazo (mayor de un año o indefinido), tanto de renta variable como de renta fija. En éste operan títulos-valor cuyo rendimiento por lo general no

pueden determinarse mediante un mecanismo de cálculo preestablecido, puesto que está en función del desempeño económico de su emisor y de las fluctuaciones del mercado que se ven afectadas por una multitud de factores del ámbito nacional como del internacional. La inversión en acciones por parte de nacionales (personas tanto físicas como morales) y extranjeros (personas físicas y morales) en el Mercado de Capitales, tanto su mecánica como el marco jurídico en el que se desempeñan ambos procesos, se explica de la manera siguiente:

Las personas que realizan inversión en acciones del mercado de capitales por parte de Mexicanos, se regula de la manera siguiente:

#### *Personas Físicas*

Las personas que residen en México, que han hecho la operación de enajenar acciones, se obliga a una retención del 20% del total de la operación sin deducción de ninguna clase por parte del adquirente, sin embargo, pueden optar por aplicar la tarifa del artículo 103 (de la Ley del Impuesto sobre la Renta) a la ganancia de la operación para realizar una retención menor al 20% del monto total de la operación mediante un dictamen de enajenación de acciones que deberá certificar un Contador Público inscrito en la Dirección General de Auditoría Fiscal Federal.

Sin embargo, no en todos los casos en que se dictamina hay un impuesto menor, por lo que es necesario realizar un estudio que convenga más al enajenante.

### *Personas Morales*

Las personas morales que tengan su lugar de residencia en el país y que enajenen acciones quedan obligadas a una retención del 20% del monto total de la operación sin ninguna deducción.

Se llevan a cabo retenciones menores por conducto de un dictamen de enajenación de acciones firmado por un Contador Público que esté inscrito en la Dirección General de Auditoría Fiscal Federal.

Se hacen excepciones al pago del Impuesto sobre la Renta si la operación se efectúa por medio de la Bolsa de Valores Autorizada en México y siempre que los valores pertenezcan al grupo de los que se sitúen en el gran público inversionista.

### *Inversión en Acciones por Parte de Extranjeros.*

#### *Personas Físicas*

Para las personas físicas que enajenen acciones pero que sean residentes en el extranjero, están obligadas de enterar un 20% del monto total

de la operación a manera de pago definitivo o un 30% sobre la ganancia aplicando la tarifa indicada en el artículo 103 de la Ley del Impuesto sobre la Renta por medio de un dictamen certificado por un Contador Público que esté inscrito en la Dirección General de Auditoría Fiscal Federal, siempre que resida en una nación donde las tasas del Impuesto sobre la Renta a personas físicas tenga un valor igual o mayor a el 30%, y que se cumplan algunos requisitos adicionales:

- 1.- Tener la copia del registro de la enajenación de acciones en el Registro Nacional de Inversiones.
- 2.- El aviso de designación de el representante legal dentro de México por parte del enajenante.

#### *Personas Morales*

“Cuando se trate de instituciones o personas morales cuya residencia esté más allá de las fronteras de la nación mexicana, éstas se encuentran en la obligación de enterar un 20% del monto total de la operación a manera de pago definitivo, o en su defecto un 30% sobre la ganancia aplicando la tarifa que se indica en el artículo 103 de la Ley del Impuesto sobre la Renta por medio de un Dictamen firmado por el Contador Público que debe estar inscrito en la Dirección General de Auditoría Interna Fiscal Federal; cumpliendo con el factor de residencia en un país donde la tasa del Impuesto sobre la Renta

aplicable a personas morales sea igual o mayor a el 30%, por otro lado se deben cumplir con otros requerimientos mencionados a continuación:

- 1.- La copia del Registro de la enajenación de acciones en el Registro Nacional de Inversiones.
- 2.- El Aviso de designación del representante situado en México por parte del enajenante".<sup>7</sup>

Las inversiones en el Mercado de Capitales, se dividen en dos grandes secciones, estas secciones son: Valores de Renta Variable y Valores de Renta Fija.

*Los Valores de Renta Variable* que se manejan en este mercado son:

*Acciones de Empresas.*

Las acciones son inversiones a largo plazo, ya que no tienen fecha de vencimiento porque su existencia depende de la existencia misma de la empresa, cuyo capital representan.

---

<sup>7</sup> Celia Beatriz Márquez Rosado. LA ENAJENACIÓN DE ACCIONES. UNAM, FCA. México, 1994. p. 116.



Los rendimientos de las acciones provienen tanto de los dividendos que las empresas con utilidades pagan a sus tenedores, como de ganancias de capital, o al comprar a un precio y vender a otro más alto.

Para entender mejor qué es una acción, se da el concepto de la misma: "Una acción es un título que representa la propiedad de su tenedor sobre una de las partes iguales en que se divide el capital contable de una sociedad anónima".<sup>8</sup>

El rendimiento es variable y depende principalmente de dos factores: de los dividendos que otorgue, ya sea en efectivo o en acciones y en segundo lugar, de las ganancias o pérdidas que se produzcan por alzas y bajas, respectivamente, en su cotización en la Bolsa Mexicana de Valores.

#### *Acciones de sociedades de inversión comunes*

Las sociedades de inversión comunes, operan con valores tanto de renta fija como de renta variable y se les conoce como fondos de renta variable, ya que tiene una gran cantidad de acciones de este tipo en su cartera.

---

<sup>8</sup> Díaz Mata, Alfredo. INVIERTA EN LA BOLSA. Ed. Grupo Editorial Iberoamérica. México, 1994. p. 207.

Estas sociedades manejan acciones de empresas, por lo que para invertir en la bolsa, deben cumplir con las siguientes reglas:

1. Con respecto a su capital contable:
  - No más del 10% en valores emitidos por una sola empresa.
  - La Comisión Nacional de Valores establece el porcentaje mínimo que se debe invertir en valores de fácil realización.
  - No más del 30% en valores y documentos emitidos o avalados por instituciones de crédito.
  
2. Con respecto a las acciones representativas del capital de una emisora, no pueden adquirir más del 30%.

Los valores de Renta Fija que se manejan son:

- Obligaciones.
- Petrobonos.
- Bib's.
- Pagarés.
- Bores.
- Bonos bancarios para vivienda.
- Bonos bancarios de desarrollo.
- Certificados de participación ordinarios.
- Certificados de participación inmobiliarios.

### **1.3 Situación Actual del Mercado de Valores.**

Actualmente en el mercado de valores, es estable ya que las principales casas de bolsa registraron un aumento en sus ganancias de aproximadamente el 18% en su capital contable.

La situación de crecimiento se debe a la política antiinflacionaria que ha impuesto el Banco de México.

De acuerdo con la información disponible, el panorama macroeconómico parece indicar que la economía mexicana está saliendo de su etapa recesiva y está en un proceso gradual de reanudar el crecimiento económico.

Al parecer las causas más fuertes que ocasionaron la crisis económica de 1995, fueron la insuficiencia del ahorro interno y la sobrevaluación de la moneda. Durante todo este periodo, el mercado de valores se encontraba muy inestable, para resolver esta situación, se aplicaron drásticas políticas monetarias y fiscales que tienden aparentemente a estabilizar el mercado.

Para mantener estable al mercado, el Estado pretende incrementar el ahorro para el financiamiento de la inversión. Promover una mayor eficiencia del aparato productivo, y aplicar políticas fiscales y monetarias más estrictas.

Todo esto tendiente a lograr un crecimiento económico del 4%, y una inflación del 15% al mes de diciembre. Lo cual daría más estabilidad económica al país y un incremento en las inversiones dentro del mercado de valores.

**CAPÍTULO 2.**

**LAS INVERSIONES EN LAS EMPRESAS PÚBLICAS**

**MEXICANAS**

## **2.1 Concepto de Empresa Pública.**

Varios tratadistas describen a la empresa pública como una empresa en la que el Estado tiene injerencia, así el Lic. Ruiz Massieu la define como:

“La organización autónoma de los factores de la producción, dirigida a producir o distribuir bienes o servicios en el mercado, con personalidad jurídica o que se manifiesta a través de una fiduciaria; organización en la que el Estado (o algún ente paraestatal) ha hecho un aporte patrimonial que deberá pasar a formar parte del capital social o del patrimonio fiduciario. De ello se desprende para el aportante el estatus de asociado, justamente porque ha hecho tal aportación, o el de responsable o corresponsable de la administración de la empresa. Resumiendo: se trata de una entidad económica personificada en la que el Estado ha contribuido con capital por razones de interés público, social o general”.<sup>9</sup>

Otra definición que se encuentra en la literatura dice que la empresa pública “es una unidad de producción de bienes o prestación de servicios que posee una contrapartida patrimonial directa, formada por decisión inmediata del Estado (incluso en los casos de constitución de una sociedad mercantil o

---

<sup>9</sup> Ruiz Massieu, José Francisco. LA EMPRESA PÚBLICA, UN ESTUDIO DE DERECHO ADMINISTRATIVO SOBRE LA EXPERIENCIA MEXICANA. Ed. I.N.A.P. México, 1980. p. 30.

de un fideicomiso, pues siempre se requiere la autorización gubernamental para la participación estatal), con recursos que éste o sus conductos paraestatales reciben de fuentes fiscales o crediticias, o de asociación con capitales privados o sociales, o de la aplicación de los precios y las tarifas por los bienes y servicios que ponen a disposición del público, y sujeta al cumplimiento forzoso y directo de los planes y programas gubernamentales y a un régimen específico de control autoritario".<sup>10</sup>

En la rama del derecho administrativo, de acuerdo con el tratadista Serra Rojas, las empresas públicas "...son entidades de derecho público, con personalidad jurídica, patrimonio y régimen jurídico propios, creadas o reconocidas por medio de una ley del Congreso de la Unión o decreto del Ejecutivo Federal, para la realización de actividades mercantiles, industriales y otras de naturaleza económica, cualquiera que sea su denominación y forma jurídica".<sup>11</sup>

Ampliando el concepto se puede decir que la empresa pública, "...es una unidad económica, de interés general, resultante de la organización de recursos, medios personales y materiales o servicios esenciales, para el

---

<sup>10</sup> Carrillo Castro, Alejandro y García Ramírez, Sergio. *Op. cit.* p. 23.

<sup>11</sup> Serra Rojas, Andrés. DERECHO ADMINISTRATIVO. Tomo I. Ed. Porrúa. México, 1988. p. 782.

ejercicio de una actividad económica, a cargo de la Administración Pública, que satisface intereses colectivos".<sup>12</sup>

Un concepto sobre la empresa pública muy concreto es el que propone Jorge Barenstein, el cual dice:

"Una empresa pública es una entidad organizacional productiva que se ocupa de actividades de carácter mercantil (o de negocios) y comercializa (pone en el mercado) por lo menos una parte de su producción y que es propiedad pública en un 50% o más".<sup>13</sup>

## **2.2 Clasificación de las Empresas Públicas.**

Para la clasificación de las empresas públicas, cada autor define los criterios que sigue, así tenemos que hay quien las clasifica de acuerdo a la ley (las cuales son los organismos descentralizados, las empresas de participación estatal y el fideicomiso público); Por la forma jurídica (de las cuales se cuenta con la forma de derecho público, derecho privado, etc.); Por el régimen laboral (de las cuales tenemos las del apartado "A" del artículo 123 constitucional, las del apartado "B" del artículo 123 constitucional, las del

---

<sup>12</sup> Idem.

<sup>13</sup> Barenstein, Jorge. LA GESTIÓN DE EMPRESAS PÚBLICAS EN MÉXICO. Ed. C.I.D.E. México, 1983. p. 43.



Estatuto bancario, etc.); Así podríamos mencionar al menos cuarenta criterios de clasificación.

De los criterios establecidos, el más completo es el de la clasificación legal de la empresa pública, este enfoque, aglutina a las diferentes empresas públicas que se han creado.

Contamos así primero con la empresa departamental, la cual puede ser un órgano de una Secretaría de Estado o de un departamento administrativo, también puede ser un órgano desconcentrado de una Secretaría o departamento administrativo o propiamente un departamento administrativo.

En segundo término, se encuentra a la empresa paraestatal, las cuales pueden ser un organismo descentralizado, una empresa de participación estatal (directa o indirecta), o un fideicomiso público (ya sea que el fideicomitente sea el gobierno federal o sea una empresa pública).

Para observar más claramente esta clasificación, se muestra el siguiente cuadro sinóptico.

### **2.3 Diferenciación de las Inversiones de Empresas Públicas con Empresas Privadas.**

El financiamiento de las empresas públicas, al igual que el de las privadas, puede tener un origen interno o externo. El primero supone la autofinanciación de la empresa, que consiste en la inversión de parte de los beneficios propios. El financiamiento externo, tanto de la empresa pública como de la privada, puede provenir de la emisión de valores, ya sean acciones, obligaciones o bonos de interés fijo, ya sea créditos bancarios a corto plazo otorgados por bancos comerciales o a largo plazo por la banca de desarrollo industrial.

La empresa pública financia su actividad mediante las asignaciones del presupuesto de egresos, por el incremento de las aportaciones de capital o patrimonio, a través de la aceptación de la inversión extranjera, por reserva del producto de impuestos, préstamos de fondos especiales o de otras empresas públicas, etc. El financiamiento externo puede ser público o privado, nacional o extranjero, de acuerdo con la naturaleza pública o privada y la nacionalidad del acreditante.

La empresa privada, se constituye con la inversión de los particulares en una actividad económica que implica un riesgo y procura una ganancia.

La empresa pública es utilizada como instrumento de política económica por parte del Estado para alcanzar determinados objetivos de gobierno que en ocasiones no coinciden con la generación de rendimientos.

Este planteamiento de propósitos tiene efectos sobre el tipo de financiamiento que les es dable utilizar a una u otra empresa, es regular que la empresa privada provea la ampliación de la inversión productiva a través de la generación de ahorro interno, en tanto que la empresa pública frecuentemente tiene subsidiada su actividad.

Sin embargo, los objetivos fijados a la empresa pública no son motivo de justificación por la obtención de resultados financieros negativos, por lo que su operación debe desenvolverse con criterios de eficiencia y productividad que le permitan la obtención de rendimientos, mismos que debe destinar libremente.

Las entidades paraestatales enfrentan actualmente problemas de eficiencia, desarrollo, administración, modernización, productividad y fundamentalmente financieros, los cuales se traducen en la insuficiente generación de ahorro corriente debido en parte al rezago de los precios y tarifas de los bienes y servicios que producen o distribuyen, así como los altos costos de producción. Adicionalmente, la necesidad de ampliar la planta productiva para satisfacer una mayor demanda, ante la limitación de recursos

fiscales y del ahorro público, orilló a estas empresas a recurrir al endeudamiento externo, compromiso que se vio agravado por la pérdida cambiaria de nuestra moneda. Todo esto hace necesario la implantación de medidas tales como revisión y actualización de precios y tarifas, examen y eliminación de subsidios injustificados, adecuada planeación de la inversión pública productiva, mejoramiento de la operación y administración de la empresa pública con criterios de eficiencia, productividad y disminución de costos, así como funcionamiento idóneo de órganos internos de planeación, control y evaluación financiera. Asimismo la implantación de una política de empresas públicas debe tender a valorar la utilidad social y económica de las mismas y el cumplimiento cabal del objeto para el cual fueron creadas.

#### **2.4 Mecanismos para la Inversión en las Empresas Públicas.**

Para llevar un control sobre las inversiones en las empresas públicas, se le atribuye a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público las facultades de efectuar el mismo, además de que es auxiliada por: las dependencias coordinadoras de sector que llevan a cabo funciones de orientación, coordinación y supervisión de la aplicación de los financiamientos, y a los órganos internos de control que tienen atribuciones de inspección, vigilancia y evaluación de la operación en general de la entidad, incluyendo los aspectos financieros.

### **2.4.1 Normatividad.**

Las normas que rigen a las inversiones en las empresas públicas, son:

La Ley General de Deuda Pública, que se publicó en el Diario Oficial del 31 de diciembre de 1976, ésta establece la obligación de las entidades paraestatales de recabar la autorización previa de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público para la contratación de todo tipo de financiamientos, y tratándose de los que provengan del exterior se requiere igualmente la autorización de esta Secretaría para "efectuar negociaciones oficiales, gestiones informales o exploratorias sobre la posibilidad de acudir al mercado externo de dinero y capitales". (Art. 6) También, se señala que la Secretaría de Hacienda tendrá en cuenta la opinión de la Comisión Asesora de Financiamientos Externos, cuando los créditos provengan del exterior o se concierten en moneda extranjera. (Art. 13)

La Secretaría de Hacienda y Crédito Público está facultada para autorizar sólo aquellos financiamientos dirigidos a proyectos que estén incluidos en los planes y programas aprobados y que se hallen considerados en el problema de financiamiento que debe elaborar la propia Secretaría, lo cual es de gran trascendencia, pues no sólo representa la obligación por parte del Estado de instrumentar un sistema de planeación financiera, sino que los financiamientos obtenidos deben destinarse a apoyar los planes de desarrollo

económico y social del país; deben generar ingresos para su pago o utilizarse en el mejoramiento de la estructura del endeudamiento público.

El monto de los financiamientos que autorice la Secretaría de Hacienda no deberá sobrepasar la capacidad de pago de la entidad paraestatal, y en este aspecto la Secretaría de Hacienda cuenta con amplias facultades para supervisar en forma permanente los programas de financiamiento de la entidad, así como su adecuada estructura financiera (art. 4, fracc. VI Ley General de Deuda Pública). Para ello podrá valerse del examen de registros y documentos, estados financieros y datos sobre pasivos.

La resolución que emita la Secretaría de Hacienda probando los financiamientos debe precisar los requisitos, características y condiciones en que éstos puedan ser concertados; los datos de dicha autorización se anotarán en los documentos que formalicen el contrato o la emisión de valores y en los que se deriven de ellos; de lo contrario no tendrán validez. Se excluye de esta obligación a las instituciones nacionales y las organizaciones auxiliares nacionales de crédito, así como a las instituciones nacionales de seguros y fianzas.

Otra ley incidente en las normas para la obtención de créditos, para el financiamiento de las empresas públicas se encuentra en la Ley Federal de las Entidades Paraestatales, publicada en el Diario Oficial el 14 de mayo de

1986. Este ordenamiento introdujo importantes novedades, tendientes a fortalecer la autonomía de gestión de las entidades paraestatales y al perfeccionamiento y consolidación de los sistemas de programación, presupuestación, financiamiento, evaluación y control, y responsabilidad de estos procedimientos a sus órganos internos.

#### **2.4.2 Procedimientos.**

La contratación de los financiamientos autorizados puede efectuarse directamente por las entidades paraestatales o a través de las sociedades nacionales de crédito que están facultadas para actuar como agentes financieros gubernamentales, como son los casos de Nacional Financiera y de los bancos Nacionales de Comercio Exterior, del Pequeño Comercio, de Obras y Servicios Públicos y Pesquero y Portuario, entre otros.

La Ley General de Deuda Pública, señala las bases generales para la elaboración del programa financiero del gobierno federal y del sector paraestatal. Para tal efecto, dispone que el Ejecutivo Federal propondrá al Congreso de la Unión, al presentar la iniciativa de ley de ingresos correspondiente, los montos del endeudamiento necesario, tanto interno como externo, para el financiamiento del presupuesto federal, y proporcionará los elementos de juicio suficientes para fundamentar su propuesta.

La Ley Federal de las Entidades Paraestatales exige que los programas financieros de las empresas públicas se ajusten a los lineamientos generales que fije la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Tales programas deben expresar los fondos propios, aportaciones de capital, contratación de créditos con bancos nacionales o extranjeros, o con cualquier otro intermediario financiero, así como el apoyo financiero que pueda obtenerse de los proveedores de insumos y servicios y de los suministradores de los bienes de producción. (Art. 53)

Además deberán contener los criterios de ejecución, montos, costos, plazos, garantías y avales que condicionen el apoyo.

En general, la concertación de préstamos por la entidad debe ser aprobada por el órgano de gobierno de la misma. (Art. 58, fraccs. II y IV).



## **CAPÍTULO 3.**

# **LA EMPRESA PÚBLICA MEXICANA ANTE EL PROCESO DE APERTURA COMERCIAL**

### **3.1 Concepto de Globalización y Apertura Comercial.**

La globalización es un fenómeno que se presenta en la economía internacional actual y puede tener varios significados: "Es integración a nivel comercial, tecnológico y de comunicaciones y a su vez es formación de grandes bloques económicos" <sup>14</sup> que agrupan una gran cantidad de países que se unen para afrontar de manera más exitosa la competencia internacional, ejemplos de estos bloques los tenemos en la Comunidad Económica Europea, el Tratado de Libre Comercio y el Mercosur por nombrar sólo algunos.

La globalización surge simultáneamente con la idea dinámica de integración, sin embargo, conlleva sus riesgos, ya que surgen corrientes de pensamiento y movimientos de tipo regional que tienden a privilegiar lo local y lo propio.

La globalización efectiva en el conjunto de la economía mundial significa la liberalización y desregulación absoluta en todos y cada uno de los países que integran el sistema. Por lo que es evidente que la llamada globalización aún no se ha dado de manera absoluta y generalizada. Ya que la situación que afrontan los diversos países es mucho más complicada y

---

<sup>14</sup> Iriarte, Gregorio. NEOLIBERALISMO ¿SÍ O NO?. Ed. Dabar. México, 1994. p. 19.

multifacética. Las nociones de globalización y de bloques económicos no dan cuenta de las estructuras de poder ni permiten una buena caracterización de la situación actual y las tendencias del sistema económico internacional.

El proceso de globalización conlleva un problema de estructura, ya que mientras se forman bloques económicos que entre sus miembros se hacen concesiones, estas últimas no pueden ser aplicadas a países que no formen parte estructural del bloque. Dicha exclusión dificulta el proceso de globalización como fenómeno universal.

Pero pese a todo, las teorías actualmente en boga tienden a una mayor apertura comercial en el marco de los mercados internacionales y tanto los países industrializados como los países en vías de desarrollo, ven en las exportaciones un factor determinante para su economía. El problema que acompaña la globalización de los mercados es que todos quisieran vender más y comprar menos. Sin embargo, en lo que todos están de acuerdo es que el nuevo esquema pretende eliminar trabas no sólo para el flujo más libre de bienes sino también para el de todo tipo de servicios e inversiones.

El comercio internacional ha cobrado una importancia capital para la economía de los países de todo el mundo. Tanto la importación como la exportación son indispensables para el desarrollo y la modernización de la industria. Sin embargo, para que estas actividades se lleven a cabo de la

mejor manera posible es necesario que exista una apertura comercial por parte del país que las realiza; de tal forma que se llegue a una integración económica en la que se encuentren asociados varios países y esto pueda beneficiar mutuamente a los países participantes en la apertura comercial.

La exportación es necesaria para compensar las importaciones y con ello compensar la balanza comercial del país que lleva a cabo la apertura comercial.

El contexto económico internacional se caracteriza en la actualidad por una cerrada competencia de productos y servicios que tienden cada día a ser mejores y más eficientes. La apertura comercial y globalización económica que se ha venido dando en los últimos años, ha cambiado radicalmente la naturaleza de la moderna empresa.

### **3.2 *La Apertura Comercial en México.***

Hoy en día, para competir exitosamente, las empresas mexicanas tienen necesariamente que hacerse más eficientes; La apertura comercial y el proceso de globalización constituyen los factores más trascendentes de el cambio económico que caracteriza nuestro tiempo.

### **3.2.1 Breve Reseña Histórica.**

Para entender mejor el desarrollo del comercio exterior y de la apertura comercial en nuestro país, es necesario tomar en cuenta los diferentes periodos históricos por los que México ha pasado. De esta manera tenemos que tomar en cuenta que en el periodo prehispánico no existía lo que se puede llamar formalmente comercio exterior, porque nuestro país no existía como nación. Es por ello, que el comercio exterior como tal empezó a darse a partir de lo que se conoce como la Nueva España.

Después de la conquista, se da formalmente un intercambio comercial con España. Inicialmente, el comercio constituyó sólo la salida de plata, oro y otro tipo de mercancías hacia España. Debido a que los reyes católicos dictaron leyes que restringían el modo en que debía de llevarse a cabo el comercio con las colonias trasatlánticas y de forma exclusiva hacia los puertos españoles, el incipiente comercio con la Nueva España fue monopolizado.

Esta restricción llevó consigo un atraso en las actividades comerciales de la Nueva España y esta actividad se fue incrementando paulatinamente al establecerse el sistema de flotas. Sin embargo, éste a su vez fue limitado dadas las condiciones políticas en Europa durante ese periodo y las limitaciones técnicas existentes. No obstante, la cantidad de mercancías que

se enviaban anualmente de España a México eran muy reducidas y eran ocupadas con objetos de escaso valor y prueba de ello lo tenemos en que "el valor de la importación por término medio en este periodo no excedía de cinco a seis millones de pesos, mientras que la exportación en metales y en frutos que se hizo en ese mismo periodo ascendía de diez a doce millones".<sup>15</sup>

Durante el periodo de independencia el comercio exterior fue restringido con respecto a los españoles y la naciente nación permitió entonces el comercio con otros países. Los principales productos que se comerciaron en ese periodo fueron la plata y el oro y el resto de productos lo constituyeron mercancías como "el tabaco, el café, el azúcar, la cochinilla, el palo de tinte, vainilla, zarzaparrilla, raíz de Jalapa, anís, cacao, pimienta, sal, henequén, maderas, resinas, pieles, pescado, arroz, frijol, ganado caballar, bovino, lanar, galletas, frutas y dulces entre otros".<sup>16</sup>

En la época del Porfiriato, la economía mexicana empezó a recibir ingresos de importantes volúmenes de inversión extranjera que se dirigían principalmente a la minería y a la construcción de la infraestructura ferroviaria.

---

<sup>15</sup> Lerdo de Tejada, Miguel. HISTORIA DEL COMERCIO EXTERIOR MEXICANO. Ed. Porrúa. México, 1976. p. 18.

<sup>16</sup> *Ibidem*. p. 60.

Esto contribuyó a la integración de las actividades nacionales y a la vinculación con los mercados extranjeros, principalmente el norteamericano. La importancia que tuvieron los ingresos provenientes del comercio exterior para la vida económica de la nación en esos años constituyeron la base del presupuesto nacional en ese tiempo. Sin embargo, la mala distribución del ingreso y el consecuente decaimiento del nivel de vida de la población, trajo como consecuencia el movimiento armado que se conoce como la revolución mexicana. Durante este periodo el comercio exterior fue severamente afectado y sólo empezó a recuperarse a raíz del término de dicho movimiento, un aspecto que favoreció dicho proceso fue la creación en 1924 de la Comisión Nacional Bancaria y en 1925 del Banco de México, S.A.

La gran depresión mundial, influyó de manera adversa sobre los niveles de la actividad económica del país. De tal forma que "el comercio exterior se redujo en más del sesenta por ciento, las importaciones y las exportaciones cayeron en 1932 a un tercio del valor que tenían en 1929. Con el fin de subsanar dicha situación se buscó incrementar las exportaciones, en este contexto se crea el Banco Nacional de Comercio Exterior (1937), como una institución nacional de crédito con el objetivo de fomentar las exportaciones para obtener la necesaria nivelación de la balanza de pagos".<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> BANCOMEXT. MEDIO SIGLO DE FINANCIAMIENTO Y PROMOCIÓN AL COMERCIO EXTERIOR DE MÉXICO. México, 1987. p. 11.

En la década de los cuarentas, el aumento en la demanda externa y la política de fomento agrícola e industrial seguida hasta 1945 favoreció el crecimiento económico del país; en particular, el papel desempeñado por Bancomext en esa época contribuyó a la organización de la producción exportable, principalmente agrícola, misma que en 1945 representó 20% del total de la exportación. "A partir de la segunda mitad de los años cuarenta la creciente importación de bienes intermedios y de capital, necesaria para satisfacer las demandas del proceso de desarrollo adoptado, aunada a un sector exportador que no creció en la misma proporción, resultó en déficit en la balanza comercial y la de cuenta corriente".<sup>18</sup>

Con objeto de fomentar las exportaciones de manufacturas, en 1962 el gobierno federal crea el Fondo para el Fomento de las Exportaciones de Productos Manufacturados (Fomex), bajo la administración del Banco de México. A partir de 1965 y hasta los últimos años de la década de los sesentas, la actividad crediticia de la institución continuó apoyando la producción agropecuaria y en cada vez mayor medida el financiamiento hacia la actividad del comercio exterior. "De 1965 a 1970 las exportaciones registraron un crecimiento promedio anual de 3.2%. De 1971 a 1980 la tasa de crecimiento alcanzada por las exportaciones totales ascendió a 30.6% en

---

<sup>18</sup> Ibidem, p. 12.



tanto que las exportaciones de productos no petroleros lo hicieron a una tasa de 16.1%.<sup>19</sup>

Para 1982 la caída de los precios del petróleo y la constante inflación en que se encontraba el país, la devaluación, el déficit del sector público y la deuda externa hicieron que el comercio exterior fuera limitativo. Lo que obligó al gobierno a tomar medidas mediante las cuales se favorecía a los exportadores como la expedición de los certificados de derechos de importación para la exportación (DIMEX).

Durante la última década, se fortalecieron las negociaciones bilaterales y multilaterales en el comercio exterior de México. Las acciones más relevantes en estos últimos diez años han sido la integración de México a distintas organizaciones tanto regionales como internacionales que caracterizan el proceso de globalización económica en la actualidad.

Si bien es cierto que la inserción de México en la economía internacional constituye una enorme oportunidad de desarrollo para las empresas, también es cierto que la mayoría de éstas no estaban preparadas para afrontar correctamente dicho proceso. Ya que las empresas se están enfrentando de manera cada vez más creciente a una nueva dinámica y a nuevos patrones de comportamiento de la producción y de los mercados. Sin

---

<sup>19</sup> *Ibidem.* p. 13.

embargo, la principal característica de dicho proceso es un tipo de competencia a nivel internacional diferente tanto cualitativa como cuantitativamente a la tradicionalmente observada.

Pero pese a todo las teorías actualmente en boga tienden a una mayor apertura comercial en el marco de los mercados internacionales y tanto los países industrializados como en los de vías en desarrollo ven en las exportaciones un factor determinante para su economía. El problema que acompaña a la apertura comercial es que todos quisieran vender más y comprar menos. Sin embargo, en lo que todos están de acuerdo es que el nuevo esquema pretende eliminar trabas no sólo para el flujo más libre de bienes sino también para el de todo tipo de servicios e inversiones.

### ***3.2.2 Reseña de los Principales Tratados Suscritos en Materia Comercial.***

México ha suscrito varios e importantes tratados en materia comercial con varios organismos internacionales, de entre los cuales podemos destacar los más recientes, como son:

El Tratado de Montevideo de 1980, donde México se adhiere a la Asociación Latinoamericana de Integración Latinoamericana, la cual tiene por finalidad establecer mecanismos comerciales preferentes en función de un

mercado común latinoamericano. Este documento formal de adhesión se publicó en el Diario Oficial de la Federación el 31 de marzo de 1981. El Sistema Económico Latinoamericano (SELA), creado en 1975 con el propósito de desarrollar proyectos de empresas regionales conjuntas a nivel latinoamericano y defender el mercado y los precios de las materias primas, es otro organismo en el que México se ha suscrito y cuyo decreto de formalización se publicó en el Diario Oficial de la Federación el 8 de abril de 1975. "El Convenio Constitutivo del Fondo Común para los Productos Básicos negociado en la Conferencia de Comercio y Desarrollo de las Naciones Unidas (UNCTAD) es otro instrumento multilateral que persigue establecer mecanismos de defensa de los productos básicos, propiciando precios internacionales equitativos y remuneradores para los países en vías de desarrollo. México se adhirió a este convenio por decreto de fecha 3 de marzo de 1982".<sup>20</sup>

También se ha suscrito un acuerdo comercial con la Comunidad Económica Europea, así como con la denominada OCDE.

---

<sup>20</sup> Witker, Jorge. MARCO JURÍDICO ACTUAL DEL TRATADO DE LIBRE COMERCIO. Ed. UNAM, México, 1996, p. 133.

El 18 de mayo de 1994 se formalizó el ingreso de México a la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE). Con la entrega del instrumento de adhesión al gobierno de Francia, depositario de la Convención de la OCDE, "México se convirtió en el miembro número 25 de la organización. México es el primer país en ingresar a la OCDE desde que lo hiciera Nueva Zelandia hace más de veinte años, es también, la primera vez que este organismo acepta a una nación en desarrollo".<sup>21</sup>

### **3.2.2.1 La Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI).**

Este esquema de integración regional representa para México menos del 5% de su comercio exterior. En ésta se incluye el Tratado de Montevideo, el 12 de agosto de 1980, los cancilleres de los once miembros de la ALALC (Asociación Latinoamericana de Libre Comercio), procedieron a la suscripción de proseguir el proceso de integración e instituir la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI). "El nuevo tratado establece un área de preferencia económica, basada en preferencias arancelarias regionales, acuerdos de alcance regional y acuerdos de alcance parcial (México con:

---

<sup>21</sup> Flores, Víctor Daniel. Revista. Comercio Exterior. México, Junio 1994. p. 517-523.

Brasil, Venezuela, Colombia, Bolivia, Chile, Paraguay y Ecuador. Acuerdo de Complementación Económica con Chile y el MERCOSUR)".<sup>22</sup>

### **3.2.2.2 El Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT).**

Como acuerdo multilateral de cooperación comercial, el GATT constituye un código de principios que deben ser observados por sus miembros. Sus fundamentos son: la cláusula de la nación más favorecida, la reciprocidad, la no discriminación, la igualdad formal de todos los Estados y las tarifas o aranceles como únicos reguladores de los intercambios comerciales entre sus miembros. "Los principios básicos del Acuerdo se agrupan sólo en tres grandes vertientes: a) Desarrollo del comercio internacional, mediante negociaciones comerciales generales, reducción y estabilización de barreras arancelarias, prohibición del uso de restricciones cuantitativas, subvenciones, etc. b) adopción del principio del tratamiento nacional para los productos extranjeros, y c) aplicación incondicional del principio de la nación más favorecida".<sup>23</sup>

En 1986 se abrió la ronda de negociaciones multilaterales, "...cuya agenda comprende tres grandes vertientes: acceso a mercados (aranceles,

---

<sup>22</sup> Witker, Jorge. Op. cit. p. 150.

<sup>23</sup> Ibidem. p. 134.

medidas no arancelarias, agricultura y textiles); temas normativos (códigos antidumping, subsidios, salvaguardias, solución de diferencias, artículos del GATT y FOGS), y los nuevos temas (servicios, propiedad intelectual y liberación de inversiones)".<sup>24</sup>

Mediante la participación de México en el GATT, "...se abrirían los mercados internacionales para los productos mexicanos y se haría más factible superar o eliminar las medidas proteccionistas y neoproteccionistas que aplican los gobiernos de los países con los que México sostiene sus principales intercambios comerciales".<sup>25</sup>

El 15 de abril de 1994 se firmaron los acuerdos aprobados el 15 de diciembre de 1993, cuando concluyó, después de siete años, la octava ronda de negociaciones comerciales multilaterales del GATT. Desde septiembre de 1986 la Ronda de Uruguay marcó un importante avance en los esfuerzos por establecer un sistema mundial de comercio más abierto y transparente, tanto por los temas abordados cuanto por el número de participantes. "La agenda de negociación sobre el acceso de bienes a los mercados internacionales,

---

<sup>24</sup> Ibidem. p. 136.

<sup>25</sup> Ibidem. p. 139.

más allá de los compromisos de rebaja arancelaria, incluyó aspectos y sectores que no se logró abordar en las rondas anteriores".<sup>26</sup>

Los derechos de México en el GATT son los siguientes:

- a) Exclusión de los energéticos regulados en el artículo 27 de la carta fundamental.
- b) La protección y reserva para el sector agrícola, sector para el cual se obtuvo el mantener los permisos de importación y su sustitución gradual por aranceles, en la medida en que dicho sector fue adquiriendo competitividad internacional.
- c) Reconocimiento por los 95 países del GATT a que México desarrollará su plan nacional de desarrollo y reserva a una sobretasa arancelaria a nueve sectores: petroquímicos, celulosa y papel, bienes de capital, industria de alimentos, productos eléctricos, calzado, textiles, electrodomésticos, hierro y acero.
- d) Techo arancelario máximo de 50% para más de diez mil fracciones arancelarias de la TIGI.

---

<sup>26</sup> Zapata Martí, Ricardo. Revista Comercio Exterior. México, Junio, 1994. p. 524.

- e) Reconocimiento a su condición de país en desarrollo, tanto para la aplicación de salvaguardias del artículo XIX del GATT, como para la aplicación de los códigos de conducta en materia de dumping, obstáculos técnicos, licencias de importación y valoración aduanera.

El GATT además tiene la función de crear normas generales para el comercio exterior y estructura métodos de arbitraje para la resolución de conflictos entre sujetos del comercio exterior (tales como la normatividad contra las políticas proteccionistas por ejemplo).

### **3.2.2.3 *El Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN).***

Desde 1986, Canadá y los Estados Unidos comenzaron a formalizar la creación de una zona norteamericana de libre comercio, la cual se concretó en condiciones comunes para enfrentar el inicio de las negociaciones de la ronda Uruguay del GATT. Ambos países acordaron asumir criterios comunes en materia de productos agrícolas, tratamiento a las inversiones extranjeras, disciplinas para los servicios y mecanismos de protección para la propiedad intelectual. A estos factores regionales se suman las tendencias a la creación de bloques comerciales que inscritos en una supuesta globalización ubican tres grandes zonas o espacios económicos específicos: la CEE, la cuenca del pacífico y la zona norteamericana que se formaliza en 1989 con el Tratado



Canadá-Estados Unidos. México solicitó oficialmente en 1990 su inclusión en la zona norteamericana, solicitud que el 5 de febrero de 1991 encontró el respaldo de Canadá, dando paso con ello a la firma de un Tratado Trilateral de Comercio.

La adhesión de México al Tratado Trilateral de Libre Comercio es un proceso distinto al intento negociador de tipo bilateral que el gobierno de México se había propuesto. El 5 de febrero de 1991 cambia el escenario y el entorno político de este trascendental paso, destinado a integrar la economía nacional a una zona norteamericana de libre comercio ya estructurada.

Los temas ya regulados en dicha zona comprenden aspectos macroeconómicos más allá de asuntos meramente comerciales, y que cambiarán definitivamente el modelo o proyecto nacional plasmado en nuestra carta constitucional.

Las variables jurídico-constitucionales implicadas en esta adhesión constituyen aspectos fundamentales que deben convocar a toda la sociedad civil a fin de que dicha adhesión obtenga la legitimación social y política de los millones de campesinos, trabajadores y empresas medianas y pequeñas, que no necesariamente están representados por el grupo de grandes empresas exportadoras, beneficiarias del modelo aperturista vigente.

Las bases de esta adhesión deben ser objetivas y reguladas por claros instrumentos de reservas jurídicas con el fin de evitar distorsiones y perjuicios a la economía nacional.

Para México, la negociación del Tratado de Libre Comercio se presenta en una situación en la cual existe una tendencia al déficit en la balanza comercial, que se acentúa conforme aumenta la tasa de crecimiento de la producción. Hasta la fecha la entrada de capitales ha compensado la tendencia al déficit en cuenta corriente. "Pero esa no es una solución de largo plazo. De ahí que México busque reciprocidad a su apertura unilateral, en estas condiciones el Tratado de Libre Comercio tiende simplemente a formalizar un proceso real de integración económica que ya está en marcha".<sup>27</sup>

### ***3.3 Las Premisas de la Globalización en las Empresas Públicas Mexicanas.***

El contexto económico internacional se caracteriza en la actualidad por una cerrada competencia de productos y servicios que tienden cada día a ser mejores y más eficientes. La liberalización comercial y globalización

---

<sup>27</sup> Witker, Jorge. Op. cit. p. 161-191.

económica que se ha venido dando en los últimos años en nuestro país ha cambiado radicalmente la naturaleza de la empresa mexicana.

Hoy en día, para competir exitosamente, las empresas mexicanas tienen necesariamente que hacerse más eficientes; La liberación comercial y el proceso de globalización constituyen los factores más trascendentes de un cambio económico que caracteriza nuestro tiempo.

El principal problema de las empresas nacionales se encuentra en enfrentar la competencia en un contexto económico nacional que no es el más óptimo para crear una plataforma sana y próspera de crecimiento. La mejor manera en que las empresas mexicanas son capaces de competir en esta etapa de la economía es a través de una profunda reorganización de su estructura de producción, de una reconsideración de los mercados tomando en cuenta el proceso de globalización y principalmente, con la participación del gobierno, reestructurando la economía nacional de una forma global.

Por supuesto, cada empresa en particular lleva a cabo la reorganización de manera específica de tal forma que "para algunas empresas significa exportar, para otras convertirse en proveedores de maquiladoras o de otros

consumidores y para otros más implica desarrollar nuevos productos para competir en los mercados globalizados".<sup>28</sup>

Si bien es cierto que la inserción de México en la economía internacional constituye una enorme oportunidad de desarrollo para las empresas, también es cierto que la mayoría de éstas no estaban preparadas para afrontar correctamente dicho proceso. Ya que las empresas se están enfrentando de manera cada vez más creciente a una nueva dinámica y a nuevos patrones de comportamiento de la producción y de los mercados. Sin embargo, la principal característica de dicho proceso es un tipo de competencia a nivel internacional diferente tanto cualitativa como cuantitativamente a la tradicionalmente observada.

Las diferencias en la competencia internacional son el resultado del proceso de globalización de la economía mundial, el cual ha provocado la tendencia de que el mundo entero se convierta en un solo mercado. Es ahora que este mercado es donde se producen y manufacturan los bienes industriales, con la participación de empresas de diferentes nacionalidades. Las empresas adquieren sus insumos de ese mismo y único mercado, preocupándose de la calidad, precio y puntualidad en el tiempo de entrega.

---

<sup>28</sup> Mercado H., Salvador. ESTRATEGIAS EMPRESARIALES FRENTE AL TRATADO DE LIBRE COMERCIO. Ed. Pac. México, 1994. p. 7.

En este nuevo marco en que las empresas compiten con otras, se abren grandes oportunidades pero al mismo tiempo graves riesgos. Las oportunidades se encuentran en las líneas de modernización, la expansión y la penetración de nuevos mercados; los riesgos son muy variados y van desde la disminución del margen de utilidades o la pérdida de la posición en un mercado, hasta la desaparición de la empresa.

Es por ello, que el reto de México en la actualidad es que sus empresas se han visto obligadas a ajustarse introduciendo nuevos y modernos procesos productivos, cambiando las líneas de producción, identificando nuevos nichos de mercado y desarrollando nuevos productos y métodos administrativos.

En la actualidad ante las nuevas circunstancias las empresas se han visto obligadas a realizar ajustes diseñando e implantando estrategias que toman en cuenta las tendencias de la economía mundial y la competencia internacional. Las estrategias usadas para participar exitosamente en el comercio a nivel global, son aquéllas encaminadas a elevar significativamente el nivel de competencia de las empresas, incrementando su productividad y su potencial para la participación en el mercado mundial.

Hay que tomar en cuenta que por muchos años México vivió aislado de las corrientes económicas internacionales y que hoy en día esto representa un

grave rezago que hay que superar, por lo que el país ya no debe mantenerse aislado de los procesos económicos a nivel internacional.

Las empresas en general tienden a considerar los siguientes factores como determinantes para su adecuado crecimiento y participación internacional: La competencia internacional, el exceso de oferta mundial de algunos bienes, los precios relativos internacionales y la contracción de los mercados en el momento de diseñar sus estrategias de desarrollo.

“Para las empresas mexicanas, competir en la economía global es una imperiosa necesidad para su sobrevivencia y para el logro de su desarrollo. La participación eficiente y agresiva en la competencia internacional y en el mercado global, satisfaciendo la creciente demanda de bienes industriales a los niveles de competitividad requeridos constituye el motor de crecimiento de las industrias y las empresas”.<sup>29</sup>

Tomando en cuenta lo anterior se tiene que el crecimiento de cada industria y de cada empresa dependerá en gran medida del éxito que alcance al competir globalmente. Las empresas que cuenten con diseño de estrategias de acceso al mercado global (tanto nacional como internacional) y

---

<sup>29</sup> Mercado H., Salvador. Op. cit. p. 9.

estrategias que logren un incremento de su productividad aumentarán significativamente su competitividad.

Entre las principales exigencias que presenta la globalización resaltan las siguientes:

- A.- El aspecto tecnológico se ha convertido en uno de los factores más importantes en el proceso de cambio. La implementación de tecnologías más avanzadas en los procesos productivos representa para las empresas la capacidad de competir con otras firmas en cuestión de volumen, calidad y precio.
- B.- Las ventajas comparativas: Las nuevas ventajas comparativas se caracterizan entre otras cosas por la innovación y adaptación tecnológica con la infraestructura de la planta productiva y su eficiente utilización de los recursos.
- C.- La capacitación de los recursos humanos: Éste es un punto fundamental en el desarrollo y modernización de las empresas, ya que un adecuado programa de capacitación implicará necesariamente una mejor capacidad de la empresa para adaptarse a los cambios tecnológicos que necesita para su supervivencia.
- D.- La aplicación de diversas técnicas de la calidad total: Es importante retomar las experiencias que han experimentado empresas que han

aplicado estos programas en su beneficio por lo que la implementación de los diferentes modelos de la calidad en las empresas es actualmente una de las premisas fundamentales para el cambio.

E.- La especialización: Dadas las últimas tendencias en la globalización de los mercados se ha visto la necesidad de que las empresas se especialicen en determinados productos o procesos promoviendo de esta manera la mejora en la calidad y la producción compartida hacia los diversos sectores de la industria y permitiendo el surgimiento de nuevos y mejores productos.

### **3.3.1 Competitividad.**

La política neoliberal adoptada por nuestro país, impulsa un modelo de sociedad basado exclusivamente en las normas de eficiencia y distribuye sus beneficios en razón única y exclusivamente de la eficiencia. Esto necesariamente implica un aumento en la competitividad de las empresas que quieran sobrevivir en el nuevo modelo económico, lo que puede traer beneficios como: hacer más eficientes a las empresas y crear mejores productos, pero se acompaña de riesgos como: crear profundas desigualdades económicas y sociales, el aniquilamiento de las micros, pequeñas y medianas empresas.



Se requiere de mucha cautela en el manejo de la productividad de las empresas ya que la definición de tiempos y acciones en este proceso es vital para evitar el desquiciamiento de la economía del país del que se trate, en este sentido la apertura económica y la competitividad deben ser concebidas como una alternativa, las cuales si no se manejan de forma adecuada pueden repercutir negativamente en el futuro económico, político y social del país.

La competitividad como principal característica del modelo económico neoliberal se está llevando a cabo mediante la innovación tecnológica principalmente. Entre los cambios más importantes se encuentran los robots industriales y la automatización, por lo que los países en que se tenga la vanguardia en estos campos necesariamente marcarán el paso en la competitividad de los productos, por eso no es de extrañar que el Japón esté a la cabeza en la elaboración de un sinnúmero de productos dada su alta calidad y precios accesibles, lo que los lleva necesariamente a ser más competitivos.

Es por ello que una de las premisas de los procesos industriales es no sólo lograr una mayor productividad, sino también conseguir una competitividad que le permita a la empresa competir en los mercados internacionales, para lograrlo no sólo se debe de mejorar la productividad sino implementar toda una filosofía de calidad total en la empresa, de tal forma

que no sólo el proceso productivo esté inmiscuido en este cambio, sino que todos los departamentos de la empresa deben estar inmersos en el compromiso de la obtención de la calidad total lo que llevará a la empresa a una posición de competencia que no lograría alcanzar sin un programa de calidad total.

### **3.3.2 *Calidad Total.***

Cabe resaltar que el modelo neoliberal tiende a obligar a las empresas a implementar programas de optimización de recursos tanto humanos como materiales y que la mayoría de estos programas han sido tomados de la experiencia de los japoneses en la implementación de los planes de calidad que tan buenos resultados les han brindado a las empresas japonesas. No es de extrañar entonces que las empresas empiecen a implementar modelos de calidad aplicados en el lejano oriente, todo ello con la finalidad de hacerse más competitivas en el contexto internacional.

Actualmente la vida cotidiana depende totalmente de la ejecución y operación satisfactoria de productos y servicios. Esta situación la ha propiciado un aumento en la demanda del cliente por una mayor durabilidad y confiabilidad en productos y servicios. Es la calidad uno de los factores determinantes para que los clientes sientan satisfechas sus necesidades.

La calidad está determinada por el cliente, no por el ingeniero, la mercadotecnia, ni por la gerencia. Está basada en la experiencia real del cliente con el producto o servicio, medida contra sus necesidades y siempre representa un objetivo. La calidad del producto y/o servicio puede definirse como:

“La resultante total de las características del producto o servicio, de factores tales como: La ingeniería, la fabricación, la mercadotecnia y el mantenimiento a través de los cuales el producto o servicio en uso satisface las necesidades del cliente”.<sup>30</sup>

Por otra parte, Deming señala que la calidad sólo puede definirse en función del sujeto al que va dirigido el producto o servicio. Y según este autor la calidad “debe construirse en cada fase del proceso desde la recepción de los insumos y refacciones hasta el comportamiento del producto en manos del cliente”.<sup>31</sup>

“Se tiene que tomar en cuenta que algunos términos como confiable, servicial y durable, en algunas ocasiones se han tomado como definiciones de

---

<sup>30</sup> Ishikawa, K. ¿QUÉ ES EL CONTROL TOTAL DE LA CALIDAD?. Ed. Limusa. Colombia, 1986. p. 41.

<sup>31</sup> Deming, W. citado por Aclé Tomasini, Alfredo. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y CONTROL TOTAL DE CALIDAD. Ed. Grijalbo. México, 1982. p. 137.

la calidad. Estos términos son en realidad características individuales, que en conjunto constituyen la calidad del producto o servicio".<sup>32</sup>

Puede observarse que no existe una definición unánime de lo que es calidad, sin embargo, los problemas inherentes a los intentos por definir la calidad ya han sido estudiados y se tiene que la dificultad para definir la calidad reside en la traducción de las necesidades futuras del cliente a características que puedan medirse, de forma que un producto se pueda diseñar y fabricar proporcionando satisfactoriamente por el precio que tenga que pagar el cliente.

El medio para lograr la calidad total en una organización es conocido como el control total de la calidad, sin embargo para llegar a él fue necesario recorrer un camino que abarcó varias etapas y tomó más de un siglo, como veremos a continuación:

*Primera etapa:* Operador de control de calidad (inherente a la fabricación hasta finales del siglo XIX). En este sistema un trabajador o un número reducido de ellos tenía a su cargo la manufactura completa del producto y así cada trabajador controlaba totalmente la calidad de su trabajo.

---

<sup>32</sup> Feingenbaum, A. V. CONTROL TOTAL DE LA CALIDAD. Compañía Editorial Continental. España, 1986.

*Segunda etapa:* Capataz de control de calidad (principios de 1900). En este periodo se encuentra el arribo de las factorías modernas, en las que una agrupación de hombres realizan tareas semejantes y pueden ser supervisados por un capataz, el cual asume la responsabilidad por la calidad del trabajo.

*Tercera etapa:* En la Primera Guerra Mundial los sistemas de fabricación se vuelven más complejos, implicando el control de gran número de trabajadores por cada uno de los capataces de producción. De este modo aparecen en escena los inspectores de tiempo completo y a esta etapa se le denomina control de la calidad por inspección.

*Cuarta etapa:* De el paso anterior surgieron las organizaciones de inspección (1920-1930) separadas de la producción y suficientemente grandes para ser encabezadas por superintendentes. Sin embargo las enormes necesidades de producción requerida durante la Segunda Guerra Mundial, desarrolló la cuarta etapa del control de calidad, que se conoce como: el control estadístico de la calidad. De este modo, hubo una extensión de la inspección y se transformó hasta lograr una mayor eficiencia en las grandes organizaciones de inspección. Se proporcionó entonces gráficas de control y muestreo a los inspectores. La contribución más significativa de esta etapa fue la inspección por muestreo, en lugar de la inspección al 100%. Sin

embargo, el control de calidad permaneció restringido a las áreas de producción y su crecimiento fue relativamente lento.

*Quinta etapa:* (control total de la calidad). Cuando las empresas comenzaron a desarrollar una estructura operativa y de toma de decisiones para la calidad del producto que fuera lo suficientemente efectiva como para tomar acciones adecuadas en los descubrimientos de control de calidad y costos menores. Se hizo posible el revisar las decisiones regularmente, en lugar de ocasionalmente, al analizar resultados en el proceso y tomar la acción de control en la fuente de manufactura o de provisión, finalmente, el detener la producción cuando fuera necesario. Junto al control estadístico de la calidad se reunieron muchas técnicas adicionales como: medición, confiabilidad, equipo de información de la calidad, motivación para la calidad, etc.

Como el control total de la calidad ha llegado a tener un gran impacto en las prácticas de administración e ingeniería, además "ha proporcionado las bases para la evolución de la calidad total en la organización, la administración de la calidad total y la calidad como una nueva estrategia principal en los negocios".<sup>33</sup>

---

<sup>33</sup> Howard, S. B. and Shelling, J. G. CÓMO MEJORAR LA CALIDAD Y LA PRODUCTIVIDAD CON EL MÉTODO DEMING. Ed. Norma. Colombia, 1989.

La calidad total significa en términos amplios el control de la administración misma. Se ha dicho que la calidad total es un sistema eficaz para integrar los esfuerzos en materia de desarrollo de calidad, mantenimiento de calidad y mejoramiento de calidad realizadas por los diversos grupos en una organización, de modo que sea posible producir bienes y servicios a los niveles más económicos y que sean compatibles con la plena satisfacción de los clientes.

El logro de la calidad total exige la participación de todas las divisiones y tiene en la función gerencial bien organizada y enfocada hacia la calidad su principal artífice.

Para Ishikawa en el logro de la calidad total "deben participar todas las divisiones y todos los empleados en el estudio y promoción de la calidad total y no debe ser exclusivo de los especialistas en el control de calidad".<sup>34</sup>

A continuación se mencionarán definiciones que son importantes para la mejor comprensión del tema.

Las personas responsables de el control de la calidad deben asegurarse de que las definiciones que se utilizan en los manuales y en el

---

<sup>34</sup> Ishikawa, K. Op. cit. p. 84.

material con que se capacita a los recursos humanos utilizan una terminología clara y sin confusiones.

Como ya se observó, la palabra calidad incluye ciertas palabras claves que intervienen en su definición, entre las más importantes tenemos:

*Producto.-* El producto es la salida de cualquier proceso. El producto consiste principalmente de mercancías y servicios. Las mercancías son cosas físicas tales como una pluma, un radio, un vestido, etc.

*Servicio.-* Se entiende por servicio, el desempeñar un trabajo para otra persona. Empresas importantes están establecidas para proveer únicamente servicios en formas tales como: energía eléctrica, transporte, comunicaciones, etc.

*Características del producto.-* Son las propiedades de las que está constituido un producto y que son proyectadas para conocer ciertas necesidades de los clientes y por medio de eso proporcionar la satisfacción correspondiente.

*Cliente.-* Un cliente es cualquiera que recibe o es afectado por un producto o proceso. Los clientes pueden ser externos o internos.



*Clientes externos.*- Son afectados por el producto, pero no son miembros de la organización que produce o brinda el producto o servicio.

*Clientes internos.*- Son afectados por el producto o servicio y son al mismo tiempo miembros de la organización que produce el producto o brinda el servicio.

*Satisfacción del producto.*- Es un resultado satisfactorio logrado cuando las características del producto responden a las necesidades del cliente. Es generalmente sinónimo de satisfacción del cliente. Y lo más importante es que tiene un impacto significativo en las ventas.

*Deficiencia del producto.*- Es un fracaso en una o varias de las propiedades de un producto que da como resultado un descontento en el producto. Las deficiencias del producto toman varias formas tales como incumplimiento en las fechas de entrega, mercancías inoperables, cambios de color, etc. El mayor impacto es en los costos para volver hacer el trabajo previo y responder a las quejas del cliente.

Si bien, el control de calidad nació inicialmente para mejorar la fabricación de los productos, actualmente existen métodos para desarrollar dicho control en cualquier proceso dentro de la empresa.

Es bien sabido que en nuestro país no existió de hecho durante muchos años una cultura para la calidad, sólo algunas empresas se atrevieron a implementar algunos sistemas de calidad y no fue sino hasta que el contexto global mundial de hecho obligó a las empresas nacionales a implementar mecanismos que permitan desarrollar una educación hacia la calidad total.

### **3.3.3 Rentabilidad.**

Uno de los fenómenos más generalizados en el mundo actual es el predominio de la economía de mercado que es el artífice de la doctrina conocida como neoliberalismo, este último caracterizado por la "fuerte tendencia hacia las privatizaciones de las empresas públicas, así como los proyectos de achicamiento del Estado y su abstención en el área económica".<sup>35</sup>

En las economías de todos los países, el comercio exterior desempeña un papel muy importante. Aunado a esto, el proceso de la actual globalización económica y apertura comercial conlleva la explotación de nuevos mercados, lo cual es un reto muy importante para la economía mexicana. Por lo anterior, es necesario que el comercio exterior de nuestro país cuente con un financiamiento y servicios acordes con los retos asumidos.

---

<sup>35</sup> Iriarte, Gregorio. NEOLIBERALISMO, ¿SÍ O NO?. Ed. Dabar. México, 1994. p. 23.

## **ESTA TESIS NO DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA**

Para que las empresas mexicanas puedan sobrevivir a la actual premisa de la apertura comercial, es necesario el que cuenten con un adecuado financiamiento, para ello se les exige, que se aseguren los créditos, esto es hacer las empresas más rentables, tanto para la inversión nacional, como para la inversión externa.

La rentabilidad, no es otra cosa que la productividad y la constante mejora en la calidad de los productos y servicios que se ofrecen. Asegurando un crecimiento sostenido y constante que permita la permanencia y el aumento en el mercado de estos productos y servicios.

En el actual modelo de apertura y competencia internacional, las fuentes de financiamiento para éstas es muy importante, ya que una empresa que es muy rentable, es la que se allegará de mejores y más recursos tanto nacionales como extranjeros.

El problema de la falta de productividad conlleva necesariamente a una disminución en la competitividad y por lo tanto de la rentabilidad, lo cual puede traer consecuencias nefastas para la empresa es por ello que una de las primicias de la administración moderna está en la importancia que se le da a la productividad tomando en cuenta que para lograr ésta es necesario contar con los recursos óptimos tanto materiales como humanos. El aumento real en la productividad de una empresa es el resultado de un esfuerzo

conjunto de sus empleados pero sobre todo de su administración. Por lo que los procedimientos de evaluación del trabajo, el uso de incentivos económicos, el entrenamiento constante y la reorganización de las estructuras administrativas deben recibir una atención continua por parte de la administración.

**CAPÍTULO 4.**

**PETRÓLEOS MEXICANOS**

#### **4.1 Orígenes Históricos de Petróleos Mexicanos.**

“Durante la época precortesiana, las tribus que habitaron el territorio mexicano utilizaron el petróleo como material de construcción, medicina, pegamento, impermeabilizante y como incienso para sus ritos religiosos. Los totonacas, habitantes de la mayor parte del estado de Veracruz, lo recogían de la superficie del de las aguas para utilizarlo como medicina y como iluminante. Algunas tribus que habitaron las costas mexicanas lo masticaban para limpiar y blanquear la dentadura”.<sup>36</sup>

Las reales ordenanzas para la minería de la Nueva España promulgadas en 1783 por el Rey Carlos III de España, hacían mención de los hidrocarburos, llamándolos bitúmenes o jugo de tierra.

Esta ordenanza deja claro que no sólo se tenía conocimiento desde entonces de la existencia de sustancias aceitíferas, sino que se les concedía ya cierto valor.

En la Colonia, las leyes mineras mantuvieron el dominio de las minas para la Corona y ésta se reservaba el derecho de otorgar a particulares la

---

<sup>36</sup> Petróleos Mexicanos. EL PETRÓLEO. Ed. PEMEX. México, 1988. p. 55.

explotación de vetas y yacimientos. Los beneficiados, a su vez, debían someterse a las reglamentaciones correspondientes, pagando una regalía.

Durante casi todo el siglo XIX, estos principios de dominio inspiraron la legislación minera. Incluso en la época de lucha entre liberales y conservadores prevalecieron estas premisas.

En esa época, el emperador Maximiliano, había otorgado concesiones petroleras a particulares. Por decreto del 6 de julio de 1865, había establecido la reglamentación del laboreo de las sustancias que no eran metales preciosos en el Artículo 22, de las Reales Ordenanzas para la Minería de la Nueva España. En ellas se mencionaba el betún y el petróleo.

El Art. 1 de esta reglamentación expresaba que nadie podría explotar minas de sal, carbón de piedra, betún, petróleo y piedras preciosas sin la concesión del Ministerio del Fomento.

En 1884, bajo la presidencia de Manuel González, fue expedido un documento en el cual se modificaba substancialmente el papel del Estado sobre el dominio de los productos del subsuelo. El 22 de noviembre quedó aprobado el Código de Minas de los Estados Unidos Mexicanos, presentado por Pedro Bejarano, Manuel María Contreras y Francisco Bulnes, en el cual, el artículo 10 especificaba que eran de exclusiva propiedad del dueño del

terreno, aquellos productos del subsuelo y de la superficie, los mismos que Maximiliano había puesto bajo el dominio directo del Estado.

El propietario por lo tanto, no tenía necesidad de hacer denuncia ni recibir adjudicación especial y podía explotarlos con amplitud.

En sentido estricto, esta ley no fue expedida por propiciar la explotación del petróleo, pues todavía el hidrocarburo no era un producto, al menos en México, con grandes posibilidades de utilidad industrial.

La ley expresa para el hidrocarburo apareció en 1892, al decretar Porfirio Díaz, el 4 de junio, la derogación del Código de Minas. El documento estaba dirigido prácticamente a los inversionistas extranjeros y otorgaba a los dueños de tierras el derecho de explotar los recursos naturales del subsuelo, sin necesidad de denuncia. Esta ley abría las puertas de la explotación del petróleo a las compañías extranjeras.

La explotación que comprendía combustibles, minerales, aceites y aguas minerales, debía cubrir un impuesto federal de propiedad, y eso era todo.

“Porfirio Díaz fue más lejos al expedir leyes complementarias y específicas del petróleo. En ellas, aparte de ratificar los principios de la ley de 1892, mostró su generosidad con una serie de prebendas y privilegios al inversionista petrolero. Dio concesión a las compañías, los baldíos y terrenos,



los lechos de los ríos; se facultaba para expropiar en favor de los inversionistas los terrenos petrolíferos. Y como si esto fuera poco, había preparado un paquete fiscal que eximía del pago de impuestos de importación del equipo introducido al país, libraba de cualquier gravamen la exportación de sus productos y el capital invertido quedaba exento, por diez años, de toda obligación tributaria en favor de la nación".<sup>37</sup>

Con la compra de la hacienda El Tuttillo se inicia realmente la industria del petróleo en México. Esta inmensa propiedad del municipio de Ébano, en San Luis Potosí, que cubría una superficie de 113 hectáreas en los Estados de San Luis, Tamaulipas y Veracruz, fue adquirida por los norteamericanos Edward L. Doheny y Charles A. Canfield para explotar los mantos de hidrocarburo que en estas tierras se había advertido.

Por este motivo, la hacienda pasó a ser propiedad de la Mexican Petroleum Company of California, empresa creada por Doheny, con el apoyo de varios industriales de Los Ángeles, California. Al tomar posesión de la hacienda, se mandó a cercar la propiedad y se comenzó la perforación en un terreno cercano al cerro de La Dicha.

---

<sup>37</sup> *Ibidem.* p. 58.

Entre esta fecha y 1903 se perforaron alrededor de unos 19 pozos, que producían muy poco o casi nada de petróleo (cerca de 200 barriles diarios). Estos primeros años de extracción fueron prácticamente un fracaso. Ya que de acuerdo con Doheny y Canfield, se habían destinado a la perforación y extracción, la cantidad de 2.5 millones de dólares.

Los accionistas californianos ya no querían hacer más aportaciones a la compañía y los bancos estadounidenses se negaron a otorgar más créditos a la Mexican Petroleum, por lo que Doheny decidió suspender operaciones y dejar solo el personal para la vigilancia de la propiedad.

El petrolero sin embargo, no estaba dispuesto a rendirse, por lo que recurrió a su amigo Gerardo Meade, consejero del Banco de San Luis Potosí, el cual intercedió en su favor para que la institución bancaria la otorgase un crédito de 50 mil pesos.

Esa inyección económica y la conversación que sostuvieron en diciembre de 1903 Doheny, Canfield y el ingeniero mexicano Ezequiel Ordóñez, cambió el destino de la Mexican Petroleum. En esa plática, Ordóñez comunicó a Doheny que el sitio ideal para que encontrara petróleo era lo más cerca posible del cerro de La Pez, basado en los estudios que había realizado en la región, y aconsejaba a éste que suspendiera los trabajos en la llanura, cerca del cerro de La Dicha.

Después de numerosas dificultades se transportó la maquinaria y pocos días después comenzó la perforación. El 3 de abril de 1904, cuando perforaban a una profundidad de 501 metros, brotó el pozo denominado La Pez I, con una producción de 1,500 barriles diarios, que se sostuvo durante varios años.

Este primer logro iniciaba, para Doheny y Canfield, un vertiginoso negocio que comprendía la exploración, la explotación y la comercialización del petróleo: un programa industrial que hasta entonces en México nadie había concebido.

Para estimular el desarrollo de las compañías ferroviarias, el presidente Porfirio Díaz, les entregaba los terrenos colindantes a las vías que tendían. Al tener conocimiento del hallazgo petrolífero de Doheny, el ferrocarril tendió tramos de vía que iban a los yacimientos de petróleo.

Al tiempo que se buscaba petróleo por parte de la Mexican Petroleum, también se dedicaban a la adquisición de grandes porciones de tierras, valiéndose para ello de todos los recursos. En la Guerra Secreta del Petróleo de Frank H. Hanighen, se relatan los procedimientos que utilizaban los emprendedores negociantes para apoderarse de las tierras en el México porfirista. Muchas veces la firma de los contratos de compraventa se obtuvo mediante turbios manejos.

Con la ley del 24 de diciembre de 1901, aprobada por el Congreso de la Unión, los inversionistas extranjeros tuvieron a su disposición un instrumento formidable para hacer negocios, con amplias franquicias y ventajosas condiciones. Durante los primeros diez años, prácticamente lo único que tenían que pagar, como impuestos, era el del timbre.

Paralelamente a las actividades de Doheny, en el sur la compañía Pearson and Son adquiría terrenos para la exploración y explotación de petróleo. En 1902, esta compañía había encontrado petróleo cerca de San Cristóbal, en el Istmo, y poco después construía una refinería en Minatitlán, un centro de almacenamiento y un ducto que llegaba de San Cristóbal hasta la refinería.

Para 1906, había construido una refinería, que contaba con un laboratorio químico para realizar trabajos de estudio e investigación. Para este entonces, la compañía Pearson tenía ya contratadas, y algunas compradas, grandes extensiones de tierra en el Istmo de Tehuantepec y en zonas vecinas.

"En este mismo año, el Congreso de la Unión aprobó un proyecto enviado por Díaz, en el que aprobaba los contratos para que la compañía de Pearson se hiciera cargo de la exploración y explotación de los criaderos de petróleo existentes en el subsuelo de lagos y lagunas y terrenos baldíos

nacionales, ubicados en los estados de Veracruz, Tabasco, Chiapas, Campeche, San Luis Potosí y Tamaulipas".<sup>38</sup>

Entre 1905 y 1906 Doheny adquirió terrenos en la Huasteca, sentando así las bases para fundar otra compañía, la Huasteca Petroleum Company.

El crecimiento de las industrias de Doheny traía también el crecimiento de una fuerza con signos inquietantes de desestabilización. Díaz había dado las facilidades para que surgiera un emporio petrolero en Tampico y en las Huastecas veracruzana y potosina, y ahora era necesario controlar la agresividad de este naciente poderío. Por esto, por la necesidad de crear un equilibrio de fuerzas, había dado grandes concesiones a Pearson. Dentro de estos propósitos estuvo también el apoderamiento de las acciones ferroviarias extranjeras por parte del gobierno, lo que permitió el control del servicio y dar nacimiento a los Ferrocarriles Nacionales de México, con capital propio mayoritario.

Díaz recelaba del creciente poderío de Doheny, que implicaba que los norteamericanos pudiesen sentir la tentación de invadir territorio mexicano. Por esto, para contrarrestar esta influencia, había dado concesiones a Pearson en el Estado de Tamaulipas.

---

<sup>38</sup> Ibidem. p. 63.

Con la creación de la Huasteca Petroleum Company, Doheny reforzó su situación industrial, que había dado muestras de derrumbarse. En 1908 apareció la Compañía de Petróleo El Águila, del grupo de Pearson. El industrial inglés ingresó así a las facilidades otorgadas por el gobierno del general Díaz. Un año más tarde, la compañía agregó a su razón social el nombre de Mexicana, pasando a ser entonces Compañía Mexicana de Petróleo El Águila. Con esta maniobra sucedieron dos cosas: el capital aumentó notablemente y entre sus nuevos accionistas aparecían el ministro de Hacienda Limantour, Manuel Romero Rubio, de Gobernación y su hija Carmen Fabiana, esposa del presidente Díaz y el hijo de éste, el coronel Porfirio Díaz, por lo que la familia presidencial y algunos altos funcionarios del gobierno entraban al negocio petrolero. Además Pearson regaló acciones al mismo presidente Díaz.

Para 1910, la cantidad de petróleo con la que México contaba era superior a la que exigía el consumo nacional, por lo que se pensó en exportar el excedente.

El movimiento revolucionario no alteró la marcha de la producción petrolera; su ritmo de crecimiento comenzó precisamente en 1911, alcanzado una producción de 12 millones 546 826 barriles.

Con la llegada de Madero a la presidencia, los petroleros se sintieron inquietos por la suerte de las concesiones que habían recibido de manos del gobierno porfirista. Las relaciones con el nuevo gobierno se volvieron ásperas cuando Madero expidió el decreto del 3 de junio de 1912, por el cual se establecía un impuesto especial del timbre sobre la producción petrolera. Tal impuesto consistía en el pago de veinte centavos por tonelada.

Después Madero ordenó que se realizara un registro de las compañías que operaban en el país. Esto terminó por causar incertidumbre en ingleses y norteamericanos, temerosos de que la revolución fuese a recuperar el petróleo para México. En este tiempo, las empresas extranjeras controlaban un 95 por ciento del negocio.

Después de que Madero fue asesinado y de que se restableció el orden en el país, Venustiano Carranza creó en 1915 la Comisión Técnica del Petróleo para investigar y reglamentar la industria petrolera en favor de la nación.

El 27 de febrero de 1918, Carranza decretó un impuesto sobre los terrenos petroleros y los contratos por los que se arrendaban estos terrenos. Se trataba de ejercer un control de la industria y recuperar, algo de lo enajenado por Díaz.

Carranza había tomado esa decisión porque las compañías trabajaban fuera de control, haciendo lo que se le venía en gana; construían ductos, tanques, muelles, perforaban nuevos pozos por todas partes, sin autorización del gobierno.

La hostilidad contra el gobierno carrancista se prolongó durante un buen tiempo, en el cual tuvo que ceder en algunas cosas, si bien lo esencial quedó preservado. La Constitución de 1917 afianzó, en favor de la nación, la propiedad de la tierra y los recursos naturales, Carranza se apoyó en el artículo 27, para defenderse de las embestidas del capital extranjero.

La segunda década del siglo, caracterizada por el vigoroso rictus revolucionario, fue una época de gran actividad petrolera. La industria tuvo una trayectoria en ascenso hasta llegar, en 1921, a una producción de 193 millones de barriles, alcance que colocó a México como segundo productor mundial. Este apogeo fue posible gracias al descubrimiento de lo que se llamó la Faja de Oro, yacimientos terrestres localizados bajo la planicie costera del Golfo de México, en el Estado de Veracruz.

En esta segunda década, comenzaron los brotes de inconformidad por parte de los trabajadores, inconformes con los bajos sueldos recibidos, malos tratos y condiciones insalubres de trabajo, por lo que llegaron a constituir varios sindicatos y a organizar huelgas en las distintas plantas petroleras,



resultando pugnas que terminaban incluso con algunos muertos. Esto no desanimó a los trabajadores, ya que en cada acción el sindicalismo auténtico ganaba reconocimiento en las compañías.

Como resultado de la acción desarrollada por los trabajadores petroleros, en mayo de 1918 se dio un importante paso en la organización de trabajo, al ser fundada la Confederación Regional Obrero Mexicana, la CROM. Pero era evidente que la fuerza sindical petrolera estaba todavía dispersa.

Para la tercera década del siglo, las presiones por parte de los trabajadores dedicados a la industria del petróleo, llegaron a su consolidación al constituir, el 16 de agosto de 1935, el Sindicato Petrolero de la República Mexicana.

Con la creación del Sindicato Petrolero de la República Mexicana, los trabajadores redactaron un contrato colectivo de trabajo que abarcara todas las compañías petroleras y navieras; ante la negativa de las empresas de aceptar este contrato, el sindicato advertía a las mismas un emplazamiento a huelga.

Para ese entonces, el presidente Cárdenas intervendría, en busca de la conciliación, antes de que la huelga estallase el 28 de mayo de 1937.

“Los doce días que duró la huelga petrolera hizo evidente la importancia que tenía el petróleo en la vida del país. Pronto las calles se vieron semidesiertas, al dejar de circular poco a poco los vehículos por la falta de combustible”.<sup>39</sup>

Al declarar la Junta de Conciliación y Arbitraje la existencia de la huelga, las compañías petroleras reclamaron ante los tribunales. La decisión no obstante, estaba tomada y no cabía en este sentido ninguna modificación.

Ante la intervención conciliatoria del gobierno, los empresarios ofrecieron aumentar los salarios y mejorar algunas prestaciones sociales, pero estas propuestas eran condicionantes.

Ante la gravedad de la paralización en la vida económica, Cárdenas se dirigió a los trabajadores para pedirles que regresaran a sus labores, prometiendo que sus intereses serían resguardados. Reanudándose así las actividades petroleras el 9 de junio, interponiendo un conflicto de orden económico ante la Junta de Conciliación. Este recurso, consistía en un peritaje exhaustivo de las condiciones financieras y operativas de las empresas, para saber si podía cumplir o no con las peticiones del sindicato.

---

<sup>39</sup> Ibidem. p. 75.

El informe se presentó y los empresarios se negaron a pagar los 26 millones de pesos que el dictamen consideraba como justo aumento de salarios y prestaciones para los trabajadores. Por otra parte, el informe había puesto en evidencia las deshonestas prácticas mercantiles de las empresas, la ocultación contable y la ingeniosa red de artimañas para evadir los impuestos. Los datos eran objetivos y precisos y las empresas no pudieron rebatirlos.

Al estudiar las autoridades del trabajo las posiciones y contraposiciones del caso, dictaron el 18 de diciembre un laudo que condenaba a las compañías a cumplir las recomendaciones hechas por el peritaje.

Las compañías interpusieron un amparo contra la Junta de Conciliación que les había condenado a cumplir con el laudo.

Por esos días, se hablaba de una devaluación del peso frente al dólar, por lo que los empresarios empezaron a adquirir grandes sumas de divisa estadounidense, logrando desatar el pánico de gentes que transformaron sus pesos en dólares y buscaron depositarlos en el extranjero. Este nuevo elemento de discordia vino a empeorar las relaciones entre el gobierno y las empresas.

Como última instancia, los empresarios apelaron a la Suprema Corte de Justicia para rectificar el laudo, pero la Corte lo confirmó el primero de marzo. Esto elevó la rebeldía empresarial a la misma Corte.

Semanas más tarde, el 18 de marzo, el presidente Cárdenas habló con palabras definitivas. Las compañías petroleras, al negarse a obedecer el mandato de la justicia nacional, no sólo incurrieron en un caso simple de rebeldía ante una sentencia sino que vulneraban la misma soberanía del país, dejándolo a expensas de las maniobras del capital extranjero.

"Fue así como el general tomó la decisión de expropiar, en acto de legítima aplicación para someter la rebeldía de los empresarios. Los vínculos contractuales entre trabajador y empresa quedaron rotos y el gobierno tomó las instalaciones industriales para reactivar la vital función petrolera".<sup>40</sup>

Cárdenas dio lectura por radio al decreto de expropiación, atajando así el flujo del conflicto que había alterado durante meses la tranquilidad del país.

#### **4.2 *Naturaleza Institucional.***

La nacionalización del petróleo, se inició con las justas demandas de los trabajadores petroleros, exigiendo condiciones de trabajo y

---

<sup>40</sup> *Ibidem.* p. 76.

remuneraciones decorosas, se apoyó en un laudo favorable, en la confirmación del mismo por el más alto tribunal del país y en la negativa de las empresas extranjeras para acatarlo. La expropiación fue un acto de soberanía que significó la culminación del proceso de nacionalización y permitió iniciar una consolidación de la estructura de Petróleos Mexicanos, que con el transcurso de los años ha fortalecido sus funciones.

"Petróleos Mexicanos ha cumplido satisfactoriamente con la encomienda original, respondiendo siempre a la responsabilidad que el Estado le asignó, al multiplicar su tamaño y garantizando su papel importante en la economía nacional, de manera que ha preservado el sentido de la nacionalización de la industria petrolera y debe seguir sirviendo a sus auténticos propietarios, los mexicanos".<sup>41</sup>

La expropiación y nacionalización de las empresas petroleras, por parte del gobierno federal vinieron a consolidar al Estado mexicano al hacer valer su Constitución Política; llenando el vacío originado en su artículo 27 el cual establece que la propiedad de las tierras dentro del territorio Nacional corresponden a la Nación y corresponde a la Nación el dominio directo de todos los recursos naturales.

---

<sup>41</sup> Marco Jurídico Básico. Op. cit. p. 42.

Es por ello que la creación de una institución como PEMEX viene a salvar el vacío existente en este sentido y fue uno de los puntos culminantes en cuanto a los logros emanados de la Revolución Mexicana y consolidados en la Constitución de 1917.

En el cumplimiento de sus objetivos PEMEX impulsa el desarrollo regional y social de las zonas donde lleve a cabo sus principales actividades extractivas e industriales.

Por una parte genera empleo directo e indirecto, crea oportunidades a través de la demanda de insumos y servicios y contribuye a la hacienda pública, mediante el pago de impuestos federales, estatales y municipales.

PEMEX constituye un baluarte de la soberanía de la Nación, y es el prototipo de una institución cuyo surgimiento representa uno de los principales logros para el país.

#### **4.3 *Marco Jurídico Actual.***

El marco jurídico que rige la actividad de Petróleos Mexicanos, se encuentra comprendido en varias leyes, reglamentos, disposiciones y decretos, dentro de los cuales los más importantes son:

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en sus artículos 25, 26 y principalmente en su artículo 27 que establece:

“La propiedad de las tierras y aguas comprendidas dentro de los límites del Territorio Nacional corresponde originalmente a la Nación, la cual ha tenido y tiene el derecho de transmitir el dominio de ellas a los particulares constituyendo la propiedad privada.

...

(Párrafo cuarto)

Corresponde a la Nación el dominio directo de todos los recursos naturales de la plataforma continental y los zócalos submarinos de las islas; de todos los minerales o sustancias que en vetas, mantos, masas o yacimientos, constituyan depósitos cuya naturaleza sea distinta de los componentes de los terrenos, tales como los minerales de los que se extraigan metales y metaloides utilizados en la industria; los yacimientos de piedras preciosas, de sal de gema y las salinas formadas directamente por las aguas marinas; los productos derivados de la descomposición de las rocas, cuando su explotación necesite trabajos subterráneos; los yacimientos minerales u orgánicos de materias susceptibles de ser utilizadas como fertilizantes; los combustibles minerales sólidos; el petróleo y todos los carburos de hidrógeno sólidos, líquidos y gaseosos, y el espacio situado

sobre el territorio nacional, en la extensión y términos que fije el derecho internacional.

...

(Párrafo sexto)

En los casos a que se refieren los dos párrafos anteriores, el dominio de la Nación es inalienable e imprescriptible y la explotación, el uso o el aprovechamiento de los recursos de que se trata, por los particulares o por sociedades constituidas conforme a las leyes mexicanas, no podrá realizarse, sino mediante concesiones, otorgadas por el Ejecutivo Federal, de acuerdo con las reglas y condiciones que establezcan las leyes. Las normas legales relativas a obras o trabajos de explotación de los minerales y sustancias a que se refiere el párrafo cuarto, regularán la ejecución y comprobación de los que se efectúen o deban efectuarse a partir de su vigencia, independientemente de la fecha de otorgamiento de las concesiones, y su inobservancia dará lugar a la cancelación de éstas. El Gobierno Federal tiene la facultad de establecer reservas nacionales y suprimirlas. Las declaratorias correspondientes se harán por el Ejecutivo en los casos y condiciones que las leyes prevén. Tratándose del petróleo y de los carburos de hidrógeno, sólidos, líquidos o gaseosos o de minerales radioactivos, no se otorgarán concesiones



ni contratos, ni subsistirán los que en su caso se hayan otorgado y la Nación llevará a cabo la explotación de esos productos, en los términos que señale la ley reglamentaria respectiva. Corresponde exclusivamente a la Nación generar, conducir, transformar, distribuir y abastecer energía eléctrica que tenga por objeto la prestación de servicio público. En esta materia no se otorgarán concesiones a los particulares y la Nación aprovechará los bienes y recursos naturales que se requieran para dichos fines.

... \* 42

Además de los artículos, 28 párrafo cuarto y quinto, artículo 73 fracciones X, XXIX, XXIX-D, XXIX-E, XXIX-G, artículo 90, artículo 93 párrafo segundo, artículo 100 fracción XXXI y el artículo 134.

De las principales leyes que rigen esta actividad tenemos:

- La Ley Reglamentaria del Artículo 27 Constitucional en el Ramo del Petróleo (Diario Oficial de la Federación, 29 de noviembre de 1958).
- La Ley Federal de Entidades Paraestatales (Diario Oficial de la Federación, 14 de mayo de 1986).

---

<sup>42</sup> Petróleos Mexicanos. MARCO JURÍDICO BÁSICO. Ed. PEMEX. México, 1996. p. 14-15.

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

De los Reglamentos que rigen esta actividad tenemos:

- Reglamento de la Ley Reglamentaria del Artículo 27 Constitucional en el Ramo del Petróleo (Diario Oficial de la Federación, 25 de agosto de 1959).

- Reglamento de la Ley Reglamentaria del Artículo 27 Constitucional en el Ramo del Petróleo, en Materia de Petroquímica (Diario Oficial de la Federación, 9 de febrero de 1971).

- Reglamento de la Ley Orgánica de Petróleos Mexicanos (Diario Oficial de la Federación, 10 de agosto de 1972).

- Reglamento de la Ley Federal de Entidades Paraestatales (Diario Oficial de la Federación, 26 de enero de 1990).

De los principales decretos que rigen la actividad petrolera, tenemos:

- Decreto que crea la Institución Petróleos Mexicanos (Diario Oficial de la Federación, 20 de julio de 1938).

- Decreto por el que los Titulares de las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal y Servidores Públicos hasta el nivel de

Director General en el Sector Centralizado o su equivalente en el Sector Paraestatal, deberán rendir un informe de los asuntos de sus competencias, al separarse de sus empleos, cargos o comisiones, y entregar los Recursos Financieros, Humanos y Materiales que tengan asignados para el ejercicio de sus atributos legales, a quienes los sustituyan en sus funciones (Diario Oficial de la Federación, 2 de septiembre de 1988).

De las principales disposiciones que rigen esta actividad, tenemos:

- Disposiciones de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal que tienen relación con Petróleos Mexicanos (Diario Oficial de la Federación, 29 de diciembre de 1976).
- Disposiciones de la Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público y su Reglamento en Materia de Responsabilidades (Diario Oficial de la Federación, 31 de diciembre de 1976 y 18 de noviembre de 1981).
- Disposiciones de la Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos que tienen relación con Petróleos Mexicanos (Diario Oficial de la Federación, 31 de diciembre de 1982).
- Resolución que Clasifica los Productos Petroquímicos que se indican, dentro de la Petroquímica Básica o Secundaria (Diario Oficial de la Federación, 17 de agosto de 1992).

- Disposiciones que Regulan la Ejecución y Control Presupuestal del Gasto Público; y la Disciplina Presupuestal, del Presupuesto de Egresos de la Federación para el Ejercicio Fiscal de 1996 (Diario Oficial de la Federación, 22 de diciembre de 1995).

De los principales acuerdos que rigen la actividad petrolera, tenemos:

- Acuerdo mediante el cual se establecen las disposiciones que se aplicarán en la entrega y recepción del despacho de los asuntos a cargo de los titulares de las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal, y de los Servidores Públicos hasta el nivel del Director General en el Sector Centralizado, Gerente o sus equivalentes en el Sector Paraestatal (Diario Oficial de la Federación, 5 de septiembre de 1988).

- Acuerdo que faculta a la Secretaría de la Contraloría General de la Federación a establecer los lineamientos necesarios para que las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal efectúen las acciones pertinentes para la transición de la administración 1988-1994, a la siguiente gestión gubernamental (Diario Oficial de la Federación, 24 de agosto de 1993).

De los principales planes y programas que rigen la actividad petrolera, tenemos:

- Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000.
- Presupuesto de Egresos de la Federación para el Ejercicio Fiscal correspondiente.

#### **4.4 Síntesis Organizacional.**

Conforme a la Ley Orgánica de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios, PEMEX estará organizado de la siguiente manera:

Petróleos Mexicanos estará dirigido y administrado por un Consejo de Administración, que estará integrado por once miembros, seis miembros representantes del Estado y cinco representantes del Sindicato de Trabajadores Petroleros de la República Mexicana.

De este Consejo de Administración, dependerá la Dirección General de Petróleos Mexicanos. El Director General de Petróleos Mexicanos será nombrado por el Ejecutivo Federal.

De los órganos corporativos de los cuales dependen de la Dirección General de Petróleos Mexicanos, tenemos a:

- a) Contraloría General Corporativa.

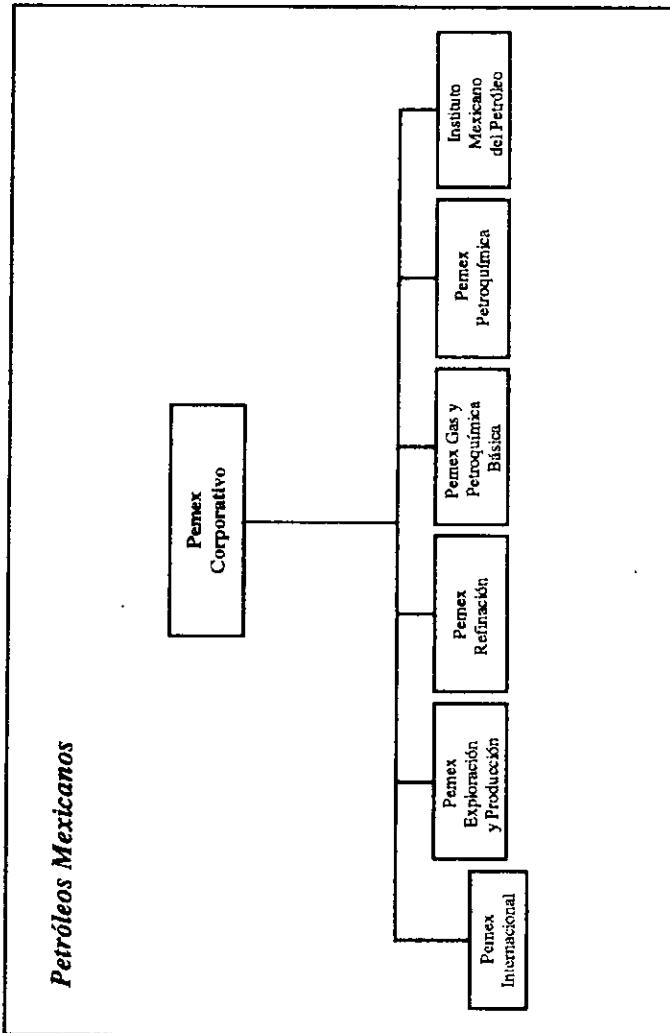
- b) Auditoría de Seguridad Industrial, Protección Ambiental y Ahorro de Energía.
- c) Dirección Corporativa de Operaciones.
- d) Dirección Corporativa de Administración.
- e) Dirección Corporativa de Finanzas.
- f) Unidad de Planeación Estratégica.
- g) Dirección Adjunta.

De los organismos Subsidiarios que dependen de la Dirección General de Petróleos Mexicanos, tenemos a:

- a) Dirección General de PEMEX-Exploración y Producción.
- b) Dirección General de PEMEX-Refinación.
- c) Dirección General de PEMEX-Gas y Petroquímica Básica.
- d) Dirección General de PEMEX-Petroquímica.

Para observar más claramente cómo se encuentra organizado en forma general, Petróleos Mexicanos, se anexa un organigrama de la Institución.

# Organigrama # 1



#### **4.5 Principales Problemáticas.**

De acuerdo con un estudio realizado por el Banco Mundial, las empresas estatales petroleras contaminan más del doble que las privadas.

"Las compañías privadas petroleras, varias de las cuales manejan muchos más barriles de petróleo que PEMEX, han sufrido en los últimos 50 años, menos de la mitad de accidentes que el monopolio estatal petrolero mexicano".<sup>43</sup>

Las diferentes versiones sobre el por qué PEMEX se enfrenta a una serie de accidentes, dentro de sus plantas, varían desde los recortes de personal, hasta la falta de capital para el mantenimiento preventivo de las mismas. Sin embargo, los desastres acontecen desde que PEMEX contaba con el doble del personal necesario para su funcionamiento. El incendio del Ixtoc se dio en las épocas de máximo exceso de personal y de presupuesto. En las décadas pasadas, muchos de los percances ocurridos en las instalaciones de PEMEX han sido por negligencia de su personal sindicalizado o de confianza, por falta de mantenimiento y aunado a esto el que, ¿a quién le importa lo que es de todos?

---

<sup>43</sup> Pazos, Luis. PEMEX-PRD. CONTRADICCIONES. Periódico El Financiero. México, 18 de noviembre de 1996. p. 62.



Muchos de estos accidentes fueron ocultados o minimizados; solamente los accidentes de la magnitud del Ixtoc, de las explosiones en Guadalajara (al principio querían responsabilizar a otras compañías), las explosiones de San Juanico, Tabasco y Cactus, Chiapas, son conocidas por la opinión pública nacional e internacional.

Aunado a lo anterior, la alta carga fiscal con la que se grava a PEMEX, desvía fondos que son necesarios para el mantenimiento preventivo y correctivo. Por lo que se deben canalizar recursos al mantenimiento preventivo, ya que el descuido de esta área ha sido la causa principal de los accidentes ocurridos en los últimos meses en diferentes plantas de la paraestatal.

Es por lo tanto, la negligencia por parte de este monopolio estatal, el origen del incremento de la frecuencia y magnitud de los accidentes ocurridos en México.

Aunado a lo anterior, durante el sexenio de Salinas de Gortari, fueron despedidos 120 mil trabajadores petroleros sindicalizados, mientras que la nómina de empleados de confianza se incrementó 300 por ciento.

El recorte trajo como consecuencia que muchos departamentos de mantenimiento fueran cerrados, y que equipos para la perforación de pozos se

vendieran a precios de chatarra. Ahora, los que compraron esos equipos se los rentan a PEMEX.

La justificación para el despido de trabajadores de PEMEX, fue el exceso de personal con que contaba la paraestatal, además de tratar de hacer más eficiente sus operaciones, pero el despido de personal sindicalizado se llevó a cabo para contratar empresas privadas, nacionales y extranjeras, que ofrecen jugosas ganancias a gerentes de la paraestatal. Actualmente todas las unidades de PEMEX se van a reparar a talleres particulares. Toda construcción de ductos las hacen empresas contratistas.

En suma, la problemática a la cual se enfrenta PEMEX, es la misma que afecta a todas las Dependencias y Entidades, la corrupción.

## **CAPÍTULO 5.**

# **EL ÁREA DE INVERSIONES DE PEMEX ANTE LA APERTURA COMERCIAL**

## **5.1 Ubicación del Área de Inversiones en la Estructura Orgánica de PEMEX.**

Para la operación y buen funcionamiento en toda organización se debe considerar como parte fundamental en la estructura, un órgano administrativo de Tesorería que ejerza el control de los recursos financieros. En este sentido PEMEX no es la excepción, por ello en el año de 1938 se constituyó un área denominada Tesorería General (hoy Gerencia Corporativa de Tesorería), la cual tenía como principal objetivo el de administrar los ingresos, egresos y las existencias monetarias para hacer frente a sus compromisos.

La Subgerencia de Inversiones, adscrita a la Gerencia de Tesorería, fue creada a finales de 1989 y su objetivo es el "optimizar los rendimientos de los recursos monetarios que se le asignen de conformidad con los lineamientos correspondientes".<sup>44</sup>

La Subgerencia de Inversiones cuenta con dos áreas: el área de Administración y Control y la Mesa de Dinero. Ambas áreas trabajan conjuntamente con objeto de lograr el objetivo antes señalado.

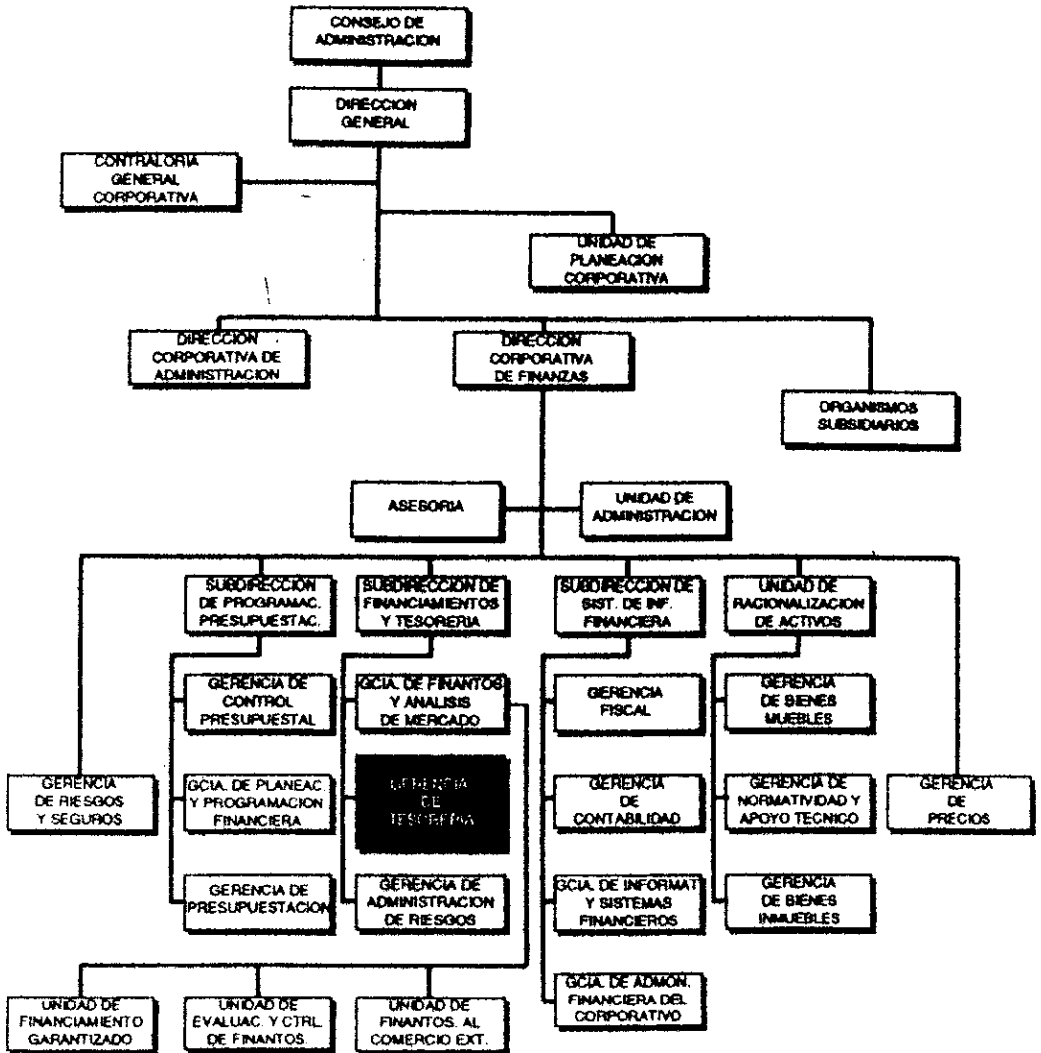
---

<sup>44</sup> Petróleos Mexicanos. MANUAL DE ORGANIZACIÓN. Ed. PEMEX, México, 1996, p. 3.

La Subgerencia de Inversiones cuenta con 10 personas, incluyendo 5 operadores, 4 contadores y una secretaria.

**Organigrama # 2**

**UBICACION EN LA ESTRUCTURA DE PETROLEOS MEXICANOS**



A efecto de cumplir y desarrollar la función de la Subgerencia de la mejor forma posible, el personal ha tomado cursos acordes a su función como el de "Apoderado Financiero", el cual imparte el Instituto del Mercado de Valores.

Asimismo han asistido y aprobado diversos cursos de Finanzas, Contabilidad Financiera y Análisis Técnico.

## **5.2 Importancia del Área de Estudio.**

En el año de 1996, la Subgerencia de Inversiones generó en promedio rendimientos por \$ 8,169,943,795.00 lo que representó una tasa de rendimiento anual del 34.09% la cual superó a la tasa de TIIE, CETES y Sociedades de Inversión, tal y como se muestra en el cuadro anexo.

Tan sólo los recursos monetarios correspondientes a los excedentes de la Tesorería de PEMEX, manejados en promedio por la Mesa de Dinero fueron de \$ 2,098'675,559,290.89.

Es importante señalar que el 30.14% de la cifra anterior, es decir \$632,516'026,657.29 se invirtieron en valores gubernamentales, con lo que se cumplió con el encaje legal que indica al respecto la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

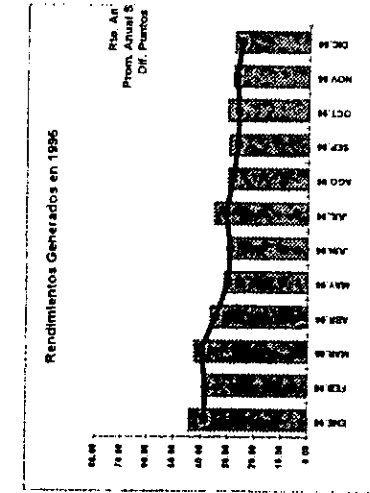
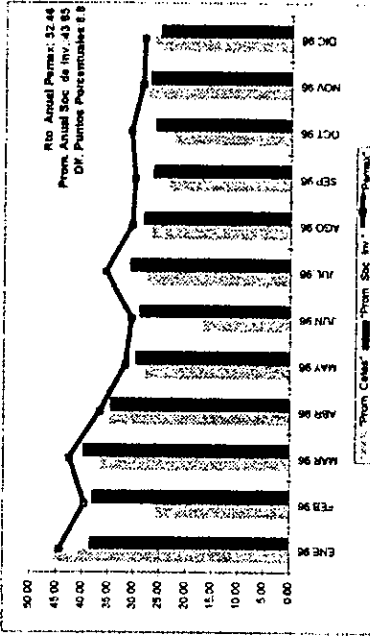
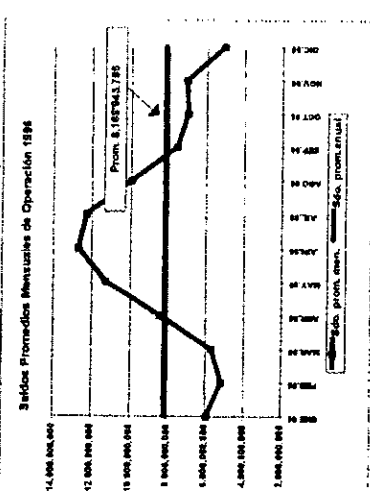
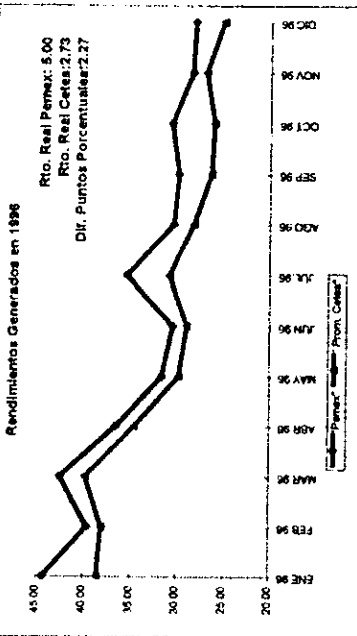
PETROLEOS MEXICANOS

Resultados de la Misa de Dinero en 1996.

Cuadro # 1

Mes	Rendimiento Anual Pemex	Promedio T.I.B.E	Promedio Soc. Inv. r. f.l.a	Promedio Cetes	Salido Pajado	Ints. Registrados y Devueltos
ENE 96	44.31	42.86	45.42	38.91	3,528,708,121	276,184,782
FEB 96	34.80	40.11	29.56	38.08	5,158,014,517	184,352,325
MAR 96	42.57	43.45	38.89	39.53	5,972,658,382	207,859,878
ABR 96	35.84	35.89	34.64	34.64	6,399,811,253	256,452,876
MAY 96	31.45	30.01	27.72	29.80	12,291,672,888	307,748,290
JUN 96	30.54	18.88	18.88	20.86	12,888,202,700	323,047,484
JUL 96	35.49	33.71	37.48	30.89	12,280,821,007	378,342,795
AGO 96	30.45	29.29	26.82	28.28	8,837,877,108	189,480,628
SEP 96	28.91	28.36	23.40	28.40	7,581,348,506	890,532,858
OCT 96	30.86	29.57	32.44	29.11	8,898,901,841	184,500,126
NOV 96	29.48	31.84	27.54	27.91	7,048,484,682	187,172,512
DIC 96	26.20	32.28	28.45	25.15	5,988,720,410	123,093,160
	34.00	33.48	27.45	31.19	5,189,653,794	2,785,074,284

Rise ponderados 34.00 33.48 27.45 31.19 5,189,653,794 2,785,074,284



Nota: Los rendimientos en estas tablas fueron calculados considerando que los saldos y promedios fueron inventados y desfasados durante el año.

Adicionalmente, se optimizaron los recursos de los fondos siguientes:

- Ficolavi: Fideicomiso de Cobertura Laboral y de la Vivienda (Fondo de Pensión). (Ver cuadro anexo)
- Kot Insurance Company (Reaseguradora).
- Diversos Fondos reservados para fines específicos.

El 90% de los recursos monetarios a cargo de la Subgerencia de Inversiones se invierte en el mercado de dinero en valores de renta fija.

Como se observa la Mesa de Dinero de PEMEX maneja un caudal importante de recursos; el reto es diversificar las carteras de dichos recursos, contar con buenas directrices de inversión con el objetivo no sólo de ganar intereses, sino optimizarlos, respetando la normatividad correspondiente y cumpliendo con los compromisos y requerimientos de liquidez respectivos.

### **5.3 *Análisis del Manual de Organización.***

El Manual de Organización de la Subgerencia contempla los siguientes grandes rubros:

- Objetivo
- Funciones
- Principales Insumos y Productos
- Marco Normativo Básico
- Control de Registro y Autorización



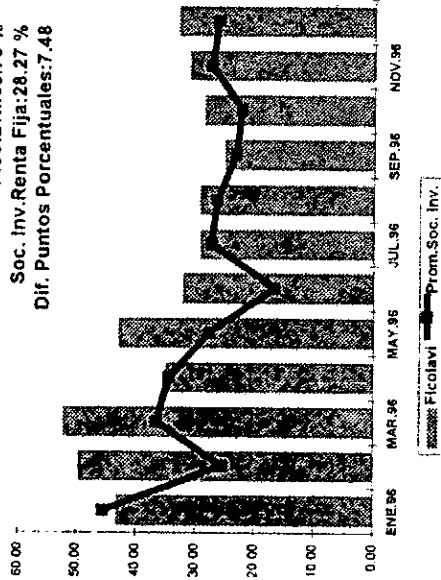
**PETROLEOS MEXICANOS**  
Resultados del Ficolavi

**Cuadro # 2**

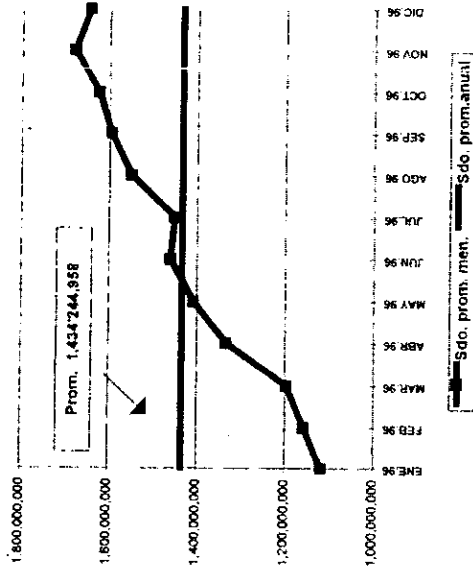
Mes	Rendimiento Anual Ficolavi	Promedio Soc. Inv. r. fija	Saldo Promedio	Ints. Registrados y Devengados
ENE.96	43.25	46.42	1,116,763,698	41,689,032
FEB.96	49.64	25.5	1,167,457,952	46,286,726
MAR.96	52.30	38.66	1,195,924,791	53,888,144
ABR.96	35.05	34.56	1,333,293,142	38,983,667
MAY.96	42.99	27.72	1,408,948,024	62,158,979
JUN.96	32.28	16.68	1,469,651,694	39,243,388
JUL.96	29.31	27.48	1,450,398,043	36,606,209
AGO.96	29.49	26.62	1,548,963,324	39,333,822
SEP.96	26.25	23.40	1,593,716,241	33,529,436
OCT.96	28.80	22.44	1,623,634,136	40,271,616
NOV.96	31.28	27.54	1,678,622,311	43,764,968
DIC.96	33.33	26.49	1,643,369,234	47,171,814
<b>Rtos. ponderados</b>	<b>35.75</b>	<b>28.27</b>	<b>1,434,244,968</b>	<b>512,756,990</b>

**Rendimientos Generados en 1996**

Ficolavi.: 35.75 %  
Soc. Inv. Renta Fija: 28.27 %  
Dif. Puntos Porcentuales: 7.48



**Saldos Promedios Mensuales de Operación 1996**



Nota: Los rendimientos en las tasas fijas se obtuvieron considerando que los saldos promedios fueron invertidos a estas tasas durante el año.

**OBJETIVO.-** Señala qué es el manejo de los recursos que se le han encomendado para la obtención de rendimientos óptimos, cumpliendo con la normatividad correspondiente.

**FUNCIONES.-** Indica las siguientes:

“Invertir los excedentes de la Tesorería de PEMEX, y los recursos de fondos para fines especiales, a través de la compra-venta de instrumentos de inversión en los mercados nacionales e internacionales”.<sup>45</sup>

Analizar las condiciones de los mercados financieros con objeto de una toma de decisiones correcta y oportuna.

Establecer los mecanismos de registro contable de las operaciones de inversión, con objeto de que el citado registro sea real, y éste en armonía con la normatividad contable interna así como la externa.

“Establecer los mecanismos de administración de las operaciones, de inversión, tales como la apertura de contratos de inversión con instituciones financieras que gocen de reconocida solvencia y estabilidad económica”.<sup>46</sup>

---

<sup>45</sup> Petróleos Mexicanos. Op. cit., p. 3.

<sup>46</sup> Ídem.

Convocar las reuniones del Comité de Recursos Financieros de la Dirección de Finanzas.

Participar en las reuniones del Comité de Recursos Financieros de la Dirección de Finanzas, con objeto de definir las directrices de inversión semanales.

**PRINCIPALES INSUMOS Y PRODUCTOS.-** Los insumos de la Subgerencia de Inversiones se enlistan a continuación:

*Sondeo de Mercado:* Pulsación que se realiza vía telefónica a la bolsa, a las diversas instituciones financieras, así como a otros sistemas informativos de información como el INFOSEL, INTERNET, etc.

*Instrucción de Inversión o Desinversión:* Oficios que remiten los diversos organismos subsidiarios, así como las dependencias correspondientes de PEMEX-Corporativo.

*Reportes y Boletines Financieros:* Información que en forma diaria, semanal, mensual, etc. remiten las instituciones financieras a PEMEX).

Con respecto a los productos que genera la Subgerencia, éstos son:

- Inversión.
- Desinversión (liquidez / pago de compromisos).
- Rendimientos / utilidad / productos financieros.

- Informes financieros.
- Conciliaciones bancarias.
- Etc.

**MARCO NORMATIVO BÁSICO.-**

- Reglamento de la Ley del Impuesto sobre la Renta.
- Reglamento del Código Fiscal de la Federación. Diario Oficial el 29 de febrero de 1984.
- Reglamento de Administración de Riesgos para el Aseguramiento, Afianzamiento, Reclamación, Reparación y Reposición de los Bienes de Petróleos Mexicanos.
- Circulares VINS (PEMEX).
- Catálogo de Conceptos de Origen Aplicados al Presupuesto (PEMEX).
- Catálogo de Codificación Única de Centros de Trabajo-Departamento (PEMEX).
- Contratos, Convenios y Acuerdos Celebrados con Instituciones Bancarias, Afianzadoras y Aseguradoras.
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Artículos 25, 27 en los párrafos 4, 6, 8, 28 y 73 fracción X y XXIX incisos a), 8), 9), Artículo 134.

- Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos, Diario Oficial 31 de diciembre de 1982.
- Ley Federal de Industrias Paraestatales. Diario Oficial 14 de mayo de 1986.
- Ley Monetaria de los Estados Unidos Mexicanos. Diario Oficial 27 de julio de 1931.
- Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito. Diario Oficial 27 de agosto de 1932.
- Ley de Sociedades de Inversión. Diario Oficial 14 de enero de 1985.
- Ley del Mercado de Valores.
- Ley Orgánica del Banco de México, Artículo 21.
- Ley Orgánica de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios julio de 1992.
- Ley del Servicio de la Tesorería de la Federación (Artículo 73.- Sistema de Compensación de Adeudos).

#### **5.4 *Análisis del Manual de Procedimientos.***

El Manual se divide en dos partes: la primera corresponde a las actividades de la Mesa de Dinero, y la segunda a los procedimientos del área de Administración y Control.

Básicamente los procedimientos relativos a la Mesa de Dinero se refieren al detalle de cada una de las actividades que tienen que ver con las inversiones y desinversiones y lo que esto implica, es decir, identificar la instrucción diaria para realizar dichas operaciones y su fuente (organismo subsidiario o dependencia del corporativo), reconocer la fecha valor de la operación, identificar las autorizaciones del citado documento, en el caso de desinvertir, analizar cuánta liquidez existe en la cuenta referida, si no existiera ver la posibilidad de vender papel con objeto de cumplir con el requerimiento; dicha venta se procuraría buscando lograr utilidad en la operación, elaborar las comunicaciones con las cuales se informa y solicita a la institución financiera correspondiente la realización de tal operación; la mencionada comunicación deberá estar debidamente requisitada en cuanto a datos y firmada en forma mancomunada por los funcionarios autorizados para girar o suscribir las cuentas y contratos de inversión en cuestión. Cada una de las operaciones de compra realizadas deberá ser confirmada en el mismo día vía telefónica (quedando grabada la conversación en la cinta correspondiente) y al final del día se elaborará la carta confirmación dirigida a la institución financiera en la cual se detallara el tipo de inversión realizada (reporto o en directo, compra de acciones, etc.), el papel adquirido (bancario, gubernamental, acciones, etc.), tasa, plazo, número de cuentas de cheques, números de cuentas de inversión, etc.

Dicha carta(s) se enviará(n) vía fax el mismo día de la operación a la institución financiera que corresponda.

Se describen también la elaboración de diversos reportes financieros que muestran la situación de cada contrato de inversión o de cada fondo a determinada fecha, detallando el saldo inicial, las aportaciones, retiros, intereses, saldo de inversión final, el detalle de la cartera o composición del portafolio, etc.

“En relación a los procedimientos que atañen al área de administración y control, básicamente éstos se refieren a las actividades de registro contable, elaboración de cédulas diaria de registro, elaboración de cédulas sumarias, elaboración de conciliaciones bancarias por cada contrato de inversión y cuenta de cheques (actualmente la Subgerencia tiene a su cargo un total de 66 contratos de inversión)”.<sup>47</sup>

En virtud de la importancia que estas operaciones representan se genera el registro contable de cada operación de inversión, se informa en formatos de registro los cuales refieren el número del contrato de inversión, número de cuenta de cheques, institución financiera con la que se tienen establecidas dichas cuentas, identificación de la operación (si es ingreso o

---

<sup>47</sup> Petróleos Mexicanos. Op. cit., p. 2/15

ingreso), la partida presupuestal que corresponde, las firmas y nombres de los funcionarios que autorizan las operaciones, y dichos documentos se remiten diariamente a la Gerencia Corporativa de Contabilidad.

Es necesario señalar que el área de Administración revisa la documentación y reportes que emite la Mesa de Dinero con objeto de que si existen discrepancias éstas sean aclaradas y si procede remitir dicha aclaración a la dependencia correspondiente. El área de Administración elabora e informa mensualmente, a través de conciliaciones bancarias y reportes históricos por cada cuenta o fondo, de la situación de las cuentas y su movimiento a través del tiempo.

Es el área de Administración quien se encarga de la apertura y trámite de los contratos de inversión con las instituciones financieras cuya elección fue previamente analizada y validada por el Comité de Recursos Financieros de la Dirección Corporativa de Finanzas, cabe señalar que al Comité de Recursos Financieros asisten: el Director Corporativo de Finanzas, el Subdirector de Financiamientos y Tesorería y los Gerentes de Contabilidad, de Administración de Riesgos y Seguros, de Presupuestos, de Financiamientos, de la Gerencia Jurídica y de la Gerencia de Tesorería.

El Manual anteriormente citado, contempla como se observa, las actividades en forma detallada, que realizan los miembros adscritos a la



Subgerencia de Inversiones y describe mediante diagramas de flujo tales actividades.

### **5.5 Problemática Funcional del Área.**

Básicamente la Subgerencia contempla problemática funcional en los siguientes aspectos:

- No existe una división clara entre las actividades que desarrolla el área de Administración y Control (back-office) y el departamento de Mesa de Dinero.
- El sistema de captura para la administración de las operaciones de la Mesa de Dinero adolece de diversas carencias técnicas.

Con respecto al primer punto es necesario señalar el hecho de que el Back-office interviene en algunas actividades que corresponden a la Mesa de Dinero, como es el concertar operaciones de inversión, coordinación por parte de ambas áreas en la elaboración de algunos reportes financieros y la no definición de quién es el área responsable de remitir las comunicaciones de instrucción o desinversión a las diversas instituciones financieras, así como otros detalles menores, como sería el hecho de estar juntas físicamente las dos áreas.

Lo anterior implica que la Subgerencia actúa como juez y parte, lo que puede ser motivo de observación por parte de las auditorías respectivas, al no estar definidas claramente las funciones propias de cada área.

En relación al segundo aspecto, es necesaria la adquisición de un paquete o sistema informático de captura que permita reflejar correcta y oportunamente la posición monetaria y la composición del portafolio de cada fondo o contrato de inversión, así como el total de rendimientos generados a cierta fecha.

Con ello se buscaría la reducción al mínimo de intervenciones manuales, lo cual genera un error aún más importante: tener la posibilidad de tomar decisiones correctas en el momento debido.

### **5.6 *Posibilidades de Incrementar la Rentabilidad de PEMEX desde el Área de Inversiones.***

- *Eficiendo el Portafolio de Inversiones en moneda nacional.*- Esto implicaría que la Subgerencia de Inversiones cuente con más libertad de acción propia para elegir plazos y montos en el momento en que las condiciones del mercado propicien esta toma de decisiones y no supeditar dicha acción al 100% sobre las directrices encomendadas por el Comité de Recursos Financieros.

Es muy importante el considerar y realizar las decisiones logradas en dicho Comité; sin embargo, es necesario que dichas directrices puedan ser flexibles, dado que el mercado de valores se caracteriza precisamente por ser un mercado cambiante y dinámico.

- *Lograr el acceso en mayor grado a los mercados internacionales.*- A efecto de conseguir esto, es necesario que el Comité de Recursos Financieros autorice la inversión de un porcentaje de los recursos excedentes de la Tesorería de PEMEX en instrumentos financieros internacionales.

Cabe mencionar que la Mesa de Dinero maneja diariamente entre 4 a 7 mil millones de pesos con posibilidad de que en el futuro se incremente hasta 14 mil millones de pesos.

Con montos de esa cuantía, no es posible restringir su inversión, únicamente a los instrumentos del mercado nacional de valores.

Existe un gran caudal de instrumentos que ofrecen y generan buenos rendimientos en el extranjero.

Tenemos el caso de Certificados de Depósitos, Acciones, Mutual Funds, y Bonos de E.U. o, incluso, Bonos de origen nacional cotizados en dólares como los Bradys o los UMS (United Mexican States), etc.

Evidentemente se tendrían que considerar las necesidades de liquidez de la Entidad, con objeto de determinar los plazos y montos susceptibles de concertar en inversión.

Para efectos de lo anterior, es fundamental, contar con buenos estudios sobre el mercado extranjero, análisis técnicos y fundamentales sobre cada instrumento o papel, estudios sobre la historia y solvencia de cada emisora, etc.

Fundamental también es, que la Gerencia de Presupuestos de PEMEX Corporativo así como las gerencias correspondientes de cada Organismo Subsidiario emitan los Flujos de Efectivo por cada cuenta y fondo, de manera oportuna (cosa que no sucede actualmente) y apegados a la realidad lo más posible que esto sea. Esto debería ser un punto importante a comentar y solucionar en el Comité de Recursos Financieros.

Asimismo es importante considerar y sujetar las decisiones, a la opinión que al respecto emita la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

- *Reducción del encaje legal 70/30 de la SHCP.*- El hecho de ajustar la inversión de los recursos excedentes de la Tesorería de PEMEX a invertir el 30% de los mismos en instrumentos gubernamentales, obstaculiza la

obtención de mayores rendimientos, dado que, en forma general, los instrumentos bancarios y comerciales ofrecen una mayor tasa de rendimiento.

Existe el precedente de que a otras instituciones del gobierno (IMSS) se les ha reducido el encaje mencionado.

Así que el objetivo sería realizar las gestiones necesarias ante la SHCP con el fin de lograr lo anterior.

### **5.7 Propuestas Prácticas.**

Las propuestas de carácter operativo que conduzcan a la mayor obtención de rendimientos se mencionan en el punto 5.6, sin embargo existen otras instituciones de origen administrativo que es necesario se corrijan a la brevedad, tales como las siguientes:

- *Separación del Back-Office de Mesa de Dinero.*- La Mesa de Dinero maneja una gran cantidad de recursos monetarios y su función principal debe ser la maximización de dichos recursos, respetando la normatividad correspondiente. Por lo anterior sus funciones no deberían incluir el registro contable de las operaciones, elaboración de reportes y conciliaciones bancarias, dado que esta actividad indica que actúa como juez y parte (tal y

como se indica en el punto 5.5) e impide la transparencia que en cuanto al desarrollo de sus funciones, las dependencias correspondientes le soliciten.

- *Creación de una área de análisis.*- Esto es fundamental, dado que en muchas ocasiones la toma de decisiones en cuanto a invertir tal o cual monto o plazo, se basa en las conversaciones sostenidas, vía telefónica, con los intermediarios financieros, o con consultas o sistemas como el Infosel o Internet.

Como se observa, es necesario contar con analistas técnicos que apoyen a la Mesa de Dinero, generando información, tal y como se sugiere a continuación:

- Reportes gráficos diarios de análisis fundamental y técnico de indicadores económicos nacionales como la situación del tipo de cambio peso/dólar, CETES, acciones, etc.

- Reportes gráficos diarios de análisis fundamental y técnico de indicadores internacionales, como los movimientos del Dow Jones, la situación del bono de 30 años de E.U., cotizaciones sobre diversos instrumentos, etc. El tener este tipo de información propiciará que cada operador se allegue de buenos elementos para tomar correctas decisiones.

- *Adquisición de un sistema informático de captura y administración.-*

Como se comenta en el punto 5.5, es necesario que la Mesa de Dinero genere información oportuna y correcta, lo cual no sucede actualmente dado que diversos procesos de esta actividad se realizan manualmente lo que genera errores, en la captura diaria de información y en la presentación de los diversos reportes financieros que elabora la Subgerencia de Inversiones.

Existen en el mercado nacional e internacional numerosos softwares que administran eficientemente los recursos monetarios de una entidad, y con capacidad para generar, a diversos períodos, reportes básicos y analíticos, tales como:

- Posición diaria.
- Estados de cuenta.
- Portafolios.
- Detalle de instrumentos.
- Gráficas.
- Etc.

Aún cuando el costo de dichos sistemas es elevado, a largo plazo, su adquisición redundará en grandes beneficios para la entidad.

### **5.7.1 Aportaciones al Manual de Organización.**

#### **POLÍTICAS:**

- Propiciar la implantación de esquemas financieros con los Bancos y Casas de Bolsa para apoyar los programas prioritarios de la corporación.
- Pugnar para que las ministraciones y concentraciones de fondos se realicen conforme al Programa de Flujo de Efectivo, dado que las desviaciones generan fuga de buenas concertaciones en inversión.
- Aprovechar la información de las concentraciones y ministraciones de fondos, para determinar la posición diaria de inversión y obtener la proyección de la misma.
- Cuidar que se inviertan los excedentes de flujo de efectivo (Tesorería) y los fondos destinados a propósitos específicos en los mercados financieros bajo las mejores condiciones y términos para la corporación. Esto se indica porque es fácil 'engolosinarse' cuando el mercado ofrece buenas tasas y se pierde el control sobre el correcto manejo de los recursos.
- Realizar los estudios y análisis técnicos necesarios para tomar las mejores decisiones en la concertación de inversión.



## FUNCIONES:

- Diseñar y/o adaptar los esquemas de inversión considerando las características de los proyectos de inversión, la productividad y requerimientos de flujo de efectivo. Actualmente los esquemas se implementan en el momento, no con la anticipación suficiente y a veces sin considerar lo citado en primera instancia.

- Coordinar con los intermediarios financieros que los recursos monetarios que demandan el Corporativo y Organismos Subsidiarios para su operación, sean acreditados en sus cuentas en tiempo y forma que lo requieran.

- Evaluar e informar sobre los intermediarios financieros que ofrezcan el mejor servicio en cuanto a operación y administración de recursos, lo que implicaría un estudio objetivo de los mismos, a fin de someterlo a la consideración del Comité de Recursos Financieros.

- Proponer el desarrollo de los programas de inversión y que éstos se realicen mediante estudios financieros a nivel nacional e internacional.

- Participar activamente en los grupos institucionales de PEMEX en la elaboración de planes, programas y proyectos de inversión a largo plazo.

- Proporcionar asesoría al Corporativo y Organismo Subsidiarios, cuando así lo requieran en materia de inversiones.

### **5.7.2 Aportaciones al Manual de Procedimientos.**

Con objeto de que el Manual de Procedimiento cumpla su objetivo es necesario realizar lo siguiente:

- Actualización por parte de las áreas de Recursos Humanos y Normatividad de la Dirección de Finanzas del Manual de Procedimientos.
- Determinación de las cargas de trabajo con el propósito de reorganizar las actividades.
- Eliminación de funciones no propias de la Mesa de Dinero, tales como el registro y control contable y las conciliaciones bancarias mensuales.
- Elaboración y autorización de todas y cada una de las comunicaciones de inversión o desinversión que se dirigen a diversas instituciones financieras con afectación a los contratos de inversión, responsabilidad de la Subgerencia de Inversiones.
- Reasignación de la actividad de apertura y trámite de contratos de inversión a la Subgerencia de Servicios Bancarios adscrita a la misma Gerencia de Tesorería.

- Verificación y validación de cada uno de los oficios que remiten los organismos subsidiarios solicitando invertir o desinvertir determinadas cantidades, con objeto de que la transacción sea transparente y acorde a los lineamientos correspondientes.

- Envío oportuno al Área de Administración y Control (Back-Office) de la información necesaria, para que dicha área registre y contabilice.

- Envío de reportes y documentos financieros en forma periódica a la Gerencia Corporativa de Auditoría y al Despacho Roberto Casas Alatríste, con objeto de lograr una retroalimentación regular en este campo.

- Captura y procedimientos de datos generados por los movimientos de la posición diaria, semanal y mensual de los recursos de la Tesorería de PEMEX, de los fondos especiales del Fondo de Pensión Ficolavi y Kot Insurance Company en sistemas informáticos especializados.

### **5.7.3 Diversificación de Instrumentos Financieros de Renta Variable.**

Recientemente se acaba de restringir la adquisición de instrumentos de renta variable en el Fideicomiso de Cobertura Laboral y de la Vivienda (Ficolavi), en virtud de la observación de la SECODAM en la cual se

considera riesgoso mantener posiciones de la cartera de dicho Fideicomiso en el mercado de capitales.

Los fondos especiales tampoco pueden invertirse en los instrumentos antes mencionados, en virtud de ser precisamente reservas para un fin o uso determinado con requerimientos diarios de liquidez.

En el caso de los recursos de la reaseguradora Kot Insurance Company, un porcentaje de ellos, si está autorizada su inversión en el mercado de capitales y es aquí donde probablemente su pudiera pugnar por lograr un porcentaje más alto en dicha posición.

El Portafolio de Kot se encuentra diversificado en varias cuentas en moneda nacional y U.S. dólares. La adquisición de los instrumentos sería contemplando los requerimientos que para el pago de siniestros tenga proyectado la Gerencia de Riesgos y Seguros.

La inversión en acciones siempre ha sido la de mayor rendimiento. A mediano plazo su rentabilidad está muy por arriba de otras inversiones que se consideran altamente redituables y preferidas por los inversionistas, como son el oro y U.S. dólares.

Con la compra de acciones en el mercado accionario se logra participar en forma colateral en los negocios prósperos del país y en los extranjeros.

Sin embargo, no todas las empresas presentan los mismos rendimientos ni reaccionan igual ante los vaivenes de la economía o los embates del entorno mundial.

"En momentos de incertidumbre, ante eventos que no son fáciles de cuantificar en relación con el futuro de las empresas se registra una ausencia de compradores de acciones. Y, al revés, hay abundancia de ellos cuando las expectativas cambian favorablemente o hay buenas noticias para la economía".<sup>48</sup>

Por otro lado, también en épocas de auge de la bolsa se registran constantes ajustes de precios a la baja, cuando los inversionistas deciden vender sus acciones para "tomar las utilidades" que les han dejado éstas, en relación con sus costos de adquisición. Todo esto motiva que los precios en la bolsa fluctúen constantemente.

Esto hace crecer el riesgo, ya que si se requiere retirar la inversión en el momento que los precios de las acciones van a la baja, se deja de ganar y hasta se puede perder en forma cuantiosa.

---

<sup>48</sup> Guzmán M., Roberto. BOLSA DE VALORES. EL NUEVO AUJE, Ed. Porrúa, México, 1989, p. 18.

Pero estos riesgos se compensan con los altos rendimientos que se obtienen. Incluso éstos se logran en poco lapso, cuando este tipo de inversión se maneja dentro de los cánones o principios básicos.

El riesgo se minimiza cuando se siguen algunas pautas y hábitos de inversión como serían:

- Invertir sólo recursos extras que no se requieran a corto plazo.
- Manteniendo objetivos de largo plazo.
- Una vez que se han comprado acciones, deben realizarse operaciones de compra-venta, sólo con un porcentaje de ellas; sobre todo, si se tiene una cartera diversificada. Con ello se aprovechan las alzas de los precios de las mismas (y se venden, si se desea retirar utilidades) o las bajas de éstos (y se compran, si el momento es propicio).
- Retirar con cierta frecuencia (varias veces al año) parte de las ganancias que genere dicha inversión y colocar su importe en otros instrumentos de bolsa que tengan menos fluctuaciones en sus rendimientos.

Lo deseable es diversificar la cartera entre acciones y otros instrumentos, de tal modo que se adquiriera la liquidez suficiente para hacer frente tanto a riesgos como a oportunidades. Lo más importante es que dicha liquidez se obtenga de las propias ganancias de la inversión en bolsa.

En virtud de lo anterior, es importante diseñar el esquema de inversión contemplando diversos escenarios de riesgos, a fin de pugar ante el Comité de Recursos Financieros de PEMEX, se autorice un aumento en el porcentaje de inversión de los recursos de Kot Insurance Company.

## CONCLUSIONES

Desde su creación Petróleos Mexicanos ha sufrido diversos cambios.

Han existido períodos de gran bonanza, períodos de estancamiento y períodos de reestructuración en todos los aspectos de dicha entidad.

Actualmente se sitúa a nivel mundial como una empresa fundamental en el desarrollo de nuestro país.

Sin embargo, como se puede observar, en esta pequeña fotografía de uno de sus engranajes, adolece de factores, que si bien ya no pueden ser tipificados enteramente como de corrupción, si son herencia de la misma, y es evidente que su marcha aún no está acorde al adelanto tecnológico y de organización mundial.

Como se analiza en el presente trabajo las empresas públicas paraestatales, en general, presentan problemas de eficiencia y desarrollo, lo que se traduce en la insuficiente generación de ahorro corriente, y adicionalmente la incapacidad para hacer frente al avance mundial.



Por ello en este documento se consideran los temas de competitividad, calidad total y rentabilidad y lo fundamental que es el aplicarlos en una entidad.

La apertura comercial supone retos y desafíos, pero Pemex cuenta con buenos fundamentos: humanos y materiales, sólo falta encauzarlos gradualmente hacia una conciencia de orden, crecimiento y calidad.

En este estudio se sugieren formas de mejoramiento en la actividad operativa y de carácter administrativo en la Subgerencia de Inversiones, en virtud de ser ésta área, concentradora de buena parte de los recursos monetarios de Pemex, así como lograr la optimización de los mismos.

Como se comentó en el capítulo 3 el logro de la calidad debe construirse en cada etapa del proceso productivo.

Finalmente es necesario señalar, que al presente algunos puntos de la presente tesis han sido tomados en consideración por los responsables del funcionamiento del área antes citada.

Y aún cuando este documento se limitó a Pemex, la esencia del mismo se aplica a otras entidades: Crecer bajo un sistema de orden, teniendo como mira la calidad y eficiencia en los servicios y productos, en virtud

de que sólo de esta manera Pemex podrá hacer frente a la apertura comercial y caminar a la par de dicha apertura.

## BIBLIOGRAFÍA

- 1.- Carrillo Castro, Alejandro y García Ramírez, Sergio. LAS EMPRESAS PÚBLICAS EN MÉXICO, Ed. Porrúa, México, 1986, p. 5.
- 2.- DICCIONARIO ENCICLOPÉDICO UNIVERSAL ILUSTRADO, Tomo 6, Ed. CREDSA, Barcelona, España, 1980, p. 2134.
- 3.- Naciones Unidas. Citado por Hosmalin, Guy. INVERSIONES, RENTABILIDAD Y PROGRESO TÉCNICO, Ed. Hispano Europea, Barcelona, España, 1976, p. 51.
- 4.- López, Víctor M. ESCENARIO DEL MERCADO BURSÁTIL MEXICANO, Biblioteca Nafin, México, 1992, p. 39.
- 5.- Márquez Rosado, Celia Beatriz. LA ENAJENACIÓN DE ACCIONES, UNAM, FCA, México, 1994, p. 116.
- 6.- Díaz Mata, Alfredo. INVIERTA EN LA BOLSA, Ed. Grupo Editorial Iberoamérica, México, 1994, p. 207.
- 7.- Ruiz Massieu, José Francisco. LA EMPRESA PÚBLICA, UN ESTUDIO DE DERECHO ADMINISTRATIVO SOBRE LA EXPERIENCIA MEXICANA, Ed. I.N.A.P., México, 1980, p. 30.

- 8.- Serra Rojas, Andrés. DERECHO ADMINISTRATIVO, Tomo I, Ed. Pomúa, México, 1988, p. 782.
- 9.- Barenstein, Jorge. LA GESTIÓN DE EMPRESAS PÚBLICAS EN MÉXICO, Ed. C.I.D.E., México, 1983, p. 43.
- 10.- Iriarte, Gregorio. NEOLIBERALISMO, ¿SÍ O NO?, Ed. Dabar, México, 1994, p. 19.
- 11.- Lerdo de Tejada, Miguel. HISTORIA DEL COMERCIO EXTERIOR
- 12.- Banco Nacional de Comercio Exterior. MEDIO SIGLO DE FINANCIAMIENTO Y PROMOCIÓN AL COMERCIO EXTERIOR DE MÉXICO, México, 1987, p. 11.
- 13.- Witker, Jorge. MARCO JURÍDICO ACTUAL DEL TRATADO DE LIBRE COMERCIO, Ed. UNAM, México, 1996, p. 133.
- 14.- Flores, Víctor Daniel. Revista. Comercio Exterior, México, Junio, 1994, p. 517-523.
- 15.- Zapata Martí Ricardo. Revista. Comercio Exterior, México, Junio, 1994, p. 524.
- 16.- Mercado H. Salvador. ESTRATEGIAS EMPRESARIALES FRENTE AL TRATADO DE LIBRE COMERCIO, Ed. Pac, México, 1994, p. 7.

- 17.- Ishikawa, K. ¿QUÉS EL CONTROL DE LA CALIDAD?, Ed. Limusa, Colombia, 1986, p. 41.
- 18.- Deming, W. citado por Acle Tomasini, Alfredo. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y CONTROL TOTAL DE CALIDAD, Ed. Grijalbo, México, 1982, p. 137.
- 19.- Feingenbaum, A.V. CONTROL TOTAL DE LA CALIDAD, Compañía Editorial Continental, España, 1986.
- 20.- Howard, S.B. and Shelling, J.G. CÓMO MEJORAR LA CALIDAD Y LA PRODUCTIVIDAD CON EL MÉTODO DEMING, Ed. Norma, Colombia, 1989.
- 21.- Petróleos Mexicanos. EL PETRÓLEO, Ed. PEMEX, México, 1988, p. 55.
- 22.- Petróleos Mexicanos. MARCO JURÍDICO BÁSICO, Ed. PEMEX, México, 1996, p. 14-15.
- 23.- Pazos, Luis. PEMEX-PRD, CONTRADICCIONES, Periódico El Financiero, México, 18 de noviembre de 1996, p. 62.
- 24.- Petróleos Mexicanos. MANUAL DE ORGANIZACIÓN, Ed. PEMEX, México, 1996, p. 3.

- 25.- Petróleos Mexicanos. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS, Ed. PEMEX,  
México, 1996, p. 2/15.
- 26.- Guzmán, Roberto. BOLSA DE VALORES. EL NUEVO AUGE, Ed.  
Porúa, México, 1989, p. 18.