

00461  
2



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES**

**“LA GLOBALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS PETROLERAS MULTINACIONALES: ALTERNATIVAS PARA PEMEX.”**

**T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:

**M A E S T R O E N  
RELACIONES INTERNACIONALES**

**P R E S E N T A :**

**LIC. JUAN CARLOS GACHÚZ MAYA**

281901



DR. JOHN SAXE-FERNÁNDEZ

2000



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

*Dedico con gran cariño esta Tesis a mis padres, Joel Gachúz Morales y Rosalba Maya de Gachúz, y a mis hermanos Mary, Bella, Miguel, Erika, Gaby y Laura.*

## PREFACIO

La presente Tesis fue elaborada como parte del proyecto de investigación "Goeconomía y geopolítica del capital", auspiciado por la Dirección General del Personal Académico, coordinado bajo la experta dirección del Dr. John Saxe-Fernández y realizado en el Seminario de Teoría del Desarrollo del Instituto de Investigaciones Económicas de la UNAM. Esta investigación fue posible también, gracias al apoyo de la Dirección General de Estudios de Posgrado de la UNAM que me otorgó una beca durante dos años, lo que me permitió dedicarme de tiempo completo a mis estudios de maestría y a la realización de esta Tesis.

Quiero agradecer de manera especial a mi asesor, el Dr. John Saxe-Fernández por la orientación y la revisión de la investigación, por sus sugerencias y comentarios y por su compañía motivante. Su experiencia y apoyo rebasaron lo puramente académico y han sido fundamentales en mi formación como persona. Sinceramente gracias.

Agradezco también el invaluable apoyo de la Dra. Graciela Arroyo, sus críticas y sugerencias a nivel metodológico desde los inicios del proyecto de investigación hasta la culminación de la tesis, fueron fundamentales en la realización de la misma.

La Maestra Edit Antal contribuyó de manera decisiva a esta investigación con sus comentarios y recomendaciones bibliográficas sobre la temática de las teorías de la globalización, y los Maestros Sergio Suárez Guevara e Isaac Palacios hicieron valiosas sugerencias y críticas sobre la situación de la industria petrolera mexicana y el mercado petrolero internacional.

Quiero también reconocer la ayuda de Roberto Guerra en recursos de información, y el apoyo administrativo de Isabel Blancas y Miriam Hernández. A todos ellos mil gracias.

México, D.F., agosto del 2000.

# LA GLOBALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS PETROLERAS MULTINACIONALES: ALTERNATIVAS PARA PEMEX

## INTRODUCCIÓN

### 1. LAS EMPRESAS PETROLERAS MULTINACIONALES EN EL CONTEXTO DE LA GLOBALIZACIÓN Y SUS INTERESES EN MÉXICO.

1.1 Conceptualización: Qué es y qué no es la globalización. Las falacias de la ideología globalista .....	1
1.2 Empresas multinacionales. Desarrollo y globalización .....	14
1.3 ¿El petróleo dejó de ser estratégico? .....	30
1.4 La importancia del petróleo en EUA .....	37

### 2. EL DESARROLLO ESTRATÉGICO DE LAS EMPRESAS PETROLERAS MULTINACIONALES

2.1 Antecedentes históricos en la conformación de las empresas petroleras multinacionales.....	51
2.2 La estructura vertical de las empresas petroleras multinacionales de EUA: Exxon-Mobil Oil Corp., Texaco Inc. y Chevron Corp .....	64
2.3 La estructura vertical de las empresas petroleras europeas más importantes: BP Amoco-Arco y Royal Dutch Shell.....	88
2.4 El nexo Estado-empresa: Gobierno de EUA y empresas petroleras estadounidenses .....	98

### 3. LAS ESTRATEGIAS DE LAS EMPRESAS PETROLERAS MULTINACIONALES. ALTERNATIVAS PARA PEMEX.

3.1 La estructura "vertical" de Pemex en la actualidad .....	115
3.2 Las políticas neoliberales para el "desarrollo" de Pemex y las estrategias de expansión de las Empresas Petroleras Multinacionales: Estrategias opuestas .....	131
3.3 Alternativas para Pemex. Criterios de producción de crudo de las empresas petroleras multinacionales. La industria de refinación: la más rentable a nivel internacional. El negocio estratégico de la industria petroquímica.....	138
3.4 Alternativas en las áreas asociadas a la industria petrolera. Producción de productos químicos. Inversiones en tecnología y desarrollo. Comercialización. Petróleo y ecología.....	158

CONCLUSIONES .....	173
BIBLIOGRAFÍA Y HEMEROGRAFÍA .....	191

## LA GLOBALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS PETROLERAS MULTINACIONALES: ALTERNATIVAS PARA PETRÓLEOS MEXICANOS (PEMEX)

### Introducción

#### *Las empresas multinacionales en el sistema económico internacional*

Las empresas multinacionales (MTN)<sup>1</sup> representan hoy en día las organizaciones económicas más avanzadas dentro del sistema capitalista y son indiscutiblemente, actores protagonistas de las relaciones internacionales. La expansión de estas empresas se da principalmente a través de subsidiarias, en algunas ocasiones sin embargo, se lleva cabo por medio de licencias de fabricación concedidas a firmas locales o de manera directa o indirecta a través del comercio internacional e intrafirma. Ya sea en países desarrollados o en desarrollo, la presencia de estas empresas es ya cotidiana a nivel mundial.

Como ya lo han advertido autores como Michael Tanzer, todas las MTN tienen una *sede o matriz* definida geográficamente que en ciertas ocasiones puede ser compartida por dos o más países pero siempre resulta localizable a nivel geográfico<sup>2</sup>, ello ha acentuado la competencia comercial de los países industrializados y entre los distintos bloques regionales. Operativamente las MTN tienen principalmente en su país sede relaciones estrechas con el Estado que las apoya a nivel interno y a través de la política económica internacional de los mismos, la famosa frase del gobierno norteamericano "*lo que es bueno para la*

---

<sup>1</sup> Considerando la estructura y operatividad de las principales empresas petroleras multinacionales y el hecho que todas ellas tienen matrices claramente definidas, decidimos utilizar el concepto de empresa multinacional manejado por Paul Hirst y Graham Thompson en su libro *Globalization in Question* en el cual se establece que las empresas genuinamente "transnacionales" (cuyo número es muy reducido y su acepción responde más bien a terminología asociada al concepto ideológico de la revolución) no tienen una matriz definida claramente o son "Stateless Corporations", en cambio las empresas multinacionales son aquellas que pueden definirse como "Home based", es decir que aunque tienen subsidiarias por todo el mundo, en realidad realizan la mayoría de las operaciones en sus países sede. Además de esto, los procesos productivos básicos y más rentables de estas empresas, se llevan a cabo en la mayoría de los casos a nivel doméstico. Véase al respecto Hirst Paul y Graham Thompson, *Globalization in Question*, Polity Press, United Kingdom, 1996. El capítulo 4 "multinational corporations and the globalization thesis" concentra los principales elementos del estudio en materia de conceptualización en el análisis de las empresas transnacionales y multinacionales.

<sup>2</sup> Conferencia de Michael Tanzer impartida en el Seminario de Teoría del Desarrollo, IIEc-UNAM, y citado por John Saxe-Fernández en "Pemex: No privatizarlo: Tanzer", en *Excelsior*, 28 de junio de 1994, p. 7A y 8A.

*General Motors es bueno para Estados Unidos*" refleja cabalmente la importancia que estas empresas han tenido sobre el desarrollo interno de los países que las albergan como sede.

En el caso de las empresas petroleras multinacionales podemos mencionar que en la gran mayoría de los casos, estas involucran en sus procesos productivos la participación de accionistas, franquicias, subsidiarias, etc. que pueden tener distintas nacionalidades, lo que a simple vista encubre el origen nacional de las empresas. Otras veces la procedencia de los insumos, materias primas, manufacturas, etc., da la impresión que el proceso productivo se realiza bajo un ambiente de "cooperación internacional" donde todas las partes reportan beneficios equitativos. La realidad, sin embargo, nos muestra que la meta final de las empresas responde en gran medida a las directrices de la matriz (*headquarters*) donde se localiza esta, es decir del país sede de la multinacional. Se presenta un nexo estratégico entre la corporación y el Estado que las alberga como sede, nexo que trae las mayores utilidades y beneficios para ambos.

Bajo la protección estatal y con distintas tácticas que operan también con ayuda de los organismos financieros internacionales, las empresas multinacionales expanden cada vez más su presencia logrando estas sí la referida globalización en países que abren indiscriminadamente y sin planeación estratégica sus economías, reduciendo aranceles y aplastando las medianas y pequeñas empresas de sus respectivos sectores productivos.

Con un carácter esencialmente geoeconómico las empresas multinacionales se expanden, se fortalecen a través de "Joint Ventures" o se fusionan y benefician principalmente a sus países, sede con tecnología, infraestructura, producción, recursos e impuestos y logran "globalizarse" junto con utilidades exorbitantes. Hoy en día es un hecho que las ventas anuales de corporaciones gigantescas como la *Exxon* son mayores que el PNB de países como Singapur, Malasia, Portugal, Nueva Zelanda, Pakistán o Africa del Sur, otro ejemplo es *Shell*, que tiene cifras mayores de ingresos que el PNB de Irlanda, Israel o Hungría.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> *Fortune*, 1998 Global Five Hundred, the World's Largest Corporations, august, 1998.

Diversos análisis señalan que el carácter estratégico del petróleo como materia energética base se mantendrá por lo menos durante veinte años. Este pronóstico es válido principalmente para los países desarrollados que avanzan cada vez más en la investigación de fuentes energéticas alternas a los combustibles fósiles, en los países periféricos el uso del petróleo como energético principal podría extenderse 50 años o más dependiendo del grado de dependencia petrolera de cada país. Estudios prospectivos del Departamento de Energía de EUA - por ejemplo - señalan que en ese lapso el petróleo seguirá siendo la principal fuente de energía a nivel internacional e incluso, en la mayoría de los países su consumo crecerá significativamente.<sup>4</sup>

En esta tesitura, el acceso y control irrestricto a las reservas petroleras de los principales países productores seguirá siendo uno de los objetivos fundamentales de las grandes potencias industriales para asegurar el mantenimiento y desarrollo de sus sectores económicos y aparatos político-militares, y continuar con su influencia, control y expansión especialmente en los países de la periferia.

En 1982 con el cambio de modelo económico que llevó a cabo Miguel de la Madrid comenzaron a presentarse los primeros errores estructurales, graves irregularidades y malos manejos en la conducción del desarrollo de Pemex, de ahí en forma consistente, esta tendencia persistió e incluso se acentuó con los gobiernos de Carlos Salinas de Gortari y Ernesto Zedillo. En esos últimos sexenios, el manejo de Pemex - y en general de la industria petrolera mexicana - ha respondido esencialmente a las necesidades de abasto de petróleo a EUA (país que absorbe el 90% de nuestras exportaciones petroleras) y ha dejado de lado las consideraciones más elementales sobre el interés nacional de México.

Existe una gran contradicción en el discurso y en la práctica de los argumentos económicos del FMI para lograr el "desarrollo" de los países periféricos en sus sectores industriales estratégicos. Como veremos en los capítulos 1 y 3 de esta investigación, los organismos financieros internacionales y

---

<sup>4</sup> Tal es el caso de EUA, que es el mayor consumidor de petróleo del mundo y cuyo consumo se estima crecerá anualmente en 0.9% hasta el año 2015. Fuente: *Annual Energy Outlook 1996 with projections to 2015*, Energy Information Administration, U.S. Department of Energy, Washington D.C., 1996.

las empresas petroleras multinacionales "sugieren" a México desintegrar a Pemex mientras las empresas petroleras privadas se integran y forman alianzas cada vez en mayor número, se nos dice que la intervención estatal en México es un obstáculo para el desarrollo, mientras que las estructuras estatales reguladoras en EUA, Europa y Japón (principalmente) adquieren cada vez mayor importancia en el manejo de la economía, se nos "exhorta" a disminuir la inversión pública en Petróleos Mexicanos mientras que las empresas petroleras multinacionales aumentan su infraestructura e inversiones, se nos habla de "libre comercio" a la vez que las grandes potencias asumen una postura proteccionista en muchos de sus sectores económicos. Se nos hace énfasis en la globalización, pero sólo de las grandes empresas privadas.

Una de las principales premisas que sostiene el discurso globalizador es la privatización como factor fundamental en la "eficiencia y desarrollo económico". Las empresas estatales son vistas como obstáculos al "buen desarrollo" y a la integración económica. En ese sentido, el FMI considera que "la excesiva participación del Estado en la economía limita el papel del sector privado en la actividad económica, y los controles administrativos en los mercados financieros y de productos distorsionan la asignación de recursos (...) en los casos donde se ha logrado mayor éxito se ha observado una significativa reducción de la participación de las empresas de propiedad estatal a lo largo de los años."<sup>5</sup>

Con esta postura ideológico-económica, sectores estratégicos como las telecomunicaciones, puertos, aeropuertos, industria petrolera, electricidad, etc., son absorbidas por las gigantescas multinacionales con el visto bueno de gobernantes neoliberales y bajo el amparo y justificación de las "fuerzas inevitables" de la globalización.

Tecnócratas y empresarios califican a la industria petrolera estatal mexicana como ineficiente y no estratégica y sugieren su privatización<sup>6</sup>, sin

---

<sup>5</sup> *Perspectivas de la Economía Mundial*, "La globalización, oportunidades y desafíos", Fondo Monetario Internacional, Washington, 1997, p. 50.

<sup>6</sup> Como veremos en el capítulo 2 y 3 de esta investigación, además de empresarios nacionales y extranjeros que sugieren la privatización de Pemex, otros políticos neoliberales apoyan abiertamente tal propuesta, por ejemplo, el candidato presidencial del partido Acción Nacional (PAN) se ha pronunciado en distintas ocasiones a favor de la privatización de Pemex porque considera que "el petróleo dejó de ser estratégico", véase al respecto, "vender Pemex, jamás el petróleo: Fox", *La Jornada*, 27 de julio de 1997.

embargo, las actuales condiciones de la industria petrolera a nivel internacional y el desempeño de las empresas petroleras multinacionales en nuestros días determinan lo erróneo de esta perspectiva y la falsedad de esas aseveraciones. En ese sentido autores como Michael Tanzer han advertido que los gobiernos neoliberales de México están aplicando a Pemex una estrategia totalmente opuesta a la que están instrumentando las empresas petroleras multinacionales, según el autor la integración vertical completa es particularmente crucial en periodos en los que se debilitan los precios y la integración de todos los procesos que van desde la exploración y perforación hasta la refinación y mercadeo resultan cruciales porque permite a las grandes petroleras privadas hacer uso de sus ganancias en refinación y comercialización con el fin de mantener las ganancias altas.<sup>7</sup> Para comprobar estas afirmaciones basta con analizar en los hechos, las estrategias que actualmente instrumentan las corporaciones multinacionales para fortalecerse y expandir sus zonas de operación.

Las continuas "alianzas" de las empresas petroleras multinacionales para generar infraestructura y aumentar inversiones en actividades de producción, exploración, industria química, petroquímica, refinación, comercialización, etc. son muestra tangible de las estrategias de expansión vertical que estas empresas persiguen.

Un ejemplo de esta tendencia de expansión en áreas de la industria petrolera que el FMI nos sugiere privatizar es la fusión de las refinadoras petroleras Ultramar Corp. y Diamond Shamrock Inc. Desde sus refinerías en Texas, California y Quebec, la empresa se dirige a los mercados de gasolina del sudeste de Estados Unidos y ha aumentado de manera exitosa el exitoso negocio de tiendas de conveniencia propiedad de Diamond Shamrock en Canadá donde Ultramar tiene 1400 gasolineras.<sup>8</sup>

Siguiendo esta misma lógica, en 1996 Shell Oil Co., Texaco Inc. y Aramco (la gigante petrolera estatal de Arabia Saudita) concertaron un acuerdo para fusionar actividades de refinería en EUA, crear una operación con activos

---

<sup>7</sup> Conferencia de Michael Tanzer impartida en el Seminario de Teoría del Desarrollo, IIEc-UNAM, y citado por John Saxe-Fernández en "Pemex: No privatizarlo: Tanzer", *Op. Cit.*, p. 7A y 8A.

<sup>8</sup> *The Wall Street Journal Americas*, January 8, 1996.

superiores a los 10, 000 millones de dólares y vender gasolina bajo los nombres de las dos primeras firmas.<sup>9</sup>

El Acuerdo de entendimiento de Exxon Chemical Company, Shell International Chemical y Shell Chemical Company persigue los mismos objetivos. La empresa combina las actividades de la división Paramins de Exxon Chemical con los diversos negocios de aditivos de Shell. Estos negocios, en conjunto, tienen ingresos anuales por 1, 500 millones de dólares, lo que representa la cuarta parte del valor de ese mercado en el mundo.<sup>10</sup>

Otro ejemplo evidente en esta tendencia de expansión y fortalecimiento conjunto de las empresas petroleras privadas es la "multialianza" que concertaron Exxon, Mobil, Shell, Texaco, Arco, Amoco, y Texas A & M University, para crear una empresa conjunta (con un presupuesto anual "inicial" de 5000 millones de dólares) que se dedicará a la investigación sobre exploración y producción de petróleo.<sup>11</sup>

El acuerdo de Shell y Texaco para crear una empresa conjunta de refinería y comercialización en Europa es otro ejemplo de expansión vertical. Las compañías suscribieron un memorando de acuerdo con el propósito de establecer, una empresa conjunta de flujo bajo que permitirá ahorros de por lo menos 200 millones de dólares antes de impuestos. La propuesta empresa utilizaría tanto las marcas de Shell como de Texaco.

Las fusiones entre grandes empresas para fortalecerse, vencer a la competencia a nivel internacional y reducir gastos es otra de las estrategias. Las recientes "super" fusiones de British Petroleum con Amoco y Arco, y de Exxon con Mobil lo demuestran. En lo que algunos analistas llaman un "matrimonio perfecto", las empresas se fusionan y alcanzan niveles productivos y de utilidades verdaderamente impresionantes, por ejemplo, hoy en día bajo la fusión de Exxon con Mobil, (que ha sido por sus dimensiones la más grande en la historia de las multinacionales), Exxon (que controlará el 70% de las acciones) se ha transformado en la empresa multinacional más grande del mundo.

---

<sup>9</sup> "Abundant uniones en la petroquímica", *El Economista*, 8 de octubre de 1996.

<sup>10</sup> "Alianza Exxon-Shell apuesta fuerte al mercado de aditivos", *El Financiero*, 15 de julio de 1996.

<sup>11</sup> Véase al respecto el periódico *El Economista*, 24 de abril de 1997.

Como veremos en el capítulo 2 de esta investigación, las empresas petroleras multinacionales han alcanzado un desarrollo sin precedentes a nivel global debido a su planeación y canalización de inversiones, redes de comercialización e inversión en tecnología, estas estrategias han sido apoyadas por los gobiernos de sus países sede con políticas de corte keynesiano y proteccionista. Dentro de esta estrategia de expansión vertical de las empresas petroleras multinacionales sobresale en primer término la importancia en la asignación de inversiones a las áreas de refinación, petroquímica e industria química y la infraestructura necesaria para la comercialización y distribución de la producción, estaciones de servicio e investigación en desarrollo tecnológico. Todas estas actividades además de realizarse a nivel doméstico, también se realizan a nivel internacional bajo la propiedad total o parcial de la empresa, generando así mayores ingresos, utilidades, infraestructura, etc.

Pemex, a partir de 1982, con el pretexto gubernamental de que es una empresa estatal, ha seguido una estrategia diametralmente opuesta a las de las empresas multinacionales cuando lo que debería hacerse es aprovechar las lecciones que estas empresas han dejado en materia de desarrollo al interior y hacia el exterior en su estructura vertical. El éxito económico de las multinacionales petroleras representa un conjunto valioso de lecciones para reorientar en ciertas directrices la estrategia de desarrollo de Pemex y lograr, bajo el manejo del Estado (sin necesidad de alguna enmienda o reforma constitucional encaminada a su privatización), la modernización de la paraestatal en base a criterios de expansión en la estructura vertical de la empresa a semejanza de las grandes empresas multinacionales.

Aunque los objetivos finales de una empresa paraestatal son distintos a los de una empresa privada, el carácter estatal de una empresa como lo es Pemex, no está contrapuesto con los criterios de eficiencia, rentabilidad y expansión internacional de las empresas privadas.

Es importante también mencionar que a pesar de la proliferación de estudios sobre Pemex y la industria petrolera en general que se viene dando desde el "boom" petrolero de México en los 80's, en realidad son pocos los estudios que se han enfocado al desarrollo de esta paraestatal tomando en consideración las variables

internacionales de la industria petrolera, podemos mencionar incluso, que no existen estudios recientes de las estrategias y tácticas que han seguido las empresas petroleras más poderosas a nivel mundial y de su comparación operativa y en el funcionamiento con otras empresas estatales importantes como lo es Pemex.

Esta investigación tiene como propósito principal hacer una contribución al respecto al intentar hacer un análisis comparativo de las estrategias de desarrollo y establecer las características principales del funcionamiento de las más grandes empresas petroleras multinacionales y de Pemex. Es una práctica tradicional y común el circunscribir este tipo de análisis comparativos dentro de un marco teórico específico, esto sin embargo, ha traído frecuentemente limitantes en el análisis de las variables de la investigación y en el desarrollo de la misma, ya que el basarse o "encerrarse" en una sola teoría lleva irremediablemente a determinismos y generalizaciones que no permiten ver más allá de ese marco teórico circunscrito. Decidimos por lo tanto, estudiar las variables y procesos de nuestra investigación utilizando distintos enfoques teóricos, algunas veces de manera crítica (como en el caso de la "ideología globalista") y otras como apoyo al análisis realizado, ello permitió el acercamiento a la realidad a través de los hechos como base metodológica para el análisis.

Dentro de estas premisas se ubican los objetivos de esta investigación cuya estructura se fundamenta en cuatro ejes principales: en primer lugar, se analizan de manera comparativa, los principales elementos conceptuales en el escenario de internacionalización económica (comúnmente denominado como fenómeno de la globalización) con la perspectiva paralela de corte neoliberal de la "ideología globalista", se establecen las distintas tergiversaciones y falacias que predominan en el análisis de esta última en su interpretación de la nueva realidad del escenario internacional contemporáneo. El análisis de la ideología globalista nos permitió distinguir los intereses concretos de los países industrializados y sus empresas petroleras en los recursos naturales de los países periféricos y justificar su actuación bajo el velo de esta ideología.

En el capítulo 1 se pone especial énfasis en el papel de las empresas multinacionales, su relación con los países desarrollados, su impacto en los países

en desarrollo y sus intereses primordiales en los recursos naturales de los países periféricos. Una vez establecida la importancia de las empresas multinacionales como actores centrales del nuevo escenario internacional, se estudia el papel estratégico de estas en la conducción del desarrollo y mantenimiento industrial e incluso militar a nivel internacional. En base a estadísticas y estudios proyectivos de la Energy Information Administration, Department of Energy de EUA, se comprueba el carácter estratégico del petróleo en la actualidad y su importancia como principal fuente de energía, al menos dentro de los próximos veinte años.

En la parte final del capítulo 1 se analizan los elementos centrales que determinan la situación actual de dependencia estratégica del petróleo en EUA, país que consume la cuarta parte de la producción mundial. Se comprueba y se pone énfasis en la todavía insuficiente diversificación energética estadounidense. De manera contraria al crecimiento en el consumo doméstico de crudo en EUA, se analiza la grave situación de declive de la producción petrolera de ese país con el consecuente aumento espectacular de las importaciones de crudo. Dentro de este contexto se examina la problemática de las insuficientes y cada vez menos reservas petroleras de ese país, se señalan los principales elementos que intervienen en la vulnerabilidad de la dependencia petrolera y como ello afecta a la economía estadounidense en su conjunto.

En el capítulo 2 se estudian de manera cronológica los antecedentes en la conformación de las empresas petroleras multinacionales, se pone especial énfasis en tres personajes históricos que influyeron de manera determinante en los inicios de la industria petrolera: John Rockefeller, Henry Deterding y Marcos Samuel, cuyas estrategias de expansión sirvieron de base al gran desarrollo de las empresas petroleras multinacionales y se siguen instrumentando hoy en día por esas mismas empresas con gran éxito.

En el punto 2 de este capítulo, se analiza detenidamente la estructura vertical actual de cada una de las principales empresas petroleras (anteriormente "seven sisters") *Exxon, Shell, Texaco, Mobil, Chevron, British Petroleum, Amoco, Arco,*

etc<sup>12</sup>, con esta información se estudia la estrategia empresarial que estas multinacionales han tenido a lo largo de su historia poniendo énfasis en los últimos diez años y como ello ha redundado en su éxito como empresas. Se examinan los estados financieros de cada una de las empresas, ingresos, utilidades y principales operaciones a nivel internacional. Se establecen las principales bases en su desarrollo y se explican los objetivos en la canalización de inversiones, tecnología e investigación. Como aspecto central se estudia, la estructura vertical y el desarrollo de estas empresas en el área de refinación, producción de productos petroquímicos, químicos, negocios asociados como estaciones de servicio y tiendas de conveniencia, desarrollo de fuentes energéticas alternas, producción de minerales, etc.

Siguiendo con el análisis de estas corporaciones se estudia la estrecha relación de estas empresas con sus países sede. Tomando como ejemplo al gobierno de EUA y su relación con las empresas multinacionales norteamericanas, se analiza la importancia del monopolio privado en el funcionamiento del capitalismo estadounidense y las contradicciones de su discurso dirigido a los países subdesarrollados propugnando el *Laissez-faire* con el activo papel del Estado norteamericano en la regulación y planeación de sus actividades económicas. Tomando como casos concretos la política económica industrial de países como EUA, Japón, Korea del Sur y Taiwan, se establecen los elementos principales de la relación estratégica Estado-empresa.

En el capítulo 3 se hace un balance de la situación actual de Pemex, se examinan sus estados financieros como empresa y su desempeño y criterios en materia de exportación de crudo, exploración y producción, petroquímica, refinación, etc. Se analiza también el objetivo gubernamental de privatizar la industria petroquímica "secundaria", lo cual es a todas luces un error estratégico que impacta de manera grave a la industria petrolera mexicana y a la economía nacional en su conjunto.

En base al desempeño que Pemex ha tenido desde 1982 se concluye que las estrategias de expansión de las empresas petroleras multinacionales y las

---

<sup>12</sup> Las recientes fusiones de las empresas petroleras BP-Amoco y Exxon-Mobil son detenidamente analizadas en nuestra investigación, por el momento las consideramos a cada una con su propio

políticas neoliberales "para el desarrollo" de Pemex han sido y son - en el mayor número de los casos - estrategias opuestas, lo cual coloca a Pemex en una situación de vulnerabilidad y desventaja a nivel internacional, situación que es además utilizada como pretexto gubernamental a favor de la privatización de la paraestatal.

Finalmente, tomando como ejemplo las estrategias concretas de las empresas petroleras multinacionales en materia de inversiones, refinación, producción de productos petroquímicos, químicos, distribución, comercialización y tecnología, etc. se sugieren algunas alternativas estratégica y operativamente viables que pueden ser útiles para el desarrollo de Pemex como una empresa estatal fuerte y competitiva y como eje de una multitud de actividades económicas asociadas que pueden ayudar al desarrollo industrial de México en su conjunto.

## **1.- LAS EMPRESAS PETROLERAS MULTINACIONALES EN EL CONTEXTO DE LA GLOBALIZACIÓN Y SUS INTERESES ESTRATÉGICOS EN MÉXICO.**

*La rosa "American Beauty" no puede obtenerse en todo su esplendor más que sacrificando los brotes tempranos que crecen a su alrededor.<sup>1</sup>*

**John D. Rockefeller, 1905.**

### **1.1 Conceptualización: Qué es y qué no es la globalización. Las falacias de la ideología globalista.**

Hoy en día el concepto de "globalización" es utilizado ampliamente en distintos niveles y ha llegado a formar parte del léxico de los medios masivos de comunicación a nivel periodístico, radiofónico y televisivo. También es muy frecuente su uso en el ámbito estudiantil y académico, es parte fundamental en los discursos políticos nacionales e internacionales. En general grandes sectores de la población lo repiten una y otra vez, pareciera incluso que el uso de esta palabra es sinónimo de sapiencia o conocimiento del mundo contemporáneo. El concepto es tan popular que utilizarlo - aún sin conocer a fondo la magnitud de las variables que involucra - es un ejercicio común.

¿Pero qué es en realidad el "fenómeno de la globalización"? Aunque circulan numerosos trabajos que abordan el tema desde distintas perspectivas, teorías, disciplinas y áreas del conocimiento, podemos mencionar que la descripción del fenómeno que ha sido más difundida por los medios masivos de comunicación, que ha impactado decisivamente en el ámbito académico y cultural

---

<sup>1</sup> Citado en Sampson Anthony, *Las Siete Hermanas, las grandes compañías petroleras y el mundo que han creado*, ed. Grijalbo, México, 1987, p. 35.

y que ha alcanzado una mayor influencia en la opinión pública en general es el enfoque conocido como "ideología globalista".<sup>2</sup>

Este enfoque define a la globalización como una tendencia que tiene orígenes recientes (último cuarto del siglo veinte) que se vio reforzada por el final de la guerra fría y deriva especialmente del nuevo ambiente internacional, sus efectos impactan de manera decisiva en el sistema económico internacional en el cual se presenta la tendencia de unificar patrones culturales, sociales y derrumbar fronteras geográficas. Así mismo, sin mayor indagación científica se asume que se está presentando un nuevo ambiente internacional que da pauta a una economía global en la que resulta irrelevante la planeación, regulación y control de los estados en las economías nacionales y que se está configurando un nuevo panorama de economías abiertas y tendencias democráticas que tarde o temprano desembocarán en la "aldea global".<sup>3</sup>

Esta versión de la ideología globalista es muy frecuentemente citada y manejada a nivel académico. Autores como Fred Lazar, por ejemplo, consideran que "la globalización puede ser definida como la creciente interdependencia y conexión de las economías nacionales y la resultante *erosión* en la autonomía de los Estados Nación. La globalización está caracterizada por un creciente movimiento de bienes, servicios, capitales, ideas y población a lo largo de las fronteras nacionales, desarrollo de bloques comerciales, expansión y crecimiento en el número de las empresas globales y un creciente número de problemas socioeconómicos y ambientales que requieren la cooperación entre varios países."<sup>4</sup>

Siguiendo esta misma tendencia de análisis, Ankie Hooguel, señala que "con la globalización de la economía mundial se presenta una tendencia de los

---

<sup>2</sup> Este concepto fue desarrollado por el Dr. John Saxe-Fernández quien utilizando un enfoque crítico y bien sustentado desmitifica el fenómeno de la globalización en sus versiones "pop". Consúltense al respecto, Saxe-Fernández, John (coord), *Globalización: crítica a un paradigma*, ed. IIEc-UNAM-Plaza Janes, México, 1999.

<sup>3</sup> Véanse entre otros, Ianni Octavio, "Estado-nación y globalización", *El Cotidiano*, UAM-Azcapotzalco, num. 71, septiembre, 1995, Reich Robert, *The work of nations*, Vintage Books, 1997, con un enfoque crítico al respecto revisense también, Axford, Barrie, *The Global System, Economics, Politics and Culture*, Polity Press, Cambridge, UK, 1995, y Hirst Paul, y Graham Thompson, *Globalization in Question*, Polity Press, Cambridge, 1996

Estados que los convierte en instrumentos para ajustar sus economías a las presiones del mercado mundial. El ajuste a la competencia global es la nueva categoría imperativa. <sup>4</sup>

No sólo a nivel académico se presentan los mismos problemas de análisis, la superficialidad de los argumentos y el manejo ideológico para caracterizar el actual escenario económico internacional, la mayoría de los organismos económicos internacionales comparten la visión anteriormente descrita, el secretario general de la OCDE - por ejemplo - da la siguiente versión del actual entorno económico internacional: "El panorama económico está cambiando rápidamente, la globalización esta cada vez más influenciada por el dinamismo de las economías no pertenecientes a la OCDE, especialmente de Asia y América latina (...) Estamos parados en el umbral de una "nueva era global" donde los beneficios del libre comercio mundial y la inversión pueden fluir a toda la gente."<sup>6</sup>

Esta versión de la ideología globalista ha impactado a otros muchos organismos internacionales. La Conferencia de Las Naciones Unidas para el Desarrollo (UNCTAD) por ejemplo, - en un estudio completo dedicado al fenómeno de la globalización - comparte el punto de vista de la ideología globalista y señala en ese sentido que "la globalización como término se refiere a la creciente interacción de los países en el comercio mundial, inversión extranjera directa y mercados de capitales. El proceso de globalización ha sido motivado por los avances tecnológicos en los transportes y las comunicaciones, y por una rápida liberalización y desregulación del comercio y los flujos de capitales a nivel nacional e internacional. Un creciente número de países en desarrollo se están beneficiando de esta expansión de las actividades económicas mientras que los países con *menos condiciones* para aprovechar esta expansión corren el riesgo de marginarse aún más (cursivas mías)."<sup>7</sup>

---

<sup>4</sup> Boyer, Robert and Daniel Drache, *States against markets, the limits of globalization*, Rottledge, 1996, p. 274.

<sup>5</sup> Hoogvelt Ankie, *Globalisation and the postcolonial world. The new political economy of development*, McMillan Press, LTD, 1997. P. 138.

<sup>6</sup> J. Johnston, secretario general de la OCDE, citado en OECD, *The world in 2020, towards a new global age*, OECD, 1997.

<sup>7</sup> *Globalization and liberalization: effects of international economic relations on poverty*, UNCTAD, 1996, p. 1.

John Saxe-Fernández define a este enfoque como la versión “pop” del globalismo que se caracteriza principalmente por una superficialidad en el análisis, falta de rigor científico y sobre todo un manejo ideológico del concepto de la globalización que alienta y protege los intereses particulares de gobiernos neoliberales, empresas multinacionales y países industrializados, en palabras del propio autor, esta versión se caracteriza porque “asume y promueve la idea de que la dominación y la apropiación son resultados inevitables de la globalización porque se trata de una ruptura histórica y de un nuevo paradigma tecnológico ante los que no existen alternativas. Se justifican así las crecientes inequidades, polarización, hiperconcentración de la riqueza y brutal redistribución regresiva del producto mundial bruto a favor de los países capitalistas avanzados, de sus empresas multinacionales y de su enramado de relaciones clientelares con el tercer mundo. De paso se oscurece la percepción de que la “globalización” ocurre en el marco de un sistema de relaciones económicas que opera con los dados cargados a favor de los países capitalistas avanzados”.<sup>8</sup>

Con un enfoque generalizador, los principales difusores de la ideología globalista (grandes empresarios, intelectuales orgánicos, potencias industriales, gobiernos neoliberales, etc.) tratan de explicar la realidad internacional contemporánea justificando la expansión mundial de algunas empresas y capitales multinacionales, el alcance y de los medios de comunicación, la velocidad y cobertura del transporte internacional, la posibilidad de realizar transacciones financieras a nivel internacional en segundos, etc. para afirmar que existe una homogénea oportunidad de globalización incluso para los países periféricos. Con base en estos supuestos se trata de explicar llanamente y a toda costa cualquier situación o fenómeno ya sea a nivel nacional o internacional con la justificación que representa su ideologizado concepto de globalización. Así mismo, según Carlos Vilas, la globalización suele ser presentada, por ejemplo, como una versión del “tren de la historia” al que debemos subirnos, pues de lo

---

<sup>8</sup> Saxe-Fernández, John., *Op. Cit.*, p. 12.

contrario nos quedamos abajo para quedarnos eternamente viendo cómo se nos escapa el progreso”<sup>9</sup>

Bajo esta tendencia de análisis de la globalización, a la palabra *sistema* se le relaciona intrínsecamente con el concepto de estructura e incluso en ocasiones se admiten ambas palabras indistintamente como sinónimos, ello ha provocado innumerables errores de tipo teórico-metodológico que han tergiversado el análisis sobre el fenómeno de la globalización. Es necesario entonces precisar el concepto de estructura como el conjunto de elementos que adquieren validez lógica y funcional cuando se encuentran formando parte orgánica de un todo<sup>10</sup>, en la práctica o a nivel de abstracción reflexiva un gran número de académicos han considerado las estructuras como parte de un sistema, ello con la finalidad de acercarse a una mejor realidad compleja, sin embargo en su afán de dilucidar la realidad del sistema, recurren a macrotipos organizativos (que algunos llaman ideales<sup>11</sup>) y que provocan generalizaciones e inevitables inconsistencias en el análisis de los sistemas.

En ese sentido Sergio Bagú considera que, “el analista debe comenzar precisando la especificidad del sistema, es decir, aquello que lo distingue sustantivamente de otros sistemas o de otros modos de macroorganización. Para que haya sistema, sus elementos deben estar orgánicamente integrados. Aquí sigue vigente el concepto básico de estructura (...) La conjunción de los elementos del sistema debe crear una realidad distinta y esos elementos desempeñan funciones, dentro del sistema, que cesan o cambian de sentido dentro de él”, - y continúa diciendo “El otro elemento del sistema son sus límites físicos. Todo complejo de interrelaciones actúa en un espacio, pero la posibilidad de percibir con nitidez cuál es el perímetro correspondiente no es tarea fácil (...) un terreno aun más complejo y, podríamos decir más apasionante es la penetración del tiempo en el sistema. Aunque una visión de conjunto puede

---

<sup>9</sup> Citado en Vilas, Carlos., “Seis ideas falsas acerca de la globalización”, en Saxe-Fernández, John (comp) *Globalización: crítica a un paradigma*, Op. Cit. p. 72.

<sup>10</sup> Véase Bagú, Sergio, “Sistema: abstracción y realidad en Ciencias Sociales”, *En Problemas epistemológicos de las Ciencias Sociales*, Fernando Cortés y Manuel Gil, coords.

<sup>11</sup> *Ibidem*, p. 148.

trasmitir una visión de considerable estabilidad, la realidad es que los elementos del cambio no dejan de acumularse incesantemente".<sup>12</sup>

Utilizando estas categorías de macrotipos organizativos, los principales difusores de la ideología globalista han cargado su discurso de artificios ideológicos manipulando variables en base a sus intereses concretos. Para el FMI, por ejemplo, la globalización se refiere a "la creciente *dependencia económica* mutua entre los países del mundo ocasionada por el creciente volumen y variedad de las transacciones fronterizas de bienes y servicios, así como por la de flujos internacionales de capitales y por la aceleración de la difusión de la tecnología en mas lugares del mundo (...) *La globalización eleva la productividad y el nivel de vida* que incrementa la división internacional del trabajo y la eficiencia en la asignación del ahorro, y al tener los consumidores mayor acceso a los productos extranjeros, pueden disfrutar de una mayor oferta de bienes y servicios a precios inferiores" (cursivas mías).<sup>13</sup>

Con esta posición los principales difusores del discurso globalizador y los organismos financieros internacionales "sugieren" con gran fuerza persuasiva a los países subdesarrollados abandonar políticas de intervención del Estado en la economía, propiciar la apertura comercial, alentar privatizaciones aún en sectores estratégicos, liberalizar regímenes cambiarios, reducir el gasto publico, etc. El FMI afirma que "los países que se adhieren a *las fuerzas de la globalización* y adoptan las reformas necesarias para ello, liberalizando los mercados y ajustándose a la disciplina macroeconómica, *probablemente se coloquen en una trayectoria de convergencia con las economías avanzadas* (...) tales países podrán beneficiarse del comercio, incrementar su participación en el mercado mundial y recibir una influencia cada vez mayor de capitales privados. Los países que no adopten esas políticas probablemente habrán de enfrentar una menor participación en el comercio mundial y en los flujos de capitales privados y se verán rezagados en términos relativos". (cursivas mías)<sup>14</sup>

---

<sup>12</sup> *Ibid*, p. 149.

<sup>13</sup> *Perspectivas de la economía mundial* "La globalización, oportunidades y desafíos", FMI, Washington, 1997, p. 50.

<sup>14</sup> *Ibidem*, p. 80.

Con estos alentadores argumentos pareciera que quienes siguen el lineamiento globalizador se encaminan hacia un acelerado desarrollo económico y a una mayor participación en la economía mundial, sin embargo, en la mayoría de los casos observamos lo contrario. La cada vez mayor desigualdad económica y polarización internacional es muestra tangible de ello. Países como México que han seguido las recetas neoliberales al pie de la letra encuentran hoy graves problemas económicos de inestabilidad, deuda externa, desempleo, inflación, pobreza extrema, etc., todo ello dentro del ambiente de globalización.

En ese sentido, Carlos Vilas señala que la globalización no es un proceso nuevo ni incluyente, el autor considera que "la Globalización es un conjunto de procesos, que vienen desarrollándose con aceleraciones y desaceleraciones a lo largo de los últimos cinco siglos. Estos procesos tienen dinámicas y ritmos desiguales, y su efecto conjunto es profundamente diferenciador tanto dentro de los espacios económicos nacionales, como entre las regiones del mundo. Dadas ciertas condiciones ligadas a un conjunto amplio de factores socioeconómicos, culturales y políticos, la globalización puede redundar en oportunidades de mayor bienestar social, progreso técnico y desarrollo económico, pero en otras condiciones puede generar efectos exactamente opuestos".<sup>15</sup>

Lamentablemente es esta última tendencia la que se ha venido presentando en la última década a nivel internacional. En su libro *Global inequalities*, Bradshaw York y Michael Wallace, contradicen los efectos de la supuesta globalización homogeneizadora y dan los siguientes datos que demuestran la enorme brecha que actualmente se presenta entre países ricos y pobres. "En los 42 países más pobres del mundo, por cada 1000 niños nacidos, un promedio de 166 mueren antes de los cinco años., en los 67 países de ingreso medio, la mortandad es de 47 niños por cada mil, pero en los 23 países más ricos del mundo, el número disminuye a 9 (...) otro aspecto que demuestra las enormes diferencias entre países ricos y pobres es el ingreso. Los países más pobres del mundo tienen un promedio de ingreso anual de sólo 308 dólares, en tanto que los más ricos tienen un promedio de más de 27, 000 dólares anuales, una diferencia

---

<sup>15</sup> Carlos Vilas, *Op. Cit.* p. 71.

sin duda abismal. (...) la esperanza de vida es otro de los factores que reflejan la gigantesca brecha entre países del centro y la periferia, países como Guinea - Bissau tienen un promedio de vida de sólo 39 años, en tanto que otros como Japón casi duplican este promedio con 79 años. (...) otro aspecto que ayuda a entender las enormes desigualdades es el referente a educación: en los países pobres sólo el 21% de la población tiene la posibilidad de llegar al nivel de educación secundaria, mientras que en los países ricos el 90% de la población de los jóvenes reciben tal instrucción (...) en los países pobres sólo el 3% de los jóvenes en edad universitaria tienen la posibilidad de asistir a una universidad o un Colegio, en contraste el 40% de los jóvenes en los países desarrollados asiste a la universidad y esta grave diferencia se acentúa aún más cuando hablamos de países como Estados Unidos o Canadá donde el 60% de la población juvenil asiste a Universidades o Colegios.<sup>16</sup>

Las enormes diferencias y contrastes entre los países del centro y la periferia en un supuesto "ambiente de globalización" van mucho más allá de los aspectos económicos, en ese sentido, el tema de las fronteras geográficas y las migraciones son un tema comúnmente evitado o evadido por los difusores de la ideología globalista. Bob Sutcliffe señala al respecto: " el movimiento voluntario de personas es una clara excepción de la globalización (...) la globalización a nivel político no incluye el movimiento de la fuerza de trabajo. Mientras que las fuerzas comerciales, políticas y culturales alientan la migración, existe una práctica sin precedente de los gobiernos por limitar el movimiento de la gente."<sup>17</sup>

Más aún, el grave proceso diferenciador que ha traído el modelo neoliberal impacta decisivamente a nivel internacional pero también a nivel doméstico, cada vez existen más diferencias entre países pobres y ricos, a la vez que los contrastes se hacen más evidentes a nivel interno tanto en los países del centro como de la periferia. En ese sentido Robert Cox ha señalado que "una contradicción de la globalización es que la polarización social existe entre los países y dentro de ellos. La estructura social del mundo establece la globalización

---

<sup>16</sup> York W. Bradshaw and Michael Wallace, *Global inequalities*, Pine Forge Press, 1996, p. 18-22.

<sup>17</sup> Sutcliffe Bob, "freedom to move in the age of globalization", en Baker Dean, Epstein Gerald and Robert Pellin, *Globalization and progressive economic policy*, Cambridge University Press, 1998.

toma la forma de una jerarquía en tres niveles. En la cima se encuentra la población que está integrada en la economía global, incluyendo desde los managers de la economía mundial hasta los relativamente trabajadores privilegiados que sirven a la producción y finanzas globales y mantienen empleos razonablemente estables. El segundo nivel en la jerarquía incluye aquellos que sirven a la economía global con empleos más precarios - una creciente categoría segmentada por elementos como la raza, religión y sexo como resultados de la "reestructuración" de la producción del postfordismo. El nivel más bajo representa el subempleo - aquellos excluidos de la economía global y que sirven solamente como una fuerza potencialmente destabilizadora, a este nivel se encuentran los elementos de pobreza global (...)."<sup>18</sup>

Estos procesos de diferenciación ocurren dentro de los estados nacionales que aunque han sufrido cambios decisivos en su estructura y funcionamiento, siguen siendo los principales actores en la escena internacional y lejos de la desaparición de las soberanías estatales que propone el discurso globalista, la realidad nos muestra que bajo la égida de los estados se desarrollan los más importantes procesos sociales, económicos y culturales que se desarrollan a nivel interno y a nivel internacional. Leo Panitch considera en ese sentido que "no sólo el mundo sigue por mucho, compuesto por estados (...) este sigue firmemente inmerso en estructuras políticas que son nacionales o subnacionales en alcance. Aquellos que tratan de relacionar a la sociedad civil internacional con la *nébuleuse* del capitalismo global, frecuentemente fallan en la apreciación que el estado ha sido siempre un elemento fundamental constitutivo en el proceso de expansión del capitalismo en nuestros tiempos."<sup>19</sup>

Y es que haciendo un análisis objetivo la realidad nos muestra que los cambios que han ocurrido a nivel internacional no parecen estar encaminados a una "globalización global" hablando en términos de actores internacionales, de espacios regionales y de sus características. Ahora bien, es un hecho que la realidad no puede ser explicada sin limitaciones ni simplificaciones sin tomar en

---

<sup>18</sup> Cox, W. Robert, "A perspective on globalization" en Mittelman H. James (ed.), *Globalization, critical reflections*, Lynne Rienner Publishers, 1996, p. 26.

<sup>19</sup> Panitch Leo, *Rethinking the Role of the State*, en Mittelman, H. James *Op. Cit.*, p. 109.

cuenta la dimensión internacional o global<sup>20</sup> sin embargo, ello no quiere decir de ninguna manera que el mundo como un todo está encaminado a una "aldea global" en todas sus dimensiones.

La ampliamente difundida idea de la globalización como sinónimo de un *sistema global homogéneo* debe ser revisada ya que los distintos procesos de diferenciación que ocurren dentro de los Estados Nacionales principalmente a nivel económico determinan en gran medida la heterogeneidad del ambiente internacional. Como menciona Sergio Bagú "nunca antes un sistema organizativo ha tenido tanto alcance mundial y, a la vez, nunca el mundo ha estado poblado por microsistemas tan distantes los unos de los otros"<sup>21</sup>

En ese mismo sentido, analistas como Hernando Gómez Buendía, del Instituto Mundial para la investigación del Desarrollo Económico de la Universidad de la ONU han señalado los "límites" de la aldea global y cuestionan diversos de sus supuestos como la pérdida de importancia de los Estados-Nación (particularmente los desarrollados) o la globalización de la cultura, de la seguridad y de la economía,<sup>22</sup> Buendía señala que "el proceso de globalización en su dimensión política debe ser entendida como un largo proceso histórico caracterizado por la intensa competencia entre los principales centros "globales" de poder, "globales" por su proyección de poder (...), en su dimensión económica, la globalización es un proceso sumamente complejo que refleja la expansión o desarrollo de los centros económicos de poder"<sup>23</sup> que alcanzan la referida globalización.

Así mismo, Malcolm Waters en su libro "Globalization" hace una diferenciación de niveles de análisis para definir los avances de la globalización en diversos sectores o áreas haciendo énfasis en la heterogeneidad del proceso, señala por ejemplo que "así como los mercados financieros son los más

<sup>20</sup> Consúltese, por ejemplo, Chase-Dunn, Christopher, *Global Formation*, ed. Blackwell, 1989. y Bonanate, Luigi, "Siete Tesis sobre la Globalización", *Este País*, junio de 1998, p.2-9.

<sup>21</sup> Véase Bagú, Sergio, "Sistema: abstracción y realidad en Ciencias Sociales", en *Problemas epistemológicos de las Ciencias Sociales*, Fernando Cortés y Manuel Gil, coords., 1995.

<sup>22</sup> Gómez Buendía, Hernando, *The limits of the global village, Globalization, nations and the State*, The United Nations University, WIDER, Helsinki, 1995.

<sup>23</sup> *Ibidem*. p.V.

*globalizados*, la fuerza laboral es la menos globalizada, ninguna otra área permanece tan resistente a los efectos de la globalización".<sup>24</sup>

En nuestro campo de estudio, es decir las compañías multinacionales, se debe determinar, ¿quién o qué se globaliza en quién o qué?. Como ya mencionamos anteriormente, los países industrializados son los actores que en efecto se globalizan<sup>25</sup> a través de sus capitales financieros y las gigantescas corporaciones multinacionales que involucran la participación de accionistas, franquicias, subsidiarias, etc. en todo el mundo, pero que responden en gran medida a las directrices de la matriz (headquarters) donde se localiza esta, es decir del país sede de la multinacional.<sup>26</sup> *Se presenta entonces un nexo estratégico entre la corporación global y el Estado que arroja beneficios para ambos.* Bajo la protección estatal y con distintas tácticas que operan también con ayuda de los organismos financieros internacionales las empresas multinacionales expanden cada vez mas su presencia logrando estas sí la referida globalización en países que abren indiscriminadamente y sin planeación estratégica sus economías reduciendo aranceles y aplastando las medianas y pequeñas empresas de sus respectivos sectores productivos con la entrada de empresas extranjeras.

La estrategia globalizadora de los primeros en la mayoría de los casos no persigue el desarrollo equitativo mundial sino la expansión y la concreción de sus particulares intereses económicos y políticos. Como lo reconoce el FMI en el caso de la industria manufacturera "un aumento equilibrado del comercio norte-sur podría originar pérdidas de puestos de trabajo en la industria manufacturera de las economías avanzadas".<sup>27</sup>

Luis González Souza ha caracterizado este fenómeno como "Globalización tramposa", en la cual países como EUA se pronuncian por el libre comercio, la

<sup>24</sup> Waters, Malcolm, *Globalization*, Routledge, London, 1997.

<sup>25</sup> En un análisis interesante, Saskie Sassen, de la Universidad de Columbia, en su libro *Losing Control?, Sovereignty In An Age Of Globalization*, Columbia University Press, 1995, maneja el concepto de ciudadano económico (economic citizenship) no para referirse a ciudadanos sino a las grandes corporaciones y actores internacionales, firmas y mercados financieros en una gran "evolución-transformación del concepto de ciudadanía.

<sup>26</sup> Véase al respecto, Saxe-Fernández, John, "Globalización y regionalización", *Excelsior*, 9 de enero de 1996, pp. 4B y 5B.

apertura y la desregulación pero a la vez este y otros países desarrollados actúan en los hechos de manera completamente distinta, elocuentemente el autor describe este proceder del gobierno estadounidense como sigue: "hágase la globalización de todo, pero no de mis leyes migratorias, viva el mercado global, excepto el mercado laboral, mueran las soberanías nacionales, salvo la mía (...)"<sup>28</sup>

La aceptación del fenómeno de la ideología globalista ha traído consigo cambios cambios estructurales en las economías de los países periféricos. Los planes de "estabilización y ajuste estructural" que han sido implementados por el FMI en los países subdesarrollados han determinado que estos países acepten programas económicos de corte neoliberal que han subsumido el control económico y político interno a intereses externos. En muchos casos la aceptación incondicional de los gobiernos neoliberales responde a factores "innegables e incuestionables" como el fenómeno de la globalización.

Y es que uno de los objetivos fundamentales en la conformación ideológica del concepto de globalización sostenido por las grandes potencias y los organismos financieros internacionales tiene el objetivo de influir en distintos sectores de la sociedad para flexibilizar la opinión pública con respecto a temas como el libre comercio y la apertura de las economías como factores indispensables para lograr el desarrollo económico interno. Así mismo, este mecanismo de influencia ha servido para "fundamentar" las sugerencias del FMI y del Banco Mundial y lograr que los países periféricos acepten directamente y sin titubeos los programas de ajuste estructural y privatizaciones aún en sectores estratégicos que el BM y el FMI exigen como condicionantes para la obtención de créditos y servicios. Estos programas han sido adoptados por los países subdesarrollados de manera vertiginosa. Según un estudio citado por el FMI "33 países en desarrollo pasaron de regímenes abiertos entre 1985 y 1995 (...)"<sup>29</sup> Los autores de este estudio consideran sus resultados en base a los siguientes supuestos: "un país es cerrado si muestra una de la siguientes características: 1) barreras arancelarias que abarcan el 40% o más del comercio total, 2) tasas

---

<sup>27</sup> *Perspectivas de la economía mundial, Op. Cit.*, p. 56.

<sup>28</sup> González Souza, Luis, "Globalización tramposa", *La Jornada*, 25 de octubre de 1997.

<sup>29</sup> *Ibidem.*, p. 81.

arancelarias promedio del 40% o más; 3) un tipo de cambio de mercado negro en el cual la moneda nacional se deprecia un 20% o más en relación con el tipo de cambio oficial; 4) un sistema económico socialista, o 5) un monopolio estatal sobre las principales exportaciones".<sup>30</sup>

Autores -como Noam Chomsky y Carlos Vilas<sup>31</sup> han planteado las desventajas y peligros de tomar a la globalización como un paradigma, algo inevitable, incuestionable e indubitable ya que uno de los principales preceptos enarbolados por el discurso globalista es la "desaparición de fronteras" y por ende la renuncia a la soberanía nacional<sup>32</sup> lo que conlleva obviamente a la sumisión económica y política (de los países subdesarrollados) a las grandes potencias y al capital multinacional, a la aceptación de los programas de estabilización y ajuste estructural, a la desregulación, apertura comercial, adelgazamiento del Estado, etc. Tales cambios estructurales en las economías subdesarrolladas han provocado la acentuación de la dependencia y vulnerabilidad política y económica con respecto a los países industrializados.

Los conceptos de estructura y sistema han sido utilizados como sinónimos por la gran mayoría de los trabajos sobre ideología globalista, ello ha ocasionado tergiversaciones en el análisis y generalizaciones inevitables que conducen a deficiencias para definir el fenómeno de la "globalización". La ideología globalista que enarbola la supuesta *globalización homogénea*<sup>33</sup> no toma en consideración la existencia paralela de factores de heterogeneidad que determinan la diferenciación y la tendencia hacia la fragmentación en muchos aspectos de la vida cotidiana, especialmente a nivel económico. El análisis de la ideología globalista cae en graves generalizaciones al hacer énfasis, la mayoría de las veces, sólo en la tendencia del sistema hacia la homogeneidad, esta percepción

<sup>30</sup> *Ibidem*.

<sup>31</sup> Del primer autor véase *La sociedad global*, ed. Nuestro Tiempo, México 1992, de Carlos Vilas, *Op. Cit.*

<sup>32</sup> Véase al respecto, Ianni Octavio, "Estado-nación y globalización", *El Cotidiano*, UAM-Azcapotzalco, num. 71, septiembre, 1995, p. 94.

<sup>33</sup> Me refiero al concepto de "Globalización" manejado por autores como Octavio Ianni, en el cual se considera inminente la cada vez mayor participación de los países del mundo en la economía mundial y el aumento considerable de la "interdependencia", la desaparición de fronteras y la renuncia a la soberanía de los Estados, incluso por las grandes potencias. Consúltense al respecto, Ianni, Octavio, "Estado-nación y globalización", *Op. Cit.*, p. 93-94.

puede tener sus orígenes en errores de conceptualización, pero también como hemos visto, en ocasiones funciona como artificio ideológico para lograr estrategias y tácticas de tipo económico y político que en la mayoría de las veces acentúan las diferencias entre el norte y el sur.

Ahora bien, dentro de este sistema (compuesto a su vez por microsistemas con diferencias tan profundas entre ellos) los gobiernos de los Estados nacionales - sobre todo los países en desarrollo- tienen la obligación de instrumentar mecanismos para aprovechar las ventajas tecnológicas y de comunicaciones más rápidas y eficientes (principalmente en los países industrializados) y discutir de manera "global" problemas estructurales en la relación norte-sur y que tienen un carácter decisivo que requieren de acción inmediata como la deuda externa, la pobreza, el proteccionismo comercial y el libre comercio, narcotráfico y lavado de dinero, educación, etc. Todos estos temas de la agenda internacional contemporánea solo pueden tener solución si se discuten en foros globales que traigan acciones concretas de manera conjunta y en las cuáles, respetando las diferencias sociales y culturales de cada país, se actúe de manera global para beneficio de la humanidad misma.

## **1.2 Empresas multinacionales, desarrollo y globalización.**

### *Las empresas multinacionales en el sistema económico internacional*

Las empresas multinacionales (MTN) han llegado a ser la organización económica más avanzada dentro del sistema capitalista. Las MTN han alcanzado niveles de desarrollo sin precedente, algunas de estas empresas han superado económicamente a muchos países, -incluso desarrollados- convirtiéndose así en la principal forma organizacional del sistema económico capitalista. Incluso a nivel cultural, las MTN han traído consigo una influencia directa sobre los patrones de conducta, consumo y moda como nunca antes se había visto.<sup>34</sup>

---

<sup>34</sup> Consúltese Malcolm Waters, *Op. Cit.*

Contrariamente a lo que comúnmente se cree, la gran mayoría de las MTN tienen una *sede o matriz* definida geográficamente que en ocasiones puede ser compartida por dos o más países pero que siempre resulta localizable, la importancia de ser sede o matriz de una MTN ha acentuado la competencia comercial de los países desarrollados y entre los distintos bloques regionales. Autores como Paul Hirts y Graham Thompson han insistido que dentro del análisis económico actual de las MTN es necesario establecer el nexo estratégico de la multinacional con su país sede, ello como consecuencia del carácter nacional o regional de estas industrias donde - según cálculos hechos por estos autores - más de dos tercios de todas las transacciones comerciales de estas empresas se realizan a nivel interno o intrafirma aún considerando operaciones que rebasan las fronteras, también se recalca la predominantemente participación de estas empresas en los países más industrializados del mundo.<sup>35</sup>

El Centro de Corporaciones Transnacionales de las Naciones Unidas proporciona los siguientes datos e información en materia de MTN:

- A nivel mundial existen alrededor de 36, 000 corporaciones multinacionales con aproximadamente 172, 000 filiales, franquicias, subsidiarias, etc.
- Las empresas multinacionales controlan un tercio de los activos privados a nivel mundial y contribuyen con un 25% del producto mundial bruto.
- Las empresas multinacionales son responsables de más del 50% del comercio entre los países industrializados y aproximadamente el 40% del comercio en todo el mundo.

---

<sup>35</sup> Hirst Paul and Graham Thompson, *Op. Cit.*,

- En 1997 de las 100 empresas más grandes del mundo 99 pertenecen a países industrializados, sólo PDVSA de Venezuela ocupa el lugar 66, Pemex de México tiene la posición 102.
  
- De las 36, 000 MTN que existen a nivel mundial en la actualidad sólo 9% tienen matrices o sedes en países subdesarrollados. Los EUA, Gran Bretaña, Japón, Alemania, Francia e Italia poseen el 60% de estas empresas, el 31% restante está localizado en otros países desarrollados.
  
- Las empresas multinacionales dan empleo a 61 millones de trabajadores en países desarrollados y a 12 millones en países subdesarrollados.<sup>36</sup>

Con la participación e influencia directa de las empresas multinacionales se dan cambios fundamentales en la correlación de fuerzas de los países desarrollados en el mercado mundial, en la exportación de capital o dirección de la inversión extranjera directa, en la transferencia de tecnología, etc. La expansión e influencia de intereses económicos, políticos y estratégicos de los Estados recae en gran medida en el desempeño que las multinacionales tienen sobre otros países industrializados y sobre los países periféricos. La capacidad de dirigir inversiones de acuerdo a intereses definidos actuando sobre la base de una flexibilidad internacional, es lo que determina en gran medida la estrategia de las MTN.

Las MTN han demostrado que bajo determinadas circunstancias de regulación y control pueden llevar beneficios directos a los países en los cuáles operan. La movilización de recursos financieros, físicos y humanos impulsa actividades económicamente viables y comercialmente ventajosas, así mismo, a través de las multinacionales se desarrollan y aplican nuevas tecnologías y

---

<sup>36</sup> UN Centre on Transnational Corporations. 1992. *World Investment Report 1992: Transnational Corporations as Engines of Growth*. New York. New York: UNCTC, citado en Gómez Buendía, Hernando. *Op. Cit.*, p.p. 8 y 46.

nuevos conocimientos para transformar recursos en producción y para capacitar mano de obra y crear empleos, además la competencia por la captación de la inversión extranjera directa sirve como incentivo para generar infraestructura de servicios y transporte en los países en los que las multinacionales operan, sin embargo, es necesario recalcar que sus actividades (a diferencia de las empresas estatales) no están intrínsecamente orientadas hacia los objetivos del desarrollo de los países en los cuáles operan. Las grandes metas de las multinacionales como las de cualquier otra empresa comercial son las utilidades y el crecimiento.

A. Astapovich, economista ruso, ha escrito al respecto "La ganancia ha sido y sigue siendo el principal móvil de la producción capitalista, independientemente de si esta está limitada por los marcos nacionales o si se realiza a escala internacional. Al mismo tiempo, este es un enfoque generalizado del problema de la exportación de capital, por cuanto las bases y las condiciones del funcionamiento rentable del capital dentro del país y en el extranjero, cambian con el tiempo. Los cambios operados están relacionados fundamentalmente con la actividad de los monopolios, la ampliación y la evolución de su actividad comercial."<sup>37</sup>

Los objetivos de las empresas multinacionales que abarcan toda una estructura vertical empresarial están determinados primordialmente por la obtención de utilidades. Con la ampliación de nuevos mercados, disminución de impuestos con inversiones dirigidas y mano de obra barata para la reducción de costos se crean posibilidades tangibles de crecimiento acelerado de las ganancias.

Dentro de este contexto el comercio intrafirma desempeña un papel central para el desarrollo de las multinacionales. Aún cuando algunos gobiernos neoliberales sobre todo de países subdesarrollados se afanan de aumentar exportaciones de sus países, en realidad, en la mayoría de las ocasiones quien verdaderamente exporta los mayores volúmenes de mercancías es la empresa multinacional que se alberga en esos países, los beneficios mayores recaen obviamente en la entidad exportadora real es decir la empresa multinacional, en

---

<sup>37</sup> Astapovich, A., *Estrategia de las Corporaciones Transnacionales*, ed. Progreso, Moscú, 1978.

términos concretos podemos mencionar que el comercio intrafirma es un comercio del vendedor consigo mismo o con otras empresas de sus mismas características que a su vez actúan de manera análoga. El que la actividad comercial o de producción se realice atravesando fronteras por grandes que sean las distancias, no cambia la esencia de la estrategia comercial, el producto que entra en el proceso de intercambio dentro de la misma firma en realidad no cambia de propietario. El proceso de producción que adquiere en la actualidad un carácter internacional no quiere decir que el comercio entre los países - sobretodo con los subdesarrollados -aumente de manera paulatina, al contrario ello implica todo un proceso complejo diferenciador de los objetivos de empresas y países sede, con los intereses de los países huéspedes de las empresas multinacionales.

La asociación vertical de las empresas de los países desarrollados y de sus capitales se basa, en primer lugar en la absorción por la empresa multinacional de un país de las firmas de otros países (principalmente subdesarrollados) y su conversión en su propiedad completa, con ello se logra el control de las filiales en el extranjero. Esta absorción se ha facilitado con la instrumentación de políticas neoliberales que se basan a nivel económico en la privatización no importando el carácter estratégico de algunos sectores industriales. El entrelazamiento del capital en asociaciones de empresas de distintas nacionalidades en todos sus rubros y en todas sus formas funcionales, es uno de los fenómenos que se ha hecho posible debido al gran desarrollo que las multinacionales han tenido a nivel mundial. Unicamente como resultado de la creación por las MTN de los complejos de producción que operan en varios países, los nexos de distintas nacionalidades en los procesos de producción de estas empresas se han vuelto estables y eficaces tanto en la esfera de la producción como en la comercialización. En ese sentido la sede o matriz de la multinacional controla siempre el desempeño de sus filiales o subsidiarias.

Existen otras versiones, sin embargo, que tergiversan el contexto arriba descrito y caen en graves generalizaciones y errores en el análisis. Por ejemplo, Robert Reich, exsecretario del trabajo en EUA, en su libro *The work of nations*, señala que bajo esta tendencia de producción - donde participan varios países en

distintas etapas y procesos - se está llegando a un punto donde las empresas multinacionales ya no tienen nación propia y responden en gran medida a los vaivenes del mercado mundial, Reich habla del caso de EUA en los siguientes términos "Las corporaciones norteamericanas se están *desconectando* de Estados Unidos. Seguimos llamándolas corporaciones norteamericanas porque la mayoría de sus acciones son propiedad de ciudadanos estadounidenses, sus accionistas principales son norteamericanos y sus sedes están localizadas aquí. Sin embargo, estas empresas están rápidamente transformándose en componentes de una red global comercial en la cual una gran parte de sus ingresos viene de otras partes del mundo."<sup>38</sup> Para ejemplificar sus argumentos Reich sostiene: "un satélite espacial diseñado en California, manufacturado en Francia, y financiado por australianos es lanzado por una nave espacial rusa (...) un vehículo compacto "Mazda" que fue construido en una planta de Ford en Louisville Kentucky, y entonces, es posteriormente vendido, a comercializadores estadounidenses de Mazda en Norteamérica. Nissan, mientras tanto, diseña una nueva camioneta en su centro de diseño industrial de San Diego, California, las camionetas serán ensambladas en la planta de Ford en Ohio usando partes fabricadas en su planta de Tennessee y después comercializadas por Ford y Nissan en Estados Unidos y Japón. Entonces quién es Ford?, quién Nissan?, y quién Mazda?"<sup>39</sup> Sin embargo estos argumentos de Robert Reich, se contradicen claramente si analizamos con mayor detenimiento y profundidad como ocurren estos procesos "internacionales" de producción.

Se observa casi como regla general dentro de las empresas multinacionales que el entrelazamiento del capital no es sobre la base del control de la empresa, sino sobre ciertos niveles de la actividad económica de la misma. Esto significa que el control y obviamente los intereses de la empresa están determinados por una sola corporación de matriz definida, en la que pueden estar agrupados los capitales de muchos países pero donde las decisiones principales son tomadas por el grupo de propietarios de la empresa. Un ejemplo tangible de

---

<sup>38</sup> Reich Robert, *Op. Cit.*, p. 119.

<sup>39</sup> *Ibidem*, p. 131.

ello lo observamos claramente con la más poderosa de las empresas petroleras multinacionales, *Exxon* (Después de la histórica fusión con *Mobil* conocida como *Exxon-Mobil*), propiedad inicial de la familia Rockefeller, a cuyo nombre va unida su historia, y en la cual participan más de 300, 000 accionistas, los intereses y matriz estadounidenses están bien definidos y a pesar del número y la variada nacionalidad de accionistas, en realidad "la empresa es controlada por unas pocas personas."<sup>40</sup>

En un artículo de *The Economist*, la idea del "proceso internacional de producción" de Reich es también puesta en entredicho. La revista inglesa señala que "pocas compañías, incluso las más conocidas son verdaderamente globales. En promedio, las multinacionales producen más de dos tercios de su producción en su propio país y emplean a dos tercios de sus trabajadores en su país matriz. Aunque operan a nivel mundial, la cultura de General Motors es distintivamente americana así como la de Volkswagen es alemana".<sup>41</sup>

Las MTN tienen principalmente en su país sede relaciones estrechas con el Estado<sup>42</sup> que las apoya a nivel interno y a través de la política económica internacional de los mismos, hemos ya mencionado la famosa frase del gobierno norteamericano "*lo que es bueno para la General Motors es bueno para Estados Unidos*" que refleja cabalmente la importancia que estas empresas han tenido sobre el desarrollo interno de los países que las albergan como sede.

El crecimiento en el número de empresas multinacionales y la escala de actividades que desarrollan han impactado decisivamente en el ámbito político a nivel internacional. Hoy en día podemos observar como estas empresas controlan flujos financieros, imponen sanciones y restricciones comerciales y regulan la

---

<sup>40</sup> Centeno, Roberto, *El petróleo y la crisis mundial*, ed. Alianza Universidad, Madrid, 1982., p.169.

<sup>41</sup> Datos tomados de Internet, dirección: [www.economist.com/editorial/18-1-98/](http://www.economist.com/editorial/18-1-98/)

<sup>42</sup> En Estados Unidos - por ejemplo - El "Corporate Income Tax" que es el impuesto que pagan las ETN al gobierno representa alrededor del 34% de las utilidades totales de las empresas lo que conlleva una relación estrecha entre los objetivos de las empresas y del gobierno norteamericano, Véase *Average Effective Corporate Income Tax, 1977-1991*, DOE-EIA, Washington, D.C., November 1991.

producción. Incluso, autores como John Baylis y Steve Smith consideran que las MTN hacen más complicadas las relaciones entre los Estados.<sup>43</sup>

La historia de estas empresas, concretamente las estadounidenses, ha mostrado como pueden movilizar a gobiernos y sus respectivas fuerzas militares para apoyar sus intereses. La intervención de la *ITT* en conjunto con la *CIA* para derrocar el gobierno socialista de Salvador Allende, La intromisión norteamericana en Cuba para apoyar los intereses de la *United Fruit Co.*<sup>44</sup> y más recientemente la invasión de EUA a Irak para proteger los intereses de empresas petroleras estadounidenses en Kuwait son muestras tangibles de la intervención estatal estadounidense para apoyar a sus empresas e intereses.

Como bien ha señalado Louis Turner en el caso de las empresas petroleras multinacionales, "la creciente importancia económica del petróleo ha obligado aun a los gobiernos consumidores más inclinados hacia el *laissez-faire* a intervenir crecientemente en el funcionamiento de las compañías."<sup>45</sup>

Ante los frecuentes choques de intereses entre las MTN y sus países sede con los países que las albergan, el potencial del desarrollo depende en gran parte de la planeación de las políticas económicas de los países huéspedes, mismos que deben ver a estas empresas como instrumentos de desarrollo pero dentro los objetivos y políticas nacionales, incluidas la distribución del ingreso, las condiciones laborales, la industrialización, el equilibrio de la balanza de pagos y fundamentalmente la soberanía. Cuando faltan políticas gubernamentales de planeación al respecto, las empresas multinacionales pueden incluso acentuar las desigualdades sociales y provocar el estancamiento en diversos sectores industriales internos.

La empresa multinacional es la principal forma organizacional del sistema económico internacional en la actualidad. Con el fin de ilustrar lo que representan

---

<sup>43</sup> Baylis John y Steve Smith, *The Globalization of World Politics, and introduction to International Relations*, Oxford University Press, 1996, p. 292.

<sup>44</sup> Consúltese al respecto, Funtanellas, Carlos (comp), *United Fruit Company: un caso del dominio imperialista en Cuba*, ed. De Ciencias Sociales de la Habana, 1976.

<sup>45</sup> Turner Louis, *Las compañías petroleras en el sistema internacional*, ed. FCE, México, 1983, p. 156.

las MTN en el mundo la revista Fortune's Global 500<sup>46</sup> ofrece una fuente de información muy valiosa, en el siguiente cuadro las estadísticas que incluyen las 100 entidades económicas más poderosas del planeta, medidas en términos del PIB (valor total de los bienes y servicios producidos en un año) tratándose de países y de su ingreso total anual (ventas anuales) tratándose de MTN. Como puede observarse, de las 100 mayores entidades económicas del mundo, ya más de la mitad (51) son empresas multinacionales y (49) son economías nacionales.

---

<sup>46</sup> *Fortune International*, New York, august, 1996.

## CUADRO 1

**LOS 100 GRANDES (PAISES Y CORPORACIONES)  
PIB O INGRESOS TOTALES EN MILLONES DE DÓLARES, 1995**

1 EUA	6 952 020	34 Ford (1)	137 137	67 Siemens (3)	60 674
2 JAPÓN	5 108 540	35 SUDÁFRICA	136 035	68 PAKISTAN	60 649
3 ALEMANIA	2 415 764	36 ARABIA SAUDITA	125 501	69 Dai-Chi (2)	58 052
4 INGLATERRA	1 536 089	37 FINLANDIA	125 432	70 PERU	57 424
5 FRANCIA	1450 076	38 POLONIA	117 663	71 NUEVA ZELANDA	57 070
6 ITALIA	1 105 822	39 Toyota Motor (2)	111 052	72 British Petroleum (5)	56 982
7 CHINA	1 086 932	40 Exxon (1)	110 009	73 Metro Holding (7)	56 459
8 BRASIL	697 647	41 Shell (5,6)	109 834	74 U.S. Postal S. (1)	54 294
9 CANADÁ	688 085	42 PORTUGAL	102 337	75 Chrysler (1)	53 195
10 ESPAÑA	568 617	43 Nisshi Iwai (2)	97 886	76 Philip Morris (1)	53 139
11 COREA DEL SUR	455 476	44 Wal-Mart S. (1)	93 627	77 Toshiba (2)	53 047
12 HOLANDA	395 900	45 ISRAEL	91 965	78 Tokio Electric (2)	52 362
13 AUSTRIA	348 782	46 GRECIA	90 550	79 Daewoo (8)	51 215
14 RUSIA	344 741	47 MALASIA	85 311	80 Nichimen (2)	50 842
15 INDIA	324 082	48 Hitachi (2)	84 167	81 Sumitomo Life (2)	50 711
16 SUIZA	300 508	49 SINGAPUR	83 695	82 Kanematsu (2)	49 839
17 ARGENTINA	281 060	50 Nippon Life (2)	83 207	83 Unilever (5,6)	49 738
18 BÉLGICA	269 081	51 Nippon teleg. (2)	81 937	84 Nestlé (7)	47 780
19 MÉXICO	250 038	52 UCRANIA	80 127	85 Sony (1)	47 582
20 AUSTRIA	233 427	53 AT & T	79 609	86 EGIPTO	47 349
21 SUECIA	228 679	54 COLOMBIA	76 112	87 Fiat (9)	46 468
22 INDONESIA	198 079	55 VENEZUELA	75 016	88 Veba Group (3)	46 149
23 Mitsubishi (1)	184 365	56 FILIPINAS	74 180	89 Deutsche Telekom (3)	46 045
24 Mitsui (1)	181 519	57 Daimler-Benz (3)	72 256	90 Allianz Holding (3)	46 045
25 DINAMARCA	172 220	58 IBM (1)	71 940	91 Nec (2)	45 557
26 Itochu (2)	169 165	59 Matsushita E. (2)	70 398	92 REPUBLICA CHECA	44 742
27 G.I Motors (1)	168 829	60 General E. (1)	70 028	93 Honda Motor (2)	44 056
28 Sumitomo (2)	167 531	61 Tomen (2)	67 756	94 HUNGRIA	43 708
29 Tailandia	167 056	62 CHILE	67 297	95 ELF (4)	43 618
30 TURQUIA	164 789	63 Mobil (1)	66 724	96 Electricité France (4)	43 508
31 Marubeni (2)	161 057	64 Nissan (2)	62 569	97 U. Dess Assuran	42 004
32 NORUEGA	145 954	65 Volkswagen (3)	61 489	98 IRI (9)	41 903
33 Hong Kong	143 669	66 IRLANDA	60 780	99 ARGELIA	41 435
				100 Prudential Co. (1)	41 430

Notas: (1) EUA, (2) Japón, (3) Alemania, (4) Francia, (5) Reino Unido, (6) Holanda, (7) Suiza, (8) Corea del Sur, (9) Italia. Fuente: *Fortune International*, New York, 5 de agosto de 1995.

La información ofrecida por *Fortune*, nos permite establecer la importancia de las empresas multinacionales como actores centrales de la economía internacional, las MTN siguen una tendencia de expansión y crecimiento constante que no da indicios de revertirse., en tanto que las políticas de los países sede fortalecen el apoyo a sus empresas para enfrentar la competencia extranjera ahora a nivel internacional, lo cual es decisivo tanto para las empresas como para

los países matriz ya que la lucha por la hegemonía económica recae en gran parte en la actuación de las MTN a nivel global.

La distribución actual de las MTN entre las diferentes naciones no es una constante que se haya mantenido estática durante mucho tiempo, en realidad la lista antes presentada ha sufrido decisivos cambios, sobre todo a partir de la segunda Guerra Mundial. En un estudio de Albert Bergesen y R. Fernández<sup>47</sup> que abarca desde 1956 hasta 1995, se presenta la evolución de la lista antes presentada, la información resulta sumamente interesante ya que nos permite establecer la evolución económica de las MTN y de los países sede durante y después de la Guerra Fría, nos deja entrever el desarrollo de países como Japón y el desarrollo regional europeo y el ascenso de nuevos países como matrices de las multinacionales.

El estudio demuestra los siguientes resultados: Lo primero que se observa y lo más fundamental es el declive de la dominación estadounidense como país huésped de las mayores empresas corporativas mundiales. 42 de las 50 corporaciones líderes en 1956 son estadounidenses, una señal clara de su hegemonía productora en cuanto empresas mundiales líderes. En 1995 su número ha bajado a 17, lo cual muestra claramente la decadencia de la dominación estadounidense. Alemania sube de 1 a 6, Japón sube de 0 a 10 y Francia sube de 0 a 4 empresas durante este periodo. Esto refleja la recuperación que experimentaron Japón y Alemania después de la Segunda Guerra mundial así como su status ascendente como retadores de la hegemonía económica estadounidense. Gran Bretaña, por otra parte, que oscila entre las 3 y 4 empresas durante todo el periodo, ni agrega ni pierde empresas entre las 50 líderes.

También se puede vislumbrar una pluralización de la competencia económica. En 1956 las 50 empresas líderes sólo se repartían entre 5 países (Estados Unidos, Gran Bretaña, Alemania, Países Bajos, Suiza) en 1995 ya están representados 9 países (EUA, Gran Bretaña, Alemania, Países Bajos, Suiza,

---

<sup>47</sup> Albert Bergesen, Fernández Roberto, *¿Quién posee las 500 empresas líderes mencionadas por Fortune? Un análisis sistémico de la competencia económica global 1956-1989*, en Saxe-Fernández, John. *Globalización: crítica a un paradigma*, Op. Cit. p. 247-287.

Francia, Japón, Italia, Corea del Sur. En un inicio los EUA competían internamente al tener 42 de las 50 empresas líderes. La competencia posterior se ha diversificado internacionalmente. La decadencia de la hegemonía de un estado único y la plurarización de las sedes nacionales de producción parecen ir de la mano. Disminuye la cantidad de empresas entre las 50 líderes en manos de los EUA (de 42 a 17) y crece el número de países que poseen grandes empresas (de 5 a 9).

Esta diversificación del poder económico y la expansión de las MTN a nivel global será una de las características principales en el nuevo milenio, la competencia por la hegemonía entre países y entre empresas será lo que distinga al siglo XXI de los anteriores, la enorme responsabilidad de gobernantes y de su relación con empresarios puede determinar en gran medida el destino económico de la humanidad.

#### *Las empresas multinacionales y el desarrollo*

Dentro de sus estrategias y tácticas y en el proceso de dirigir sus actividades comerciales normales, las MTN toman decisiones que tienen consecuencias muy importantes para las sociedades en que actúan. Influyen y afectan las pautas de consumo y la dirección de la innovación, determinan en gran medida el avance tecnológico y la inversión, y poseen o producen la mayor parte de los productos básicos utilizados en la industria y el comercio; voluntaria o involuntariamente estas empresas pueden impactar de manera decisiva en la mano de obra y el empleo interno. También pueden afectar los procesos políticos tanto en sus países de origen como en los países huéspedes.

Generalmente, las decisiones relativas a la asignación de inversiones, la variedad de mercancías y los procesos de producción junto con su destino de comercialización son mecanismos de planificación de empresas situadas en unos pocos países industrializados. El poder y el alcance de las MTN más poderosas hacen posible que unas pocas grandes empresas controlen la mayor parte de los mercados locales e internacionales y también los sectores más importantes. A

causa de esto, y de su influencia internacional, pueden realizar actividades como la distribución de mercados de importación y exportación, la determinación de los precios y de la oferta, y la concertación de acuerdos conjuntos o regionales para eliminar la competencia. También de manera frecuente las MTN más poderosas establecen las bases y regulaciones para el funcionamiento de los monopolios privados.

Las preocupaciones e inquietudes con respecto al impacto de las multinacionales son múltiples y variables. Es común que el poder económico de las multinacionales en su afán de lograr mayores ganancias, rebasa los controles y regulaciones económicas de su país sede. Esto sucede frecuentemente cuando las MTN desplazan sus inversiones a países con mano de obra más barata, alterando la tasa de desempleo interno y la balanza de pagos del país matriz, entre otras repercusiones. Lo mismo ocurre de manera inversa y es aún más frecuente. El poder de las multinacionales es tan fuerte que rebasa los controles y regulaciones de los países huéspedes que las albergan, alterando programas de desarrollo internos, alentando la creación de monopolios industriales y propiciando en algunos casos problemas ambientales. Esta tendencia es cada vez más común en los países periféricos debido a la falta de regulación económica interna y a la instrumentación de políticas económicas neoliberales que incluso dan incentivos de diversa índole al capital extranjero.

El desarrollo es un proceso complejo que deriva de la interacción de elementos nacionales e internacionales diferentes y es conformado por numerosos y muy diversos objetivos económicos, sociales, culturales y políticos que persiguen los distintos países. El proceso de desarrollo de los Estados no se enfoca exclusivamente en el aumento inmediato de la producción ni de la captación de inversión extranjera directa. La reducción de las desigualdades de ingreso y distribución de la riqueza debe ser una de las preocupaciones principales. El desarrollo de una MTN en su objetivo de lograr mayores utilidades y crecimiento es por lo tanto diferente a lo que en teoría debería ser el desarrollo de un Estado. En ese sentido, aunque las empresas multinacionales son motores poderosos del crecimiento, en ocasiones tienden a acentuar las desigualdades en

lugar de reducirlas cuando faltan políticas gubernamentales de regulación apropiadas, cuando se otorgan todas las facilidades con tintes de entreguismo y cuando sectores claves de la economía se venden "a precios de ganga" sin tomar en cuenta su importancia estratégica.

Es muy común que las MTN se concentren en industrias que requieren tecnología avanzada, con una infraestructura desarrollada y mano de obra calificada. Aunque este tipo de industrias puede contribuir en definitiva a la modernización de la estructura industrial de los países huéspedes, no es garantía que los objetivos industriales de las empresas sean los mismos de los países en materia de desarrollo de determinados sectores y ramas industriales.

Un factor fundamental recae en que muchos de los productos en que se especializan las MTN están orientados a satisfacer la demanda de los países de industrializados y por tanto de ingresos elevados. Su comercialización en países en desarrollo puede introducir pautas de consumo que no son congruentes con el poder adquisitivo de amplios sectores sociales de los países subdesarrollados.

Las MTN, siguiendo su propia estrategia de expansión y búsqueda de mayores utilidades, pueden no buscar los objetivos de desarrollo de los países huéspedes. El hecho de que la mayor parte de las actividades de las multinacionales se lleven a cabo en los países industrializados desarrollados<sup>48</sup> y que sus inversiones no fluyan espontáneamente hacia las zonas en que son más necesarias para un desarrollo mundial equilibrado no es un hecho casual.

Aunque podría parecer que el capital podría ser invertido de manera más rentable en las zonas en que es escaso, con frecuencia la carencia de una

---

<sup>48</sup> Según la opinión de autores como Barrie Axford, existen en realidad pocas empresas verdaderamente "globales" como *Shell*, *Unilever*, *Nestlé*, *ABB* o *ICC* que pueden ser definidas como realmente transnacionales, esto es porque compañías como *Du Pont* o *General Motors* que son consideradas como gigantes transnacionales en realidad no lo son tanto ya que menos de la mitad de sus operaciones se realizan fuera de los EUA - su país de origen. Véase al respecto, Axford, Barrie, *The Global System, Economics, Politics and Culture*, Polity Press, Cambridge, UK. P. 97. En ese mismo sentido Graham Thompson y Paul Hirts consideran que en realidad son muy pocas las empresas realmente transnacionales o *stateless* como comúnmente se les denomina, estos autores dan la cifra de 37, 000 multinacionales en los 90's, sin embargo, de estas, 24, 000 (aproximadamente el 70%) son "home based" corporations que se ubican en los 14 países más ricos del mundo y el grueso de sus transacciones comerciales se desarrollan a nivel intrafirma, es decir, comercian entre ellas mismas aunque estas operaciones trasciendan fronteras, véase, Hirt Paul y Graham Thompson, *Op. Cit.*, p. 53.

infraestructura básica puede hacer que las zonas más pobres del mundo - aún contando con mano de obra barata y grandes facilidades para la inversión - sean menos atractivas para los inversionistas. Ello es así incluso en algunos países desarrollados en los que la inversión tiende a concentrarse en las regiones relativamente más desarrolladas, y los gobiernos tienen que incurrir en inversiones públicas para invertir en infraestructura y servicios y evitar las disparidades regionales. También en diversas ocasiones las empresas multinacionales establecen sus intereses en determinado país para producir sus productos pero a la vez esperando que la población de ese mismo país sea consumidora de ellos, obteniendo así un margen mucho mayor de utilidades. Sin embargo, si el producto per cápita de ese país huésped no permite la compra regular y sostenida de esos productos, la empresa optará, aún con una mayor inversión inicial, establecerse en países desarrollados lo que a mediano y largo plazo traerá mayores ingresos y utilidades para la misma, pero que finalmente repercutirá en una mayor desigualdad económica a nivel internacional.

La mayoría de los problemas relacionados con las empresas multinacionales derivan de sus características claramente internacionales en un mundo donde todavía los actores principales siguen siendo los Estados. Como ya hemos señalado, las empresas multinacionales han desarrollado capacidades importantes que pueden ser puestas al servicio del desarrollo mundial. Sin embargo, esas mismas capacidades pueden ser divergentes de manera conflictiva con los intereses de los Estados.

En ese sentido, algunos autores como Manuel Cervera señalan que la inversión extranjera directa trae beneficios de tipo social, cuando:

- 1) complementan y no sustituyen el ahorro y la inversión doméstica como fuentes generadoras de empleo y producción,
- 2) cuando no tienen posición hegemónica sobre la economía y finanzas nacionales ni vulneran la capacidad endógena para desarrollar industrias nacionales

- 3) Cuando transfieren tecnología, conocimientos técnicos o aportaciones valiosas a la planta productiva nacional.<sup>49</sup>

Los países subdesarrollados que buscan captar la inversión extranjera directa necesitan desarrollar la capacidad de negociar con inteligencia y en base a sus intereses nacionales la entrada de estos capitales. Esta cuestión es un tema fundamental. Los países huéspedes deben fortalecer su posición económica para obtener los beneficios de este tipo de inversión y no dejar la planeación industrial doméstica a los vaivenes de las "libres fuerzas del mercado".

En ese sentido, la participación y discusión en foros regionales de los temas y problemas en materia de inversión extranjera directa sobre el desarrollo debe ser una prioridad. La negociación por bloque u organización regional garantiza el reconocimiento a los intereses particulares de cada país y evita la competencia y enfrentamiento irracional entre sus miembros. Esto sin embargo, sólo se podrá realizar si existen objetivos claros de desarrollo nacional y voluntad política de los gobiernos para cumplirlos.

Bajo estas premisas, es necesario que los países subdesarrollados planeen y formulen claramente sus estrategias y tácticas de desarrollo con objeto de dirigir las inversiones de estas empresas de manera consecuente con los objetivos y políticas nacionales, incluidos la distribución del ingreso, las condiciones laborales, la industrialización, el equilibrio de la balanza de pagos, etc. Es decir que instrumenten políticas de regulación en el desempeño de las multinacionales que tienen presencia en sus países.

Ante ello, el diálogo y la planeación conjunta entre los Estados matriz y huéspedes y las empresas multinacionales será decisiva para buscar el desarrollo equitativo mundial y disminuir los niveles de desigualdad económica entre las naciones, este objetivo deberá ser contemplado como una de las directrices principales en materia de política económica a nivel internacional en el nuevo milenio.

---

<sup>49</sup> Cervera Aguirre, Manuel, "Inversión Extranjera", *Excelsior*, 11 de noviembre de 1994, Sección Ideas, p. 1-3.

### 1.3 ¿El petróleo dejó de ser un recurso estratégico?

Es muy común en nuestros días que los medios de comunicación, diversos sectores sociales e incluso gobernantes (sobretudo neoliberales)<sup>50</sup> hagan referencia al petróleo como una materia prima que ha dejado de ser estratégica, que es barata, fácil de conseguir y que además se utiliza cada vez menos como energético. Todas estas aseveraciones sin embargo, están completamente alejadas de la realidad. En el caso de México y otros países que aún conservan la propiedad estatal muchas de las veces se trata de atenuar y disminuir su importancia con tintes ideológicos para lograr convencer a distintos sectores sociales de su carácter industrial "obsoleto" y lograr así su privatización.

La realidad nos muestra sin embargo que la sustitución del petróleo como base energética es todavía lejano, la base económica e industrial a nivel internacional depende aún en gran medida de ese energético. Diversos análisis señalan que el carácter estratégico del petróleo como materia energética base se mantendrá por lo menos durante veinte años, estudios prospectivos del Departamento de Energía de EUA - por ejemplo - señalan que en ese lapso el petróleo seguirá siendo la principal fuente de energía a nivel internacional e incluso, en la mayoría de los países su consumo crecerá significativamente.<sup>51</sup>

En la última década, aún con los vaivenes en el precio de este hidrocarburo, el consumo de petróleo a nivel mundial ha aumentado de manera importante. En el cuadro 2 se observa que de 22 países seleccionados sólo dos disminuyeron su consumo en los últimos seis años: Rusia, que enfrenta graves problemas económicos principalmente en su sector industrial, ha disminuido considerablemente su consumo, sin embargo ello no es consecuencia de la sustitución ni del ahorro de hidrocarburos, sino del cierre de empresas y de la

<sup>50</sup> Me refiero -por ejemplo- a políticos como Vicente Fox, quien en reiteradas ocasiones se ha referido al petróleo en los siguientes términos: "(...) es mucho más estratégico hoy en día tener capital humano que tener recursos naturales. El petróleo ya deja de ser estratégico en este momento (...) el petróleo ya no es el recurso estratégico que fue en el pasado", véase al respecto. "Vender Pemex, jamás el petróleo", *La Jornada*, 17 de julio de 1999.

<sup>51</sup> Tal es el caso de EUA, que es el mayor consumidor de petróleo del mundo y cuyo consumo crecerá anualmente en 0.9% hasta el año 2015. Fuente: *Annual Energy Outlook 1996 with Projections to 2015*, Energy Information Administration, U.S. Department of Energy, Washington D.C., 1996.

reestructuración de otras. Inglaterra es el otro país que ha reducido su consumo de hidrocarburos, en el caso de este país, la disminución en el consumo es el resultado del uso de nuevas fuentes de energía, de la eficiencia en el uso de la misma, del reciclaje de los productos elaborados con petroquímicos y del empleo de tecnologías para elaborar nuevos materiales menos intensivos en el uso de la energía. Sin embargo, aún con la disminución de su consumo, el petróleo es el energético principal del Reino Unido.

De la misma forma, el mayor número de los países a nivel mundial sigue dependiendo en alto grado del petróleo como energético principal. Es importante mencionar también que en la mayoría de los casos el petróleo que se consume es importado.

Todos los países industrializados sin excepción consumen grandes cantidades de crudo, sus respectivas infraestructuras industriales están diseñadas para su funcionamiento y desarrollo con base en ese energético, tal y como lo establece el Departamento de Energía de EUA esta situación no va a cambiar en el plazo mediano. La sustitución energética requerirá de recursos y tiempo suficiente para concretarse.

## CUADRO 2

**CONSUMO MUNDIAL DE PETRÓLEO, PAÍSES SELECCIONADOS**  
**TASA DE CRECIMIENTO ACUMULADA % (1993-1997)**  
**(Miles de barriles diarios)**

REGIÓN / PAÍS	1997	TASA DE CRECIMIENTO ACUMULADA % 1993-1997
Mundial	73, 760	2.2
Norteamérica	21, 220	1.9
EUA	17, 735	1.9
Canadá	1, 795	1.7
México	1, 690	2.4
Europa	15, 790	1.3
Alemania	2, 915	0.1
Italia	1, 970	0.6
Francia	1, 955	0.2
Reino Unido	1, 750	- 0.6
Asia Pacífico	19, 525	5.2
Japón	5, 785	1.5
China	4, 010	8.3
Corea del Sur	2, 250	7.7
India	1, 750	7.4
Australia	820	3.3
Tailandia	800	9.7
Taiwan	755	4.9
Singapur	560	6.4
Indonesia	970	5.5
Centro y Sudamérica	4, 580	4.6
Brasil	1, 790	7.2
Argentina	445	1.8
Venezuela	440	0.6
Medio Oriente	4, 205	3.5
Irán	1, 255	4.4
Arabia Saudita	1, 205	2.0
Ex- Unión Soviética	3, 985	- 7.8
Federación Rusa	2, 570	- 9.1
Africa	2, 365	3.0

Fuente: Departamento de Estudios Económicos de Banamex, División de Estudios Económicos y Sociales, núm. 874, septiembre de 1998.

En el cuadro 2, podemos observar el crecimiento acelerado en el consumo de petróleo. EUA, Canadá, México, Japón e Irán han aumentado su consumo en

promedio de 2.5 % en el periodo de 1993-1997, sin embargo, el aumento en el consumo petrolero adquiere tintes dramáticos cuando nos referimos al caso de China (8.3%), Corea del Sur (7.7%), India (7.4%), Tailandia (9.7%), Taiwan (4.7%), Singapur (6.4%), Indonesia (5.5%) y Brasil (7.2), que son los países con mayor crecimiento en el consumo petrolero a nivel mundial.

La concentración en la producción y el consumo de petróleo a nivel regional es otra de las características del mercado internacional de hidrocarburos. En el cuadro 3 podemos observar que el 70% de las exportaciones de crudo están concentradas en 9 países (1 millón 294 mil toneladas), Arabia Saudita, Rusia, Noruega, Venezuela, Irán, Emiratos Arabes, México, Nigeria y Kuwait. Las importaciones de este hidrocarburo están aún más concentradas que las exportaciones, 7 países (EUA, Japón, Alemania, Corea, Francia, Italia, España e India) efectúan el 70% de las importaciones a nivel mundial, sobresale de entre todos los países, EUA que consume el 25% del petróleo producido a nivel mundial.

**CUADRO 3**  
**PRINCIPALES PAÍSES EXPORTADORES E IMPORTADORES**  
**DE PETRÓLEO, 1996**  
**(Miles de toneladas)**

<b>EXPORTADORES</b>	<b>VOLÚMEN EXPORTADO</b>	<b>IMPORTADORES</b>	<b>VOLÚMEN IMPORTADO</b>
Arabia Saudita	375	Estados Unidos	530
Rusia	173	Japón	270
Noruega	145	Alemania	137
Venezuela	144	Corea	101
Irán	127	Francia	91
Emiratos Arabes	100	Italia	89
México	90	España	59
Nigeria	84	India	44
Kuwait	66		
<b>Subtotal</b>	<b>1, 294</b>		<b>1, 321</b>
<b>% del total mundial</b>	<b>70%</b>		<b>70%</b>

Fuente: Smith Villavicencia Walter y Meza Arévalo Humberto, "El mercado petrolero internacional", *Revista Problemas del Desarrollo*, vol. 29, jul-sep 1998. p. 112.

Como podemos observar en el cuadro 4, la producción de petróleo se concentra geográficamente en 16 países (EUA, Canadá, México, Brasil, Venezuela, Noruega, Reino Unido, Rusia, Irán, Irak, Kuwait, Arabia Saudita, Emiratos Arabes Unidos, Libia, Nigeria y China) los cuáles producen casi el 80% de la producción a nivel mundial. Pocos países producen grandes cantidades y otros pocos realizan las importaciones más cuantiosas.

**CUADRO 4**  
**PRINCIPALES PAÍSES PRODUCTORES DE PETRÓLEO, 1986-1996**  
 (Millones de barriles diarios) (revisar)

	1986	1991	1996	VARIACIÓN ABSOLUTA 1986-1996	VARIACIÓN PORCENTUAL % 1986-1996
EUA	3, 539.8	3, 103.7	2, 806.3	- 733.4	- 20.7
CANADÁ	625.3	679.6	837.1	211.8	33.9
MÉXICO	1008.6	1, 132.3	1, 199.2	190.5	18.9
BRASIL	217.1	236.2	295.6	78.5	36.2
VENEZUELA	713.2	947.5	1, 190.7	477.4	66.9
NORUEGA	311.2	683.6	1, 139.9	828.7	266.3
REINO UNIDO	931.4	668.9	952.2	20.7	2.2
RUSIA	4, 111.4	3, 386.5	2, 026.7	- 1, 904.7	- 46.3
IRÁN	749.6	1, 271. 2	1, 347.3	597.6	79.7
IRAQ	679.2	100.3	211.0	- 468.2	- 68.9
KUWAIT	493.4	72.5	785.9	292.5	59.3
ARABIA SAUDITA	1, 844.3	3, 127.6	3, 143.1	1, 298.8	70.4
EAU	526.3	887.6	859.6	333.3	63.3
LIBIA	373.6	541.1	506.7	133.1	35.6
NIGERIA	533.3	687.0	777.1	243.8	45.7
CHINA	958.0	1, 033.5	1, 162.0	204.0	21.3
<b>TOTAL</b>	<b>17, 615.6</b>	<b>18, 559.3</b>	<b>19, 420.1</b>	<b>1, 804.5</b>	<b>10.2</b>
OTROS	3, 936.3	4, 587.2	5, 220.5	1, 284.3	32.6
<b>TOTAL</b>	<b>21, 551.9</b>	<b>23, 146.5</b>	<b>24, 640.6</b>	<b>3, 088.8</b>	<b>14.3</b>

Fuente: Smith Villavicencia Walter y Meza Arévalo Humberto, "El mercado petrolero internacional", *Revista Problemas del Desarrollo*, vol. 29, jul-sep 1998. p. 118.

Debido a que los países industrializados no poseen las reservas suficientes para garantizar su consumo a mediano y largo plazo y en un contexto de abierta confrontación de los distintos bloques regionales (principalmente América del norte, Europa y Asia), la búsqueda por el control de los recursos petroleros

externos se ha visto acentuada ante la urgente necesidad de elevar los niveles de producción y productividad, bajar los costos y competir de manera más determinante por la supremacía del mercado y el liderazgo de la economía mundial.

En esta tesitura, el acceso y control directo de las rutas principales para el transporte del petróleo y fundamentalmente el control irrestricto de las reservas petroleras de los principales países productores seguirá siendo uno de los objetivos fundamentales de las grandes potencias industriales.

El petróleo como materia prima estratégica, indispensable en la producción industrial y el sector transportes, ha sido utilizado en forma cada vez más intensiva por las grandes potencias industriales. Alemania, por ejemplo, ha aumentado considerablemente su consumo de crudo pasando de 2 millones 700 mil barriles diarios en 1985, a 2 millones 900 mil barriles diarios en 1995; el consumo petrolero de Japón ha crecido aún de manera más acelerada pasando de 4 millones 400 mil barriles diarios en 1985 a 5 millones 800 mil barriles diarios en 1995<sup>52</sup>, ambos países no cuentan con las reservas ni la capacidad productiva suficiente para hacer frente a sus requerimientos crecientes de petróleo a nivel doméstico.<sup>53</sup>

Esta problemática, que por su importancia trasciende a niveles de seguridad nacional, se ve extremadamente acentuada cuando nos referimos al caso de EUA, país que es el mayor consumidor (consume la cuarta parte del crudo que se produce a nivel mundial) y que desde principios de los setenta enfrenta dramáticos problemas de producción y disminuciones severas en sus reservas de este hidrocarburo.

Desde la crisis energética de 1973 y debido a la enorme vulnerabilidad de los EUA en materia de importación de crudo, sobre todo del Golfo Pérsico, el gobierno norteamericano ha venido instrumentando una estrategia con miras a la

---

<sup>52</sup> Fuente: *BP Statistical Review of World Energy 1996*, The British Petroleum Company, London, 1996.

<sup>53</sup> En 1994 Alemania sólo produjo 63 mil barriles al día y tenía reservas de 400 millones de barriles, de la misma forma Japón en ese año produjo la mínima cantidad de 17 mil barriles al día y contabilizó una reserva de sólo 100 millones de barriles. Fuente: *International Energy Annual 1994*, EIA Energy Information Administration, U.S. Department of Energy, Washington, 1995.

apropiación de la industria y los recursos petroleros de México y de aquellos productores más importantes de América Latina. El medio para lograr este objetivo es la presión que el gobierno de EUA en conjunción con los organismos financieros internacionales ejercen sobre estos países periféricos para lograr la privatización de esta industria estratégica.

En el caso específico de México, el viraje de política económica que se dio a partir de 1982 ha servido para que los intereses y las necesidades de EUA encuentren un cauce directo con respuestas rápidas a sus exigencias. Ello ha traído como consecuencia graves riesgos para la soberanía económica y política de nuestro país.

Como veremos más adelante en el capítulo 3 de esta investigación, con la instauración de políticas económicas neoliberales, el manejo de Petróleos Mexicanos, - y en general de la industria petrolera - ha respondido esencialmente a las necesidades de abasto de petróleo a precios bajos a las empresas multinacionales de EUA, y ha dejado de lado las consideraciones más elementales sobre el interés nacional de nuestro país.

#### **1.4 La dependencia petrolera de EUA**

En el punto anterior analizamos las principales características en la producción y consumo de petróleo a nivel internacional. Como ya lo hemos mencionado en el rubro de consumo sobresale de entre todos los países EUA. Desde inicios de este siglo este país se ha caracterizado por desarrollar su tecnología y distintos sectores industriales con base en el petróleo. La competencia económica, política y militar que se llevó a cabo con la URSS en la Guerra Fría obligó a los EUA a buscar a toda costa un acelerado desarrollo económico que a la vez requería urgentemente de fuentes de abastecimiento petroleras para su mantenimiento y desarrollo.

Sobre todo después de la década de los 50, los pozos petroleros de Texas, Lousiana y Oklahoma, principalmente, fueron explotados casi al máximo, posteriormente nuevas regiones petroleras se descubrieron al norte del país y en

Alaska, lo que sirvió para atenuar hasta cierto punto las necesidades energéticas del sector industrial norteamericano que cada vez se desarrollaba y expandía a ritmos más acelerados. Ello trajo como consecuencia la práctica gubernamental de ir aumentando de manera paulatina pero sostenida las importaciones de hidrocarburos del exterior, principalmente de la región del Golfo Pérsico.

A partir de 1973, con el embargo petrolero árabe, los EUA finalmente se enfrentaron directamente con la realidad energética que se había venido gestando algunas décadas atrás. Las fuentes petroleras internas no eran suficientes para abastecer a su gigantesca planta industrial, el consumo doméstico y mucho menos el sensible sector militar.

La estrategia energética de Carter además de contemplar el abastecimiento de la Reserva Estratégica de Petróleo y el ahorro energético, también buscó alentar la diversificación de fuentes energéticas alternas al crudo a través de la investigación en las universidades e institutos tecnológicos de estadounidenses y en los distintos centros de investigación de las grandes empresas petroleras multinacionales.

Sin embargo, aún con las maniobras gubernamentales y empresariales de EUA, el gasto en las crecientes importaciones petroleras de su economía sigue siendo una de las principales vulnerabilidades geoeconómicas de ese país. En 1997 los EUA importaron más de 9 MMBD de petróleo y petrolíferos que representaron un gasto superior a los 50 mil millones de dólares<sup>54</sup> un gasto sin duda muy elevado aún para los EUA, el problema económico de los costos sin embargo, no es el más importante, la vulnerabilidad que representa la dependencia de sus distintos sectores económicos con respecto al crudo y la posibilidad de una interrupción en el suministro de ese energético por problemas políticos o incluso actos terroristas, es una de las preocupaciones principales del aparato de inteligencia norteamericano.

Todos los esfuerzos del gobierno norteamericano para sustituir al petróleo como energética base aún no han dado los resultados que se esperan. La insuficiente participación de las fuentes energéticas alternas al crudo es uno de

---

<sup>54</sup> EIA/DOE *Monthly Energy Review*, abril, 1997, p. 43.

los factores principales que han acentuado la dependencia estratégica del petróleo. Y es que si bien, se han dado avances en la producción y consumo de otras fuentes energéticas (como el carbón y el gas natural) los hechos demuestran que el petróleo crudo (y derivados) sigue siendo por su consumo el principal energético en los EUA con más del 40% del total de energía consumida en ese país y tomando en consideración su consumo por sectores, en algunos casos esta participación aumenta enormemente, llegando a representar - por ejemplo - en el sector transportes más del 90% del total consumido y en el sector industrial más del 55%.<sup>55</sup>

Los tan difundidos logros en la producción y consumo de otras fuentes energéticas alternas al crudo como la energía solar, la geotérmica y la eólica, resultan ser en la realidad una gran exageración, ya que si bien es cierto que se han dado algunos avances, los hechos demuestran que la suma del consumo en EUA de estos energéticos no representa siquiera el 1% del total consumido de energía en ese país.<sup>56</sup>

Es común que los avances tecnológicos en el desarrollo de fuentes energéticas al crudo se difundan con rapidez en la población estadounidense. Algunos sectores sociales incluso, ya tienen acceso a paneles solares o automóviles eléctricos, sin embargo, la gran mayoría de la población sigue consumiendo principalmente combustibles fósiles lo que se refleja en el consumo total de energía de ese país.

En Estados Unidos, como en la mayoría de los países del mundo, el petróleo es la principal fuente energética. Difícilmente podríamos predecir las magnitudes de la catástrofe que ocurriría en ese país en especial si se interrumpiera el suministro de petróleo importado y no hubiera suficiente para abastecer los requerimientos de los sectores industriales, doméstico, transportes y sobre todo el militar. La primera potencia quedaría vulnerada de manera alarmante. El problema es por ello un asunto de seguridad nacional para el gobierno norteamericano.

---

<sup>55</sup> EIA/DOE U.S. *Annual Energy Review*, 1997.

<sup>56</sup> *Ibidem*

Bajo estas premisas, consideramos conveniente estudiar las principales variables de la industria petrolera de EUA y definir concretamente en base a un análisis estadístico su situación actual y perspectivas. Este análisis incluye información y datos de la producción, consumo, importaciones, reservas y algunos elementos económicos y estratégicos que determinan la instrumentación de la estrategia energética estadounidense en la actualidad.

La situación de la industria petrolera en EUA

### *Disminuciones graves en producción y productividad*

El principal problema que aqueja a los EUA en el conjunto de fuentes energéticas internas es sin duda la disminución en la producción de petróleo. Estados Unidos es un país con grandes regiones petroleras y rico en combustibles fósiles, sin embargo, con una población de 300 millones de habitantes y un gigantesco aparato industrial y de transportes, el consumo rebasa en más del 50% a la producción. Los orígenes de esta grave problemática en realidad son recientes ya que desde 1950 y hasta finales de 1969, la capacidad de producción de crudo resultó ser casi suficiente para el consumo interno, durante este periodo las importaciones de petróleo nunca rebasaron el nivel de 3 Millones Barriles Diarios (MMBD). Por lo que la situación si bien no era alentadora - debido al desarrollo acelerado que requerían los sectores económico y militar en su reñida competencia con la URSS - si se tenía un cierto control en los abastecimientos petroleros en base a la producción interna.

El panorama comenzó a cambiar en 1970, el uso generalizado de los motores de combustión interna de los automóviles y los sistemas de calefacción doméstica propiciaron entre otras cosas que se diera un fuerte incremento en la demanda de petróleo (Casi 15 MMBD) pero la producción no creció como se esperaba (9.64 MMBD) lo que originó un importante aumento en las importaciones (3.2 MMBD).<sup>57</sup>

---

<sup>57</sup>Energy Information Administration/ *Annual Energy Review*, 1994.

El problema adquirió tintes dramáticos en 1973, cuando se presentó el embargo árabe a EUA y se suscitó la crisis energética mundial, en este año, la demanda de petróleo en EUA llegó a los 17.30 MMBD mientras que la producción cayó por primera vez a 9.21 MMBD, desde entonces las importaciones crecieron a una tasa muy elevada. Aunado a esta situación, sin embargo, el problema de consecuencias mayores vino un año más tarde con la cuadruplicación de los precios del crudo, cuyo efecto en el conjunto de la economía norteamericana fue el de generar severos problemas por el impacto de las alzas de precios de muchos productos; se comenzó a hablar entonces de problemas de "seguridad nacional".

A nivel regional desde finales de 1970 y hasta 1988 los nuevos yacimientos de Alaska contrarrestaron parcialmente la baja en la producción de la región "Lower-48", en 1989, sin embargo, la producción de Alaska cayó por primera vez, esta tendencia continúa en la actualidad y no da indicios de revertirse. En 1997 el total de la producción de crudo en EUA fue de 6.44 MMBD, el nivel más bajo en 35 años (ver cuadro 5).

Desde 1986 la producción de crudo en ese país ha descendido inintermitentemente, en sólo 12 años (1986-1997) la producción total bajó de 8.6 MMBD a 6.4 MMBD, un descenso de 2.2 MMBD.

Además de no tener resultados favorables en materia de exploración y no encontrar nuevos yacimientos petroleros, las expectativas en la productividad de los pozos ya existentes también ha disminuido de manera alarmante. En 1994 el promedio de productividad de los pozos tuvo su nivel más bajo en la historia. De los 582 mil pozos de producción existentes, estos trabajaron a un promedio de productividad de 11 barriles diarios, lo que representa un descenso de 2.6% respecto a los niveles de 1993 y un dramático descenso si se compara con el promedio de productividad por pozo de 1970 que era de 18 barriles diariamente (ver cuadro 5). En lo que se refiere a los estudios proyectivos, de 1997 y hasta el año 2010 se estima que la producción tendrá un decrecimiento de -1.4 % anual; el retroceso más grave en la producción de fuentes energéticas primarias de los EUA.<sup>58</sup>

---

<sup>58</sup> *Annual Energy Outlook 1997 with projections to 2010*, p. 73.

**CUADRO 5**  
**PRODUCCIÓN TOTAL DE CRUDO, NÚMERO DE POZOS DE PETRÓLEO Y**  
**PROMEDIO DE PRODUCTIVIDAD POR POZO PETROLERO EN EUA (1955-1997).**

AÑO	TOTAL PRODUCCIÓN DE CRUDO (MILLONES DE BARRILES DIARIOS)	NUMERO DE POZOS DE PETRÓLEO (MILES)	PROMEDIO DE PRODUCTIVIDAD (BARRILES/DIA POR POZO PETROLERO)
1955	6.807	524	13.2
1960	7.035	591	12.0
1965	7.804	589	13.3
1970	9.637	531	18.0
1975	8.375	500	16.8
1980	8.597	548	15.9
1985	8.971	647	13.9
1988	8.140	612	13.5
1989	7.613	603	12.6
1990	7.355	602	12.2
1991	7.417	614	12.1
1992	7.171	594	12.1
1993	6.847	584	11.7
1994	6.627	582	11.4
1995	6.560	N/D	N/D
1996	6.471	N/D	N/D
1997	6.441	N/D	N/D

N/D: No disponible

**FUENTE:** Elaboración propia con base en los informes de *Energy Information Administration/ Annual Energy Review*, 1994 y *EIA / Monthly Energy Review*, octubre, 1996 y abril, 1997.

### *La tendencia sostenida de aumento en el consumo*

Después de la segunda guerra mundial, los EUA implementaron políticas económicas encaminadas a acelerar la acumulación del capital y la industrialización interna. La población se vio beneficiada con los nuevos adelantos tecnológicos que

traían consigo mayores comodidades y servicios disponibles pero que a la vez requerían de mayores volúmenes de petróleo como energético y como materia prima para la elaboración de una gran variedad de materiales y productos.

Este contexto determinó un crecimiento en el consumo de petróleo y petrolíferos que en el periodo de 1949 a 1973 fue de un promedio anual de 4.7%, en 1973 el consumo fue de 17 MMBD. En 1974 a raíz del embargo árabe y del aumento de los precios en casi 400%, hubo un descenso de 3.8% en el consumo de petróleo. La demanda sin embargo se recuperó en 1978 llegando a casi 19 MMBD, para 1983 el consumo bajó a 15 MMBD.

En plena guerra fría y con incipientes divisiones en la OPEP que determinaron en gran medida la sobreoferta, los precios bajaron y consecuentemente el consumo se vio estimulado aumentando en 1989 a 17.3 MMBD, desde ese año se ha dado un fuerte incremento en el consumo, mismo que llegó en 1997 al gigantesco nivel de 18.22 MMBD (ver cuadro 6). Esta tendencia de crecimiento en el consumo no parece detenerse. Con las continuas disminuciones en los precios de ese hidrocarburo resulta más probable que el consumo crezca aún más.

El enorme territorio geográfico con que cuentan los EUA aunado a su número de habitantes determinó desde el siglo XIX la construcción de una compleja estructura de transportes a lo largo y ancho del país. Debido al gigantesco sistema de carreteras y autopistas que posee EUA, el sector más importante en cuanto consumo de petróleo es el sector transportes. De los 17.72 MMBD consumidos en EUA, casi 3/4 partes son utilizadas para el consumo del sector transportes (gasolinas, diesel, turbosinas, combustóleo, aceites, lubricantes, etc.). En 1994, se consumieron 11.41 MMBD de petróleo crudo y petrolíferos en el sector transportes, lo que representó el nivel más alto en la historia de EUA (ver cuadro 6).

Aún con las políticas de ahorro energético y el uso del gas natural (que es también un combustible fósil), las proyecciones en el consumo de petróleo y petrolíferos de 1995 y hasta el año 2015 señalan que en este renglón habrá un aumento importante de 0.9 % anual.<sup>59</sup> Esta situación resulta dramática en el sector

---

<sup>59</sup> *Annual Energy Outlook 1996 with projections to 2015*, p.p. 70-71.

energético de EUA y la economía en su conjunto de ese país, ya que como hemos visto la producción descenderá en -1.4% anual, lo que provoca que las importaciones (que ya sobrepasan 50% del total consumido) aumenten explosivamente.

#### CUADRO 6

#### CONSUMO DE PETRÓLEO Y PETROLÍFEROS\* DE LOS SECTORES RESIDENCIAL, COMERCIAL, INDUSTRIAL, TRANSPORTES Y TOTAL CONSUMIDO EN EUA (1950-1997).

(Millones de barriles diarios)

AÑO	RESIDENCIAL Y COMERCIAL	INDUSTRIAL	ELÉCTRICO	TRANSPORTES	TOTAL CONSUMIDO EN EUA
1950	1.07	1.82	0.21	3.36	6.46
1955	1.40	2.39	0.21	4.46	8.46
1960	1.71	2.71	0.24	5.14	9.80
1965	1.91	3.25	0.32	6.04	11.51
1970	2.18	3.81	0.93	7.78	14.70
1975	1.95	4.04	1.39	8.95	16.32
1980	1.52	4.84	1.15	9.55	17.06
1985	1.30	4.10	0.48	9.85	15.73
1988	1.34	4.39	0.68	10.87	17.28
1989	1.32	4.26	0.74	11.01	17.33
1990	1.14	4.32	0.55	10.97	16.99
1991	1.14	4.25	0.52	10.80	16.71
1992	1.12	4.55	0.42	10.95	17.03
1993	1.14	4.45	0.46	11.18	17.24
1994	1.19	4.65	0.43	11.41	17.68
1995	N/D	N/D	N/D	N/D	17.72
1996	N/D	N/D	N/D	N/D	18.12
1997	N/D	N/D	N/D	N/D	18.22

N/D : No disponible

\* Incluye otros hidrocarburos, componentes de mezcla de gasolina, hidrógeno, benzol, alcohol, etc. **FUENTE:** Elaboración propia con base en los informes de *Energy Information Administration/ Annual Energy Review, 1994* y *EIA / Short-term Energy Outlook, oct., 1997*.

### *El incremento en las importaciones y la disminución de reservas*

La dependencia de las importaciones del petróleo es una de las preocupaciones principales del gobierno norteamericano. El hecho de depender de circunstancias externas que rebasan la capacidad de acción de EUA es un riesgo estratégico y latente que tiene implicaciones directas para la seguridad nacional. Es importante mencionar también que la importación de diversos productos, en especial las materias primas estratégicas siempre conllevan un riesgo en su manejo. Las distancias que median entre el país exportador y el importador, los riesgos y costos en el transporte, el peligro de alguna falla mecánica o algún accidente, son factores que siempre deben tomarse en consideración en la importación del crudo por cualquier tipo de vía de comunicación. A pesar de las maniobras gubernamentales para detener el volumen de las importaciones de petróleo y petrolíferos (impuestos y cuotas de importación estatales y federales), las importaciones de petróleo y petrolíferos se incrementaron en el periodo de 1949 a 1975. Esto se debió principalmente a los bajos precios en el exterior, al aumento de costos de producción en el interior y al aumento en el consumo del total interno. En 1973 las importaciones fueron de 6 MMBD. Posteriormente las importaciones fluctuaron alcanzando 8.3 MMBD en 1977 y bajando a 5 MMBD en 1985. En 1986 la sobreoferta mundial provocó que los precios bajaran, inhibiendo la producción doméstica y aumentando la demanda, el conjunto de estos factores influyeron en un incremento de las importaciones en 1986 a 6.2 MMBD, subsecuentemente con los precios significativamente bajos, las importaciones crecieron a 8 MMBD en 1989 y 1990. En 1991, la demanda de petróleo bajó debido a la recesión económica estadounidense, lo que contribuyó a un decline en las importaciones que en 1991 fueron de 7.6 MMBD. Sin embargo, en 1992 y hasta 1997 las importaciones de petróleo y petrolíferos crecieron de manera explosiva; en ese último año se importaron 9.5 MMBD, el nivel más alto en la historia de EUA (ver cuadro 7 ).

**CUADRO 7**  
**PRINCIPALES PAÍSES EXPORTADORES DE PETRÓLEO A EUA**  
**Y TOTAL DE IMPORTACIONES DE PETRÓLEO Y PETROLÍFEROS (1960-1997)**  
**(MILES DE BARRILES DIARIOS)**

AÑO	ARABIA SAUDI	VENEZUELA	CANADÁ	MÉXICO	OTROS	TOTAL DE IMPORTACIONES EN EUA*
1960	84	910	120	16	684	1,815
1965	158	994	323	48	945	2,468
1970	30	989	766	42	1,592	3,419
1975	715	702	846	71	3,272	6,056
1980	1,261	481	455	533	4,179	6,909
1985	168	605	770	816	2,708	5,607
1988	1,073	794	999	747	3,789	7,402
1989	1,224	873	931	767	4,266	8,061
1990	1,339	1,025	934	755	3,965	8,018
1991	1,802	1,035	1,033	807	2,950	7,627
1992	1,720	1,170	1,069	830	3,099	7,888
1993	1,414	1,300	1,181	919	3,806	8,620
1994	1,402	1,334	1,231	985	3,994	8,929
1995	1,344	1,480	1,332	1,068	3,621	8,835
1996	1,363	1,657	1,415	1,240	3,664	9,339
1997	1,352	1,617	1,508	1,293	3,778	9,558

\* A partir de 1977 incluye importaciones para la Reserva Estratégica (REP).

**FUENTE:** Elaboración propia con base en los informes de *Energy Information Administration/ Annual Energy Review, 1997*.

Las políticas económicas estadounidenses para fomentar la diversificación de proveedores de crudo han dado buenos resultados para ese país. Arabia Saudita, Nigeria, Venezuela, Canadá y México son los principales abastecedores de petróleo a los EUA. En este sentido, podemos observar que las exportaciones petroleras de estos últimos tres países se han incrementado significativamente en tanto que Arabia Saudita y Nigeria han disminuido sus exportaciones a los EUA.

En 1981 Arabia Saudita exportó 1 millón 800 mil barriles diarios a EUA, para 1997 esta cantidad se redujo de manera importante a 1 millón 352 mil barriles diarios. Cada vez menos importaciones de la conflictiva región del Golfo Pérsico.

La razón de este crecimiento en las importaciones petroleras hemisféricas de EUA son predominantemente estratégicas. Un buque-tanque proveniente de Latinoamérica a EUA tarda en llegar a su destino como máximo 7 días, en cambio el mismo buque-tanque proveniente del medio Oriente tarda como mínimo 45 días en llegar a los EUA.<sup>60</sup> La estrategia de EUA por lo tanto está encaminada al aprovechamiento de las ventajas que ofrecen la cercanía, seguridad e influencia política estadounidense en los países productores ubicados en el continente americano.

El origen de las importaciones, sin embargo, no determina que su volumen disminuya, al contrario, aún con las tácticas estadounidenses para reducir su dependencia petrolera, las crecientes importaciones de ese hidrocarburo son y seguirán siendo un problema de seguridad nacional. Estudios proyectivos del Departamento de Energía de EUA señalan que sus importaciones de petróleo crudo (incluyendo las importaciones de la Reserva Estratégica) crecerán en un 1.5 % anual, lo que representaría en el año 2010 más del 60% del consumo total estadounidense.<sup>61</sup>

A todo esta problemática hay que añadirle un problema más: la disminución de reservas y la REP.<sup>62</sup> En 1997 las reservas estadounidenses de crudo fueron en promedio de 23 mil millones de barriles<sup>63</sup>, esta situación resulta muy grave si se toma en consideración el consumo anual de este hidrocarburo que en el mismo año fue de 6650 millones de barriles, de aquí que las reservas probadas sólo tengan

---

<sup>60</sup> Véase al respecto, OPEC Bulletin, abril de 1997, Vol. XXVIII, No.4, p. 16-17.

<sup>61</sup> *Ibidem*.

<sup>62</sup> A raíz del embargo petrolero árabe a EUA que suscitó la crisis energética mundial de 1973 y concebida para propósitos de seguridad nacional, la REP fue constituida oficialmente en 1976 por el gobierno de Carter quien consideraba que la existencia de una reserva del orden de 500 a 1000 millones de barriles de petróleo aliviaría - al menos en parte - la incertidumbre o el riesgo ante un nuevo embargo o interrupción en los flujos petroleros a EUA.

<sup>63</sup> Energy Information Administration/ *Annual Energy Review*, 1994.

capacidad (a los actuales niveles de consumo) para abastecer al país por menos de 4 años.<sup>64</sup>

Las proyecciones a futuro tampoco son positivas, se calcula que de 1995 al año 2010, las reservas tendrán una disminución de -1.8% anual.<sup>65</sup>

Como se puede observar en el cuadro 8 con la REP sucede lo mismo. En 1985 el volumen de esta reserva era suficiente para abastecer al país sin necesidad de realizar importaciones por 115 días, para 1997 el volumen almacenado en la REP solo garantiza 71 días sin realizar importaciones.

---

<sup>64</sup>Duración de las reservas sin realizar importaciones de petróleo. Fuente: *Ibid.*, p. 289.

<sup>65</sup>*Annual Energy Outlook 1995 with projections to 2010*, p. 91.

**CUADRO 8**  
**RESERVA ESTRATÉGICA DE PETRÓLEO (REP) DE EUA, (1977-1995)**

AÑO	VOLUMEN (MILLONES DE BARRILES)	DÍAS DE CONSUMO/ IMPORTACIONES NETAS
1977	7.46	1
1978	66.86	8
1979	91.19	11
1980	107.80	17
1981	230.34	43
1982	293.83	68
1983	379.09	88
1984	450.51	96
1985	493.32	115
1986	511.57	94
1987	540.65	91
1988	559.52	85
1989	579.86	81
1990	585.69	82
1991	568.51	86
1992	574.72	83
1993	587.08	78
1994	591.67	74
1995	592.0	74
1996	590.0	73
1997	590.0	71

**FUENTE:** Elaboración propia con base en los informes de *Energy Information Administration/ Annual Energy Review*, 1994 y *EIA / Monthly Energy Review*, octubre, 1996.

Esta situación de dependencia petrolera en EUA ha obligado al gobierno y empresas estadounidenses a replantear estrategias y tácticas para abastecer de crudo a los distintos sectores económicos internos. El eje principal de esta estrategia es en primera instancia la importación de grandes volúmenes de petróleo a precios bajos de países cercanos y en los cuáles EUA tiene una injerencia política e influencia económica para garantizar el abasto petrolero.

La transformación del petróleo importado en territorio de EUA, logrando el mayor valor agregado en los productos y generando toda una red de industrias y negocios asociados (que traen los mayores ingresos, utilidades y crecimiento industrial) y la absorción de empresas petroleras más pequeñas, son en ese sentido, las principales tácticas instrumentadas por las empresas petroleras multinacionales. Esta temática junto con un análisis detallado de la estructura vertical y el funcionamiento de las empresas petroleras multinacionales y la relación estratégica Estado-empresa serán analizados en el siguiente capítulo de nuestra investigación.

## 2. EL DESARROLLO ESTRATÉGICO DE LAS EMPRESAS PETROLERAS MULTINACIONALES.

*Most men are servants of corporations<sup>1</sup>*

**Woodrow Wilson.**

### 2.1 Antecedentes históricos en la conformación de las empresas petroleras multinacionales.

Desde el último tercio del siglo XIX el petróleo ha sido una materia prima cuya historia se ha caracterizado por una confluencia de multitud de factores que han provocado alzas y disminuciones de precios, acuerdos de cartelización, intervenciones de las grandes potencias, guerras, conflictos y acuerdos a todos los niveles. Muchos de estos aspectos históricos determinan o influyen de alguna manera el panorama petrolero actual a nivel internacional, o bien, nos muestran como se ha dado la lucha de intereses en torno a esta estratégica industria por lo que es necesario conocer algunos de los sucesos históricos más importantes en la conformación de las empresas petroleras multinacionales.

El análisis de la historia de estas empresas petroleras multinacionales desde finales del siglo pasado nos lleva directamente a cuatro de sus protagonistas principales que forjaron los inicios de esta industria y que vieron los primeros resultados de expansión mundial de sus empresas hasta ya entrado el siglo XX: John Rockefeller, Henry Deterding, Marcus Samuel y William Knox d'Arcy.

John Rockefeller, creador del gigantesco monopolio de la Standard Oil y quien llegó a controlar el 90% de la industria de refinación y transporte del petróleo en los EUA y a influenciar el mercado petrolero mundial es considerado hasta nuestros días como el principal protagonista de los inicios de la industria petrolera.

Rockefeller, que comenzó su carrera siendo un pequeño empresario, fue controlando y absorbiendo a través de inversiones dirigidas, la industria de

---

<sup>1</sup> Citado en Chomsky Noam, "Power in the Global Arena", *New Left Review*, november 1997.

refinación y a través de sus múltiples alianzas con los dueños del transporte ferrocarrilero realizó sus primeras operaciones comerciales por tren y por oleoductos. Rockefeller utilizó como base de su estrategia para sus negocios la forma jurídica de *trust*, en la cual se realizaban asociaciones en las que Rockefeller conservaba los derechos de voto de los accionistas a la vez que cedía a estos la propiedad de los títulos, bajo esta operación Rockefeller pudo controlar empresas de transporte, refinación y distribución con un potencial enorme de absorción.

Obviamente, el éxito de Rockefeller suscitó innumerables enfrentamientos con otros industriales que rebasaron el ámbito económico y se hicieron manifiestos en la esfera política. Sus frecuentes enfrentamientos con el gobierno norteamericano finalmente culminaron en 1890 con la Sherman Act, que era el documento "antimonopólico" básico de la economía norteamericana y que condenaba "toda coalición susceptible de restringir el comercio y los intercambios".

Aún con la tenaz resistencia de Rockefeller, en 1911 por orden de la Suprema Corte del Estado de Missouri su imperio industrial fue finalmente desmembrado en 33 empresas parcialmente independientes, de estas muy pronto comenzaron a sobresalir tres empresas por su crecimiento sorprendente: Standard Oil of New Jersey (Actualmente Exxon), Standard Oil of California (Chevron) y Standard Oil of New York (Mobil Oil).

La estrategia empresarial de Rockefeller dejó una profunda huella para los posteriores magnates de la industria petrolera quienes en muchas de sus directrices han seguido y aún hoy en día siguen los principios de desarrollo industrial petrolero de Rockefeller: Absorción de empresas y concentración por grandes unidades, enfrentamiento directo con competidores o alianzas estratégicas dependiendo del rival, minimización de costos y calidad y seguridad de los productos y servicios vendidos al cliente.

El gran competidor de Rockefeller fue un grupo británico-holandés, La Royal Dutch Shell, que siguiendo la misma tendencia de expansión de la Standard Oil ha llegado a controlar gran parte de la industria petrolera a nivel mundial. La Royal Dutch Shell tuvo su origen en la asociación de dos compañías, La Royal Dutch holandesa y la Shell transport inglesa, la primera de ellas dirigida por Henri

Deterding, quien ya poseía la producción de petróleo en las Indias Holandesas, la segunda estaba dirigida por Marcos Samuel, que había comenzado vendiendo conchas (de ahí el nombre de Shell en inglés), y posteriormente adquiriendo amplias redes de comercialización de distintos productos - incluyendo petróleo - con el apoyo del gobierno británico. La fusión de estas dos empresas se logró en 1907 gracias al esfuerzo de Henri Deterding creando un "holding" que fue la base de esta compañía y que sigue manteniendo la misma estructura hasta nuestros días.

Además de estas dos multinacionales petroleras, para 1908 se había fundado otra compañía británica para explotar una gigantesca concesión otorgada en 1901 por el entonces Sha de Persia al inglés William Knox d'Arcy. Dicha empresa adquirió el nombre de Anglo-Iranian Oil Company, la primera guerra mundial traería consigo el factor de desarrollo acelerado de esta empresa, bajo el apoyo de Winston Churchill, la Anglo-Iranian se convertiría a la postre en la tercera empresa petrolera más grande del mundo.

Al otro lado del Atlántico, entre tanto, los nuevos descubrimientos de petróleo en la región de Texas propiciaron el desarrollo de otras dos empresas: Texaco y Gulf que aunque menores en tamaño a Standard Oil y Royal Dutch Shell, llegaron a ser las otras dos empresas más poderosas en el orbe.

Los conflictos, fricciones y enfrentamientos entre las grandes compañías se hicieron frecuentes ante la disputa de zonas de influencia y control de regiones petroleras. Para 1925 este intenso enfrentamiento entre las compañías había traído consigo una gran elevación de costos y un exceso de oferta incontrolable, la situación era tan grave que muy poco faltó para el caos total. Era una guerra que nadie podía ganar, por lo que los propietarios de las grandes petroleras decidieron evitar el enfrentamiento entre compañías que a la larga irremediablemente los llevaría a la destrucción.

En los primeros meses de 1928, se celebraron varias reuniones con el objetivo de llegar a un acuerdo común entre las tres empresas petroleras más poderosas del mundo. A finales de año Henri Deterding, que había sido el principal organizador de la cartelización, invitó a los presidentes de Standard Oil y de Anglo-Iranian a su castillo escocés de Achnacarry. El resultado de esta reunión se tradujo

en un acuerdo al más alto nivel para establecer un cartel petrolero internacional, el cual cubría el mundo entero en materia de comercialización.

La estructura del acuerdo adoptado comprendía tres partes: una declaración preliminar, un enunciado de principios, y disposiciones de aplicación. La declaración preliminar era una justificación de las medidas de control propuestas, el documento dice a la letra "hasta este momento cada gran unidad se ha esforzado en ocuparse de su propia sobreproducción y de incrementar las ventas en detrimento de las otras. El efecto ha sido una competencia destructiva más que constructiva, conduciendo a precios de costo mucho más elevados". Era claro que la "libre competencia" o "la mano invisible" era incompatible con los intereses de las compañías petroleras, los empresarios tenían que hacer algo al respecto, en ese sentido, los acuerdos de Achnacarry fueron el inicio de una etapa de regulación y planeación entre las empresas petroleras privadas. Los principios y las disposiciones de aplicación de estos acuerdos fueron los siguientes:

### LOS ACUERDOS DE ACHNACARRY<sup>2</sup>

Firmados en 1928 por la Standard Oil (posteriormente Exxon), Royal Dutch Shell y Anglo-Iranian (posteriormente British Petroleum):

- 1.- Aceptación por los grupos de su actual volumen de negocios, que servirán de base de referencia para el cálculo de los incrementos futuros.
- 2.- Puesta a disposición de los productores de las instalaciones existentes en la medida que sean suficientes.
- 3.- Renuncia a la creación de toda instalación complementaria que no sea necesaria para satisfacer la demanda.
- 4.- Recomendación de la venta que existe en satisfacer el consumo de una zona con el área de la producción de esta misma zona.
- 5.- Búsqueda de máximo de economías en los transportes.

<sup>2</sup> Citado en Centeno, Roberto, *Op. Cit.*, p. 52.

6.- Reducción de la producción en las zonas en las que es excedentaria, u oferta de este excedente sobre otros mercados a precios competitivos.

7.- Condena, en interés del público y de la propia industria del petróleo, de toda medida cuyo efecto sería el de elevar los costos, y en consecuencia, reducir el consumo.

A estos acuerdos se añadieron las disposiciones de aplicación siguientes:

1.- El acuerdo no se aplica ni a las importaciones ni a las exportaciones de Estados Unidos.

2.- Las cuotas de comercialización se calcularán semestralmente para determinar los derechos de cada uno de los grupos en los diversos países y en el mercado mundial.

3.- Los precios de los productos petrolíferos serán determinados en cada punto del mundo por referencia a los precios practicados en el Golfo de México, y sin tener en cuenta el origen real del producto.

4.- Las normas de calidad de los productos se fijarán por acuerdos particulares con el fin de conseguir una standardización.

5.- Los excedentes de fota no utilizados serán puestos en "pool" para el conjunto de los grupos.

6.- Se podrán efectuar intercambios de productos entre grupos con el fin de economizar transportes.

7.- Los excedentes de producción se pondrán a disposición de los grupos con el fin de economizar transportes.

8.- Los precios de los productos en cualquier punto del globo se fijarán con referencia a los practicados en el Golfo de México.

El acuerdo de Achanacarry, al que se adhirieron posteriormente Gulf, Texaco, Standard de California y Standard de New York (grupo que en conjunto sería comúnmente denominado "las siete hermanas"), fue seguido de nuevas convenciones y acuerdos firmadas en enero de 1930, diciembre de 1932 y junio de

1934, que tácticamente respondían a las estrategias de el control y la repartición de la producción y de las exportaciones entre las compañías firmantes, lo que fue el inicio de la regulación del comercio intrafirmas, la reglamentación de los precios de venta estrictamente fijados y la regularización de los mercados de consumo. Como complemento final al acuerdo de Achnacarry se celebró una reunión en Washington de ingleses y estadounidenses mediante la cual se terminó la repartición del mundo entre las grandes compañías. El *Laissez Faire* que llevaba al descontrol y a la autodestrucción de las compañías fue reemplazado por una regulación entre las mismas empresas y sus respectivos gobiernos que a nivel doméstico e internacional apoyaron decisivamente a sus compañías.

En octubre de 1973, sin embargo, se dio un cambio trascendental dentro del mercado petrolero internacional. El día 6 de este mes estalló la guerra de Egipto y Siria contra Israel, EUA siguiendo su línea de apoyo hacia Israel, de manera casi inmediata manifestó su apoyo hacia este país. Este hecho conjuntado con la inconformidad de los países árabes por el orden establecido del mercado mundial petrolero, provocó que se dieran reacciones radicales por parte de los países árabes del Golfo Pérsico hacia EUA. Bajo esta tesitura el 16 de este mes, los países árabes del Golfo Pérsico decidieron incrementar el precio del crudo en forma unilateral, es decir, sin consultar a los gobiernos industrializados ni mucho menos a las compañías privadas. Un día después decidieron decretar un boicot petrolero consistente en la interrupción de las exportaciones petroleras de los países árabes dirigido especialmente contra EUA y Holanda por las razones anteriormente descritas.

El embargo petrolero fue un acontecimiento inusitado. Un suceso de orden político generado en una región del tercer mundo había provocado conmoción en el país más poderoso a nivel internacional. El hecho más importante, sin embargo, fue la participación de Arabia Saudita para apoyar el boicot ya que ese país era el principal productor del Golfo Pérsico y también el más importante exportador de crudo a EUA, lo que dejaba claro que la situación era de enorme riesgo para los estadounidenses en plena Guerra Fría. De manera repentina los grandes países consumidores entendieron que el abasto petrolero doméstico representaba un

asunto de seguridad nacional y tomaron conciencia que la garantía del abasto petrolero junto con su desarrollo y bienestar económico no sólo dependían de la guerra tecnológica que sostenían estadounidenses, soviéticos y japoneses, sino de la vulnerabilidad e incertidumbre en la que habían caído sus fuentes de abastecimiento de crudo.

El apoyo de EUA a Israel fue "la gota que derramó el vaso", el embargo puso en evidencia la inconformidad de los productores en el mercado petrolero donde unos pocos países producían mucho petróleo y otros pocos determinaban con ayuda de las empresas petroleras privadas el precio y su comercialización. Existía para entonces un desacuerdo total de estos países exportadores de crudo a la cartelización y el emporio que habían seguido las empresas petroleras multinacionales bajo los acuerdos de Achnacarry y que se habían traducido en el dominio de las "Siete Hermanas"<sup>3</sup> a nivel mundial. Cabe recordar que en esa época estas empresas controlaban directamente en la mayoría de los principales países productores el ritmo de extracción, producción y comercialización de petróleo. Su gestión estaba básicamente permeada por criterios basados en concordancia con los intereses de los países industrializados. Bajo este régimen petrolero las empresas petroleras explotaban indiscriminadamente el crudo de las naciones donde tenían permisos de exploración, extracción y comercialización, ya que la mayoría de los países productores no poseía directamente la riqueza que se encontraba en su subsuelo (con las excepciones de México e Irán que habían nacionalizado su industria petrolera), limitándose sus ingresos a lo que obtenían de los impuestos de exportación.

---

<sup>3</sup>Como mencionamos anteriormente las "siete hermanas" eran *Exxon, Shell, Gulf, Mobil, Texaco, Standard Oil of California* y *British Petroleum*. Estos siete consorcios del cártel controlaban hasta 1960 todo el petróleo que se extraía de Irán (sexto productor mundial), tres miembros del cártel - la *Jersey Standard*, la *Royal Dutch* y la *Mobil*- componían junto con la compañía francesa de petróleos el capital de la *Irak Petroleum* que controlaba la producción del séptimo productor más importante. Otros dos miembros del cártel, la *British Petroleum* y la *Gulf* eran dueñas de los pozos de Kuwait cuarto productor mundial. La *Jersey Standard Oil, Texaco, Mobil* y la *Standard* de California poseían los yacimientos de Arabia, quinto productor mundial. En ese entonces la *Jersey, Royal Dutch* y la *Gulf* - controlaban el grueso de la población venezolana, para esa época el tercer lugar en la escala mundial. Sobre la organización de las "siete hermanas" véase, O'Connor Harvey. *Crisis Mundial del Petróleo*. ed. Aurora, Caracas, Venezuela, 1962. Véase también Turner Louis, *Las compañías petroleras en el sistema internacional*. ed. FCE, México, 1983.

El poder y la influencia de las "Seven Sisters" estableció un mercado internacional integrado por siete monopolios internacionales que lograron imponer una saturación en la producción y consecuentemente una era de petróleo barato que desplazó al carbón como la principal fuente de energía primaria y apoyó el esfuerzo de reconstrucción de los países occidentales durante la posguerra. Este ambiente determinó la movilización y la "cartelización" de los principales productores que culminó con la creación de la OPEP en 1960. El objetivo principal de esta organización fue replantear el mercado internacional de petróleo a través de una decidida participación gubernamental de aquellos países productores que habían visto la depreciación del petróleo, el despilfarro de sus recursos petroleros y el agotamiento de sus reservas.

Con la nacionalización de diversas empresas petroleras estatales y la organización de los productores más importantes, el cártel de las compañías privadas comenzó a entrar en crisis a fines de los sesenta. Esta tendencia se concretó con el embargo petrolero de 1973. Esta situación no se caracterizó simplemente por el tránsito de una era de petróleo abundante y barato por otra en donde el precio del crudo se incrementó, sino por un cambio decisivo de las variables del mercado mundial y un cambio del antiguo régimen petrolero en donde los países productores llegarían a tener un peso importante en el mercado internacional. El antiguo control total de las "Seven Sisters" sobre el precio y distintas ramas de la industria como la refinación y la comercialización simplemente desapareció.

Este replanteamiento de las condiciones del mercado petrolero internacional se explican por varias razones estructurales, técnicas y políticas. Daniel Yergin considera en ese sentido que, "el petróleo barato elevó significativamente la demanda de los países industrializados en una magnitud considerable, situación que amenazó el equilibrio con la oferta. Los costos en la exploración de nuevos yacimientos y perforación de pozos se incrementaron. Por su parte, la producción petrolera norteamericana entró también en recesión, lo que originó que las

necesidades energéticas de Estados Unidos dependieran cada vez más de las importaciones, presionando las estructuras en las que se apoyaba el mercado".<sup>4</sup>

Bajo este contexto, podemos mencionar que, aún con la creación de la OPEP o de la Guerra de Egipto y Siria contra Israel, y obviamente con el embargo petrolero se podía pronosticar que los precios del petróleo se hubieran ido a la alza por el contexto ya descrito.<sup>5</sup> De hecho, en 1971, en las reuniones de Teherán y Trípoli, los países productores habían negociado ya con las compañías el precio de venta del petróleo.

Así mismo, la tendencia expropiadora de los países productores ya se había extendido. El "ejemplo" en la nacionalización de la industria petrolera de los libios llegaría posteriormente a los países del Golfo Pérsico. Paralelo a ello, países como Argelia e Irak presionaban por una participación más directa en las operaciones de las compañías y contemplaban la posibilidad de la nacionalización.<sup>6</sup>

Al unirse los acontecimientos de la guerra Arabe-Israelí del 6 de octubre con las transformaciones que se habían gestado dentro de la industria petrolera, los productores aceleraron el derrumbe del orden instaurado por las compañías. Esto hizo que el precio del petróleo se elevara de manera instantánea. El precio del árabe ligero pasó de tres dólares en la víspera del embargo a 5 dólares poco después; en enero de 1974 llegaría a más de 11 dólares.

El apoyo del Cartel de las "Siete Hermanas" al problema de desabasto de crudo en EUA y en otras regiones del mundo fue prácticamente nulo, y no porque no existiera disposición, sino simplemente porque no podían hacer gran cosa. Al no poder controlar la producción de los países del Golfo Pérsico las "Siete Hermanas" perdieron el control directo que habían ejercido sobre la fijación del precio y la regulación de la oferta. De manera por demás repentina, los productores estaban en posibilidades de regular el volumen de su producción, de orientar sus políticas de

---

<sup>4</sup>Yergin, Daniel. *La Historia del Petróleo*. ed. Vergara, Buenos Aires, Argentina, 1994. p.p. 855-856.

<sup>5</sup>*Ibidem*.

<sup>6</sup>O'Connor Harvey. *Op. Cit.*, p.p. 277-280.

exportación de acuerdo con sus intereses económicos, fijar precios y proteger la vida de sus reservas de esta materia prima estratégica.

En 1973, año del embargo petrolero a EUA, la OPEP estaba integrada por trece naciones; los nuevos miembros eran: Qatar, Los Emiratos Arabes Unidos, Argelia, Libia, Nigeria, Gabón, Ecuador e Indonesia. Sus exportaciones representaban en su conjunto, el 85% del comercio mundial y el 67% de la producción del mundo capitalista.<sup>7</sup> Ante una demanda creciente y una tasa de crecimiento de las reservas mundiales prácticamente estancada, los miembros de la OPEP tenían casi el camino libre para convertirse en actores hegemónicos del mercado, la oportunidad histórica en base a una adecuada organización de países productores estaba latente.

El embargo evidenció las vulnerabilidades estratégicas de los países industrializados y sirvió para dejar establecido el "nuevo poder" de los países productores. Las condiciones determinaban pues, que los productores podían controlar la mayor parte del mercado mundial de hidrocarburos.

Sin embargo, esto lamentablemente no ocurrió. De 1973 hasta principios de los ochenta, la escena petrolera internacional no quedó enteramente controlada por la OPEP, las presiones de empresas privadas y sus respectivos gobiernos interpusieron toda clase de obstáculos a los países exportadores y determinaron que el poder de estos para controlar al mercado fuera limitado en comparación con el poder ejercido por las empresas privadas en años anteriores. La falta de organización interna, sobre todo en lo referente a los topes en la producción, y las pugnas internas en la OPEP fueron otros de los factores principales que impidieron en control de la mayor parte del comercio petrolero mundial.

Aún bajo esta situación, los países productores ganaron un considerable terreno en la administración del mercado pudiendo capitalizar, en diferentes grados, las transferencias de recursos financieros y estratégicos que el cambio del antiguo régimen generó a su favor.

---

<sup>7</sup>Morales Isidro, Vargas Rosío. *La Formación de la política petrolera en México*. ed. Colegio de México, México, 1988, p.50.

La nueva fuerza adquirida por la OPEP y la transferencia neta de recursos financieros hacía hablar de un supuesto "poder petrolero"<sup>8</sup> y la dependencia de los países industrializados de las fuentes ubicadas en la OPEP y el impacto que el incremento de los precios había tenido sobre sus estructuras económicas y políticas, habían hecho del problema energético un asunto de "seguridad nacional" para sus gobiernos.

Y es que para 1974, la OPEP había logrado incrementar el precio del crudo de referencia en 140%, lo que colocaba a 11.65 dólares por barril. El costo económico del alza de precios para los países industrializados se elevó en 1974, a 60 mil millones de dólares respecto a 1973.<sup>9</sup> Dado que por entonces lo que se había llamado "crisis de energía" constituyó un problema estratégico de costos financieros y de vulnerabilidad en el abasto de hidrocarburos, empresas y países industrializados unieron sus esfuerzos y concertaron una nueva estrategia destinada a contrarrestar los desafíos emanados de la nueva situación. La estrategia quedaría bajo el liderazgo de Estados Unidos, quien aseguraba a sus aliados en Europa que el problema de la energía dependía de los esfuerzos de cooperación entre los países industrializados para dar una respuesta coordinada al mismo. Ello requería indudablemente de la cooperación entre empresas privadas y los gobiernos de los países industrializados.

La organización y unidad de los países industrializados europeos en torno al liderazgo de Estados Unidos reflejó el consenso, de los países occidentales en hacer uso de los mecanismos multilaterales para manejar los efectos financieros y políticos de la crisis. Ello incluía a la Organización para la Cooperación y el desarrollo económico (OCDE) al Fondo Monetario Internacional y la planeación de una nueva organización internacional para la regulación de la energía.<sup>10</sup>

---

<sup>8</sup>Al respecto consúltase: Quiroz Corradi, Alberto, "Energy and the exercise of power" en *Foreign Affairs*, vol. 57, 22 de abril de 1974.

<sup>9</sup>Morales Isidro *Op. Cit.*, p. 58.

<sup>10</sup>Véase "Petróleo: nuevas estrategias de los países rivales" en *Comercio Exterior*, Vol XXIV, México Banco Nacional de Comercio Exterior, 1974.

Los planes de cooperación euronorteamericanos llevaron a la creación de la Agencia Internacional de Energía (AIE). Esta organización serviría como contrapeso a la OPEP y a la vez funcionaría como mecanismo de control de las políticas de los países industrializados consumidores de petróleo, la agencia también serviría de enlace entre empresas privadas y gobiernos. Podemos mencionar que hasta la fecha, la AIE ha constituido una de las principales organizaciones y "coaliciones" mediante el cual la mayoría de los países industrializados ha intentado discutir y planear sus respectivas políticas energéticas.

Durante la década de los ochenta, cuando la escena petrolera estuvo protagonizada por los productores, la AIE instrumentó acciones para lograr disminuir la dependencia de las importaciones petroleras de sus países miembros, en especial de aquellos países considerados como inestables política y económicamente. La AIE pugnó porque los países industrializados pusieran topes a su consumo petrolero y limitaran o disminuyeran el volumen de sus importaciones, a la vez que alentaba la investigación de nuevas fuentes energéticas para tratar de reducir la dependencia de los productos petroleros.<sup>11</sup>

El embargo petrolero árabe había dejado una lección clara a los países industrializados de la vulnerabilidad en la que habían caído sus fuentes de abastecimiento energético, debido a esta situación, otro de los objetivos principales de la AIE fue el tratar de contrarrestar los efectos que un evento inesperado como la interrupción de las importaciones petroleras pudiese traer en el mantenimiento y desarrollo industrial y doméstico de los países industrializados, para ello, los estatutos de la organización concebían la puesta en marcha de un "plan de emergencia" en el caso de suscitarse una nueva ruptura brusca en el flujo de la oferta. La estrategia era crear un mecanismo distributivo, en manos de las compañías privadas, en caso de que uno o más países miembros sufrieran una suspensión de sus importaciones petroleras. Concebido por Estados Unidos el plan de emergencia de la AIE tenía como meta crear una verdadera reserva de crudo en

---

<sup>11</sup>Para una síntesis de los objetivos que se le asignaron a la AIE, véase la opinión de quien entonces era su director ejecutivo, Lantzke, Ulf, "The OECD and its international Energy Agency", en *Daedalus*, vol. 104, num. 4, otoño de 1975, p.p. 217-227.

el nivel multilateral para ser utilizada en caso de ruptura brusca e inesperada de la oferta petrolera, principalmente de escasez física, la idea era proteger el abasto de los países industrializados. Si bien, este objetivo no se cumplió si fue el preámbulo de la futura constitución de "reservas estratégicas" por parte de muchos gobiernos occidentales. En ese sentido el gobierno de Carter fue el primero en crear los mecanismos para fortalecer la REP estadounidense como una de las prioridades de seguridad nacional para ese país.

Aunado a los esfuerzos multilaterales y nacionales de los países consumidores por contrarrestar su "vulnerabilidad" energética, proliferaron por entonces un sinnúmero de estudios y proyecciones, provenientes tanto de instituciones oficiales como de compañías petroleras, en los que se pronosticaba una brecha entre la oferta y la demanda para el decenio de los ochenta. La percepción de que los recursos petroleros mundiales eran escasos, produjo efectos diversos que en ocasiones fueron contradictorios a los intereses de los países productores: por un lado se fortalecía en el corto plazo la visión que se tenía del poder de la OPEP por contar con la mayor parte de las reservas de petróleo mundiales, pero por el otro, constituiría el marco de referencia a partir del cual se apoyarían las políticas del ahorro, conservación y sustitución energéticas por parte de los países consumidores y también serviría de base para el fortalecimiento de las relaciones entre empresas petroleras privadas y sus gobiernos respectivos.

En 1985 bajo un contexto de división de los países integrantes de la OPEP y con la primera caída drástica de los precios de petróleo desde 1973, el poder de las empresas petroleras multinacionales volvió a surgir de manera paulatina. Los principios de acuerdo entre las compañías fueron variando y aún con recurrentes tropiezos, crisis de abasto, aumentos y disminuciones en los precios del crudo, nuevas empresas, ahorro energético, desarrollo de fuentes de energía alternas a los hidrocarburos, etc., las empresas petroleras privadas se han mantenido como actores centrales en el mercado petrolero internacional, su poder se ha visto decididamente incrementado por la situación crítica que atraviesa la OPEP actualmente.

La Agencia Internacional de Energía ha sido el foro de discusión más importante en materia petrolera dentro de los países desarrollados y las empresas petroleras multinacionales, en tanto que los organismos financieros internacionales han servido al logro de objetivos de expansión e integración vertical que empresas privadas y gobiernos tienen sobre los países productores, ello junto con una planeación estratégica a mediano y corto plazo ha traído como resultado un éxito económico indiscutible y sin precedente de estas empresas a nivel global. Esta temática será analizada a continuación.

## **2.2 La estructura vertical de las empresas petroleras multinacionales de EUA: Exxon-Mobil Corp., Texaco Inc., Mobil Oil Corp. y Chevron Corporation.**

En los puntos anteriores analizamos las principales bases históricas que han conformado el desarrollo de las empresas petroleras multinacionales a nivel global, a continuación analizaremos detenidamente la estructura vertical internacional de cada una de estas empresas y las estrategias que han seguido unilateralmente, en conjunto, y con ayuda de sus gobiernos locales para el logro de sus objetivos en su lucha por controlar el mercado mundial del petróleo, de la industria de petroquímica y refinación y de toda la red de negocios locales y regionales que se generan a su alrededor a nivel mundial.

### *Exxon Corporation*

Esta empresa, conocida también en el pasado como Standard de Jersey, o Jersey, fue la principal descendiente del consorcio de la Standard Oil, creado por John D. Rockefeller y sus socios en 1882. Como ya mencionamos anteriormente, en 1911 la Suprema Corte del Estado de Missouri desmembró el gigantesco monopolio de Rockefeller en 33 empresas, de estas compañías y 88 años después, la Exxon resultaría ser la empresa petrolera más grande y rentable del mundo. Actualmente esta empresa participa activamente en materia de exploración,

producción o refinería en Canadá, Estados Unidos, Trinidad y Tobago, Venezuela, Colombia, Perú, Bolivia, Noruega, Holanda, Inglaterra, Francia, Alemania, Azeirbajan, Kasakhstan, Rusia, Niger, Nigeria, Chad, Congo, Angola, Japón, Vietnam, Yemen, Tailandia, Malasia, Indonesia, Papua Nueva Guinea y Australia, sus reservas probadas de petróleo ascienden a 18 mil millones de barriles, en tanto que sus productos de refinación se venden por casi todo el mundo. Para comenzar con el análisis en la estructura vertical de esta empresa, comenzaremos por su producción de petróleo y de gas natural, aquí observamos características muy interesantes.

En el cuadro 9 podemos observar el desempeño que esta empresa ha tenido desde 1986 en el rubro de la producción de petróleo y gas natural, es notable la continua caída de la producción en materia de petróleo debido sobre todo a la grave crisis de producción petrolera en los EUA, país que es por importancia la segunda fuente de abastecimiento de esta empresa. Desde 1986 la producción de crudo en ese país ha descendido ininterrumpidamente, en sólo 10 años (1986-1997) la producción total bajó de 8.6 MMBD a 6.4MMBD, un descenso de más de 2 MMBD.<sup>12</sup> Sin embargo, como veremos adelante, los indicadores económicos de la empresa muestran en ese mismo periodo un aumento constante en sus ingresos y utilidades. Y es que el éxito en el crecimiento de Exxon no recae en la sola producción de hidrocarburos ya que es en este rubro donde la compañía enfrenta los mayores problemas. Por otra parte, la información del cuadro 10 nos permite observar un aumento sostenido en la producción de gas natural cuya fuente de suministro proviene principalmente de Europa, sin embargo el ritmo de crecimiento en la producción de gas natural no supera a la caída en la producción de petróleo, que es actualmente por su uso, el principal hidrocarburo.

---

<sup>12</sup> *Energy Information Administration/Annual Energy Review, 1998.*

## CUADRO 9

PRODUCCIÓN NETA DE PETRÓLEO, LÍQUIDOS DEL GAS NATURAL Y  
GAS NATURAL DE *EXXON CORPORATION* (1986-1997).

Petróleo crudo y líquidos del gas natural (miles de barriles diarios)

AÑO	EUA	CANADÁ	EUROPA	ASIA- PACÍFICO	OTROS	TOTAL
1986	761	196	473	313	53	1,796
1987	756	222	456	338	63	1,835
1988	760	249	444	345	121	1,919
1989	693	312	351	328	120	1,804
1990	640	302	313	331	126	1,712
1991	619	278	363	342	113	1,715
1992	591	268	396	346	104	1,705
1993	553	254	423	347	90	1,667
1994	562	251	484	325	87	1,709
1995	600	242	498	302	84	1,726
1996	587	211	499	244	74	1,615
1997	559	238	483	250	69	1,599

Fuente: Elaboración propia con base en *Exxon Annual Report, Operating Summary* 1997.

**CUADRO 10**  
**PRODUCCIÓN DE GAS NATURAL DE EXXON CO.**  
**(MILLONES DE PIES CÚBICOS DIARIOS, 1986-1997).**

<b>AÑO</b>	<b>EUA</b>	<b>CANADÁ</b>	<b>EUROPA</b>	<b>ASIA- PACÍFICO</b>	<b>OTROS</b>	<b>TOTAL</b>
1986	1, 919	142	2, 946	267	55	5, 329
1987	1, 698	147	3, 012	308	62	5, 227
1988	1, 805	209	2, 787	332	59	5, 192
1989	1, 827	417	2, 707	376	58	5, 385
1990	1, 778	413	2, 694	369	64	5, 318
1991	1, 665	355	3, 010	411	66	5, 497
1992	1, 607	326	3, 097	577	54	5, 661
1993	1, 764	328	3, 049	678	6	5, 825
1994	2, 021	286	2, 842	827	2	5, 978
1995	2, 055	281	2, 804	873	--	6, 013
1996	2, 094	194	3, 361	928	--	6, 577
1997	2, 062	203	3, 038	1, 036	--	6, 339

Fuente: Elaboración propia con base en *Exxon Annual Report, Operating Summary* 1997.

Ante el descenso en la producción de petróleo, la empresa ha implementado el desarrollo de nuevas estrategias para lograr un incremento en la producción de hidrocarburos con una visión a largo plazo. Estas son las estrategias que la empresa ha diseñado y está actualmente instrumentando en materia de producción de hidrocarburos.

- Maximizar la rentabilidad de la producción de petróleo y gas existentes
- Identificar y lograr todas las oportunidades atractivas de exploración
- Invertir en proyectos que generen las mayores utilidades

■ Invertir en los crecientes mercados de gas natural<sup>13</sup>

En materia de refinación Exxon tiene un desempeño muy distinto al del rubro de producción de hidrocarburos. En el cuadro 11 podemos observar un crecimiento sostenido de la producción de productos refinados. En 1986 la empresa produjo 3 millones 32 mil barriles diarios, para 1997 se había alcanzado un nivel de 4 millones 11 mil barriles diarios en 1997. En cuanto al origen de la producción Europa (con más de diez países) ocupa el primer lugar y los EUA el segundo.

Resulta interesante observar que a pesar de la disminución de la producción petrolera en EUA, en materia de refinación se presenta un aumento gradual, ello refleja que Exxon está siguiendo en EUA, su país sede, una estrategia para allegarse petróleo crudo de otros países y refinarlo a nivel doméstico, obteniendo el mayor valor agregado, infraestructura, empleos, etc. a nivel interno. Aún con esta estrategia, la inversión extranjera en refinación no se ha descuidado, muestra de ello es el hecho que actualmente Exxon posee 31 refinerías en 17 países.

---

<sup>13</sup> *Exxon Annual Report, Operating Summary 1997, exploration and production.*

**CUADRO 11**  
**PRODUCCIÓN DE PRODUCTOS REFINADOS DE**  
**EXXON CORPORATION (1986-1997).**

(Miles de barriles diarios)

AÑO	EUA	CANADÁ	EUROPA	ASIA- PACÍFICO	OTROS	TOTAL
1986	1,080	332	1,112	415	93	3,032
1987	1,026	351	1,116	397	91	2,981
1988	968	350	1,200	430	94	3,042
1989	999	487	1,257	463	93	3,299
1990	868	489	1,327	498	94	3,276
1991	937	432	1,401	464	99	3,333
1992	911	391	1,387	507	107	3,303
1993	841	408	1,389	515	116	3,269
1994	931	422	1,425	521	113	3,412
1995	965	414	1,353	579	111	3,422
1996	988	433	1,522	733	116	3,792
1997	1,070	448	1,529	850	114	4,011

**Fuente:** Elaboración propia con base en *Exxon Annual Report, Operating Summary 1997*.

El crecimiento y desarrollo constante en materia de refinación de petróleo crudo, líquidos del gas natural y gas natural es una de las principales bases en las que Exxon mantiene su éxito como empresa multinacional. Las estrategias para el logro de los objetivos de expansión doméstica (EUA) e internacional que está llevando a cabo esta empresa son las siguientes:

- Incrementar las ventas de combustibles y productos especializados de alto valor agregado.

- Expansión en los mercados de “alto crecimiento”, especialmente en la región de Asia-Pacífico y Latinoamérica.
- Restringir las inversiones de refinación en mercados de bajo crecimiento.
- Continuar reduciendo gastos de operación y mejorar productividad
- Maximizar utilidades a través de la óptima integración de las plantas químicas y de refinación.
- Mantener como prioritaria, la inversión en investigación y desarrollo.<sup>14</sup>

La estructura vertical de Exxon va más allá de la exploración a la comercialización. El desarrollo en la diversificación de productos de consumo energético, la producción de minerales y de energía eléctrica son otras de las cadenas industriales donde Exxon tiene una presencia importante en los mercados mundiales.

Como vimos anteriormente, debido a su gran éxito, la producción de productos químicos es una de las prioridades en el desarrollo de la empresa. Actualmente, en este rubro se presenta un crecimiento importante en la producción, como se puede observar en el cuadro 12, en 1986 Exxon producía 10, 028 toneladas métricas de productos químicos, para 1997 esta producción ha ascendido hasta llegar a las 17, 301 toneladas métricas, un crecimiento de más del 70% en 12 años.

En lo que respecta al carbón, a semejanza de otros combustibles fósiles también se ha presentado una disminución severa en la producción. De 27 millones de toneladas métricas en 1986 su nivel de producción ha descendido hasta 15 toneladas métricas en 1997, este grave descenso, contrasta con el crecimiento acelerado en la producción de cobre, que de 79 mil toneladas métricas en 1986 ha alcanzado las 205 en 1997.

---

<sup>14</sup> Exxon Annual Report, Operating Summary 1997, refining.

**CUADRO 12**  
**PRODUCCIÓN DE PRODUCTOS QUÍMICOS, CARBÓN Y COBRE DE**  
**EXXON CORPORATION (1986-1997).**

**Productos químicos (miles de toneladas métricas)**

**Años**

1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
10028	10993	11472	11714	11693	11790	12685	12605	13192	13481	15712	17301

**Producción de carbón (millones de toneladas métricas)**

27	30	32	36	40	39	37	36	36	16	15	15
----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----

**Producción de cobre (miles de toneladas métricas)**

79	101	134	119	112	108	133	183	191	202	203	205
----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

**Fuente:** Elaboración propia con base en *Exxon Annual Report, Operating Summary* 1997.

En materia financiera, con ingresos de 122, 379 millones de dólares (antes de la fusión con Mobil) Exxon es actualmente la empresa número 8 a nivel mundial, como podemos observar en el cuadro 13, la mayor parte de los ingresos de la empresa provienen de las ventas de petróleo, gas natural y productos petroquímicos. Con excepción del año de 1993, en el cual los ingresos tuvieron una disminución de casi 6 mil millones de dólares, se ha observado en toda la década un aumento en los ingresos de Exxon, en 1997 la empresa obtuvo 137, 242 millones de dólares por concepto de ingresos.

**CUADRO 13**  
**VENTAS, INGRESOS POR ACTIVIDAD E INGRESOS NETOS**  
**DE EXXON CORPORATION, miles de millones de dólares, (1991-1997).**

<b>AÑO</b>	<b>VENTAS DE PETRÓLEO, GAS NATURAL Y PETROQUÍMICOS.</b>	<b>PRODUCTOS QUÍMICOS</b>	<b>OTROS</b>	<b>INGRESOS POR INTERÉS DE CAPITAL Y OTROS.</b>	<b>INGRESOS NETOS</b>
<b>1991</b>	103, 752	9, 171	2, 145	1, 424	<b>116, 492</b>
<b>1992</b>	104, 282	9, 131	2, 259	1, 434	<b>117, 106</b>
<b>1993</b>	98, 808	8, 641	2, 083	1, 679	<b>111, 211</b>
<b>1994</b>	100, 409	9, 544	2, 175	1, 776	<b>113, 904</b>
<b>1995</b>	107, 749	11, 737	2, 318	2, 116	<b>123, 920</b>
<b>1996</b>	118, 012	11, 430	2, 101	2, 706	<b>134, 249</b>
<b>1997</b>	120, 664	12, 195	2, 303	2, 100	<b>137, 242</b>

**Fuente:** Elaboración propia con base en *Exxon Annual Report, Operating Summary* 1997.

En lo que se refiere a utilidades, Exxon (antes de la fusión con Mobil) es la empresa número 1 en el mundo, la estructura vertical de la empresa refleja fielmente el origen de las ganancias, las cuáles están diversificadas, sin embargo, como vemos en el cuadro 14, el grueso de las utilidades proviene principalmente de dos rubros, la exploración y la producción de petróleo- gas natural y la refinación y comercialización, aunque los productos químicos y aún las finanzas de la empresa son fuentes importantes dentro de las utilidades netas. Ninguna otra empresa en el mundo alcanzó el nivel de ganancias netas de Exxon en 1997 que fueron de 8, 460 millones de dólares.

**CUADRO 14**  
**UTILIDADES POR ACTIVIDAD Y UTILIDADES NETAS DE**  
**EXXON CORPORATION (1991-1997).**

**Utilidades en millones de dólares**

AÑO	EXPLORACIÓN Y PRODUCCIÓN DE PETRÓLEO Y GAS NATURAL	REFINACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN	PRODUCTOS QUÍMICOS	OTRAS OPERACIONES	CORPORATIVO Y FINANZAS	UTILIDADES NETAS
1991	3, 128	2, 555	512	224	819	5, 600
1992	3, 374	1, 574	451	254	843	4, 770
1993	3, 313	2, 015	411	138	597	5, 280
1994	2, 782	1, 389	954	409	434	5, 100
1995	3, 412	1, 272	2, 018	479	711	6, 470
1996	5, 058	885	1, 199	433	65	7, 510
1997	4, 693	2, 063	1, 368	434	98	8, 460

**Fuente:** Elaboración propia con base en *Exxon Annual Report*, Financial Summary 1997.

Finalmente, es necesario analizar las inversiones en materia de adquisiciones de equipo, infraestructura, investigación y desarrollo. En lo que va de la década se observa una constante en inversiones en infraestructura y equipo en un promedio de 7, 000 millones de dólares. La inversión en investigación y desarrollo sufrió un pequeño pero continuo descenso desde 1991 hasta 1996, en 1997, sin embargo, se da un pequeño aumento para terminar en 529 millones de dólares. En lo relativo al empleo, la empresa ha seguido una estrategia de maximización en el uso de la mano de obra y de despidos masivos en áreas "no estratégicas", como podemos observar en el cuadro 15, desde 1991 hasta 1997 se ha dado un recorte de 21, 000 trabajadores en la empresa.

## CUADRO 15

**INVERSIONES EN INFRAESTRUCTURA Y EQUIPO  
Y NÚMERO DE EMPLEADOS DE EXXON CORPORATION (1991-1997).**

Millones de dólares

AÑO	INVERSIONES EN INFRAESTRUCTURA Y EQUIPO	INVERSIÓN EN INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	NÚMERO DE EMPLEADOS
1991	7, 262	679	101, 000
1992	7, 138	624	95, 000
1993	6, 919	593	91, 000
1994	6, 568	558	86, 000
1995	7, 201	525	82, 000
1996	7, 132	520	79, 000
1997	7, 392	529	80, 000

**Fuente:** Elaboración propia con base en *Exxon Annual Report, Operating Summary* 1997.

El enorme poderío económico de Exxon se vio decisivamente reforzado el 1 de diciembre de 1998 cuando se produjo un acontecimiento histórico en materia de empresas multinacionales. La fusión de las petroleras Exxon-Mobil sacudió al mundo entero por la magnitud de la operación comercial y por sus impactos en las filiales de ambas empresas por todo el mundo. A continuación analizaremos este proceso con mayor detenimiento.

### *Mobil Oil Corporation, la fusión con Exxon Corporation*

Mobil Oil Corporation tuvo sus orígenes en 1882 con el nacimiento del gigantesco monopolio de Rockefeller. Después de la desintegración de Standard Oil en 1911, la empresa adoptaría el nombre de Standard Oil de Nueva York. Fusionada en 1931 con la Vacuum Oil Company - Compañía de la Standard Oil que se especializaba en lubricantes a nivel mundial - la empresa se convirtió en la Socony-Vacuum y después, en 1955, en la Socony Mobil.

En 1959 la Socony fusionó sus principales sucursales locales, la Magnolia en el sudoeste y la General Petroleum en la Costa del Pacífico, en la Mobil Oil, que se convirtió en la principal compañía local, mientras que las operaciones internacionales eran efectuadas principalmente por Mobil International, años más tarde, la empresa adoptaría el nombre de Mobil Oil Corporation.

El 1 de diciembre de 1998, se dio una fusión histórica en la industria petrolera internacional, las dos principales empresas descendientes del monopolio de Rockefeller, que fueran desintegradas en 1882, en una paradoja histórica volvieron a unirse para crear la empresa multinacional más grande, rentable y poderosa a nivel mundial: Exxon Mobil Corporation.

El anuncio de la fusión surgió días después que las dos gigantes petroleras confirmaron que realizaban negociaciones. Con un valor que supera los 72, 600 millones de dólares del acuerdo de 1999 entre la aseguradora Travelers Group y el banco Citicorp, la operación de Exxon y Mobil ha sido la mayor fusión empresarial en la historia de EUA,

Un día antes de que se concretara el acuerdo que contemplaba el intercambio de cada acción de Mobil por 1.32015 títulos de Exxon, el contrato tenía un valor de casi 80, 000 millones de dólares, según los precios de cotización del día anterior, pero las acciones de Exxon cayeron un día después a 3.69 dólares a 71, 375, recortando el valor del contrato a 76, 200 millones de dólares.

De acuerdo con los 808.4 millones de acciones que Mobil tiene en circulación, el contrato valora las acciones de Mobil en 994.23 dólares por título. Las acciones de Mobil se cotizaron el día del acuerdo con una baja de 44 centavos a

85.75 dólares en la bolsa de Nueva York, donde también se comercian los títulos de Exxon.

Más que una "fusión" entre las dos compañías, en realidad Exxon absorbió a Mobil, ya que además de la posesión del 70% de las acciones de la empresa conjunto, Exxon conservó el control en las áreas clave, veamos porqué. La nueva empresa que se denominará Exxon Mobil Corporation, será dirigida por el presidente y director ejecutivo de Exxon, Lee Raymond, quien desempeñará los cargos de presidente de la junta directiva, director ejecutivo y presidente de la nueva empresa en tanto que el director ejecutivo de Mobil, Lucio Noto, ocupará el cargo de vicepresidente de la junta directiva. Además la compañía "fusionada" tendrá su sede en el domicilio de Exxon en Irving, Texas, mientras que las operaciones internacionales de refinería y comercialización de ubicarán en Fairfax, Virginia, donde Mobil tiene su sede actualmente. La ciudad de Houston, Texas, servirá de sede mundial de la nueva compañía para las actividades de exploración y producción, así como para las operaciones mundiales de químicos.

El resultado, según los directivos estadounidenses, "será la creación una gran compañía global, con matriz en los EUA, con tecnología, recursos y personal para competir eficazmente con otras compañías de tamaño similar o más grandes en la industria petrolera internacional del siglo XXI, nuestro objetivo real es maximizar el crecimiento y la recuperación de inversiones a través de un exitoso manejo de las acciones de Exxon y Mobil y elegir las mejores opciones de inversión que serán creadas por esta fusión".<sup>16</sup> Las compañías calcularon que la operación generará ahorros antes de impuestos por 2, 800 millones de dólares a "plazo mediano".

En lo referente a la estructura vertical de esta empresa, el exdirector general de Mobil y hoy vicepresidente de la junta directiva de Exxon Mobil, señaló que "en refinería y en marketing, Exxon y Mobil tienen reconocimiento mundial de tecnología, en el área de lubricantes, Exxon es un importante productor lubricantes base, lo que combina perfectamente con el liderazgo de Mobil en comercialización de Lubricantes. El área de productos químicos es otra de las prioridades, los

---

<sup>16</sup> [www.exxon.com](http://www.exxon.com). *Exxon news press*, "Exxon and Mobil Sign merger agreement", december 1, 1998.

productos de Exxon se complementan perfectamente con los de Mobil, las dos compañías compartirán la eficiencia e integración individuales para crecer aún más. En exploración y producción, se propiciará el desarrollo de reservas de petróleo y gas natural y de tecnología para crudos pesados."<sup>17</sup>

La nueva empresa tendrá reservas de petróleo y gas de 20, 743 millones de barriles, una producción diaria de 1, 631 millones de barriles de petróleo y gas, además de una capacidad de refinación de 6.66 millones de barriles. También tendrá un mayor acceso a los yacimientos de petróleo en el Mar del Norte, así como posibles contratos lucrativos con Arabia Saudita, además de una mayor presencia en la refinación y la comercialización en Estados Unidos.

Como podemos observar en el cuadro 16, la estructura vertical de cada una de estas empresas se complementará y aumentará su participación enormemente en el mercado mundial. El resultado de la fusión de las dos empresas traerá consigo el desarrollo de la empresa petrolera multinacional más grande del mundo.

**CUADRO 16**  
**LA "FUSIÓN" DE ESTRUCTURAS VERTICALES DE EXXON-MOBIL,**  
**DATOS DE 1997**

<b>EXXON</b>	<b>MOBIL</b>
<b>Finanzas</b>	
Utilidades netas de \$8, 460 millones de dólares	Utilidades netas de \$3, 300 millones de dólares
Ingresos de \$137, 000 millones de dólares	Ingresos de \$65, 900 millones de dólares
Capital empleado \$ 52, 900 millones de dólares	Capital empleado \$26, 500 millones de dólares
Porcentaje de recuperación del capital empleado: 16.5%	Porcentaje de recuperación del capital empleado: 13.4%
Capital y gastos de exploración \$8, 800 millones de dólares	Capital y gastos de exploración \$5, 300 millones de dólares

---

<sup>17</sup> *Ibid.*

### Exploración y producción

Producción de 1.6 millones de barriles diarios y 6.3 billones de pies cúbicos de gas natural diarios	Producción de 0.9 millones de barriles diarios y 4.6 billones de pies cúbicos de gas natural diarios
Reservas probadas de 6, 800 millones de barriles de petróleo crudo y líquidos del gas natural	Reservas probadas de 4, 100 millones de barriles de petróleo crudo y líquidos del gas natural
Reservas probadas de 42 mil millones de pies cúbicos de gas natural	Reservas probadas de 17 mil millones de pies cúbicos de gas natural
Exploración y/o producción en 30 países	Exploración y/o producción en 25 países

### Refinación y Comercialización

Ventas de 5.4 millones de barriles diarios 33,000 estaciones de servicio	Ventas de 3.3 millones de barriles diarios 15, 500 estaciones de servicio
Propiedad o inversión en 31 refinерías en 17 países	Propiedad o inversión en 19 refinерías en 10 países

### Productos químicos

Ventas de 17. 3 millones de toneladas anuales	Ventas de 4.0 millones de toneladas anuales
Ingresos totales de 14, 000 millones de dólares	Ingresos totales de 3, 500 millones de dólares
Propiedad o inversión en 56 plantas en 24 países	Propiedad o inversión en 19 plantas en 10 países

### Empleados

80, 000	42, 700
---------	---------

**Fuente:** Elaborado con base en *Exxon Annual Report*, 1997, facts and statistics, 1997.

Texaco, anteriormente Texas Company, surgió a consecuencia del descubrimiento de la región petrolera de Spindletop sobre la costa del Golfo de México. Desde sus inicios, esta empresa trajo consigo cambios centrales en la estructura y funcionamiento de la industria petrolera mundial. El objetivo principal fue lograr la integración vertical de sus actividades, desde la exploración a la comercialización, en este aspecto aventajó incluso al consorcio de la Standard Oil que se había especializado en la refinación y la comercialización. El desarrollo de esta empresa tuvo su éxito inicial en base a la búsqueda de nuevos mercados para el querosén - que era a principios de siglo el principal combustible -, ello junto con la producción de lubricantes detonó el desarrollo de esta empresa que incluso llegó a competir con la Standard Oil en las áreas arriba mencionadas. Antes que cualquier otra compañía, Texaco llegó a ser la primera empresa en operar en los 48 estados de EUA.

Fundada en 1902, e integrante de "las Siete hermanas", Texaco es actualmente la tercera empresa petrolera más grande de EUA y la quinta a nivel mundial, sus ingresos totales para 1997 fueron de 45, 187 millones de dólares, en tanto que sus utilidades netas fueron en el mismo año de 2, 664 millones de dólares. En lo que se refiere al número de trabajadores, esta empresa emplea a 24, 600 trabajadores, sus reservas probadas de petróleo ascienden a 3264 millones de dólares.<sup>18</sup>

En materia de exploración, Texaco concentra sus actividades en EUA, Golfo de México, Latinoamérica y Africa, mientras que la producción incluye a los EUA, Inglaterra y Mar del Norte, el Medio Oriente y el área del Pacífico, en términos cuantitativos las cifras son las siguientes:

- Actividades de exploración en 25 países
- Producción total de petróleo y líquidos del gas natural de 1.3 millones de barriles diarios (931, 000 barriles y 2, 242 millones de pies cúbicos de gas)

---

<sup>18</sup> *Fortune*, 1998 *Global 500*.p. F-1.

- Promedio de recuperación de capital empleado del 5%<sup>19</sup>

La refinación y la comercialización son áreas prioritarias para Texaco. Desde 1933 la empresa se ha especializado en realizar con éxito negociaciones encaminadas a desarrollar proyectos Joint Venture en refinación y comercialización, los cuáles han arrojado enormes beneficios tanto en ingresos como en utilidades. A continuación presentamos las principales Joint Venture que Texaco ha establecido con otras empresas petroleras multinacionales e incluso estatales:

### *Caltex Corporation*

En la región Asia-Pacífico, Medio Oriente y Africa, Caltex cuenta con toda una compleja red de estaciones de servicio, refinerías, terminales, y almacenadoras que venden diariamente 1.4 millones de barriles diarios de petróleo y refinados.

Fundada en 1933, con el 50% de la propiedad de Chevron y la otra mitad de Texaco, Caltex es la más antigua y exitosa Joint Venture en la industria petrolera. Como resultado de su estructura única ofrece toda una gama de servicios de exploración y comercialización con el soporte de una tecnología de punta en los 60 países en los que opera.

La venta de gasolinas, lubricantes y los productos refinados son la base del éxito de Caltex, esta Joint Venture ha aprovechado todas las ventajas de la estructura vertical de Texaco y de Chevron para desarrollar proyectos altamente rentables y llegar a controlar una parte muy importante del mercado mundial, que incluye la región del Asia-pacífico, Medio Oriente y sur de Africa.

### *Equilon Enterprises LLC*

En enero de 1998, Texaco y Shell anunciaron la formación y el comienzo de actividades de la Joint Venture denominada Equilon Enterprises LLC, esta empresa combina la infraestructura y tecnología que las dos empresas poseen en el área de refinación en los EUA y ambas comparten el negocio de comercialización de

<sup>19</sup> Texaco, Annual Report & Accounts 1998.

gasolinas, lubricantes, combustibles para aviación y demás productos refinados. Los principales datos y cifras de esta Joint Venture son los siguientes:

- Propiedad de el 56% de las acciones de Shell y 44% de Texaco
- 8, 000 empleados
- Un volumen de ventas de 1.4 millones de barriles diarios
- 6 refineries con una capacidad total de 830, 000 barriles diarios, lo que representa la séptima empresa más importante de refinación en los EUA.
- Opera 31, 000 millas de ductos.

### *Motiva Enterprises LLC*

En julio de 1998, Texaco, Shell y la gigante estatal de Arabia Saudita - Aramco - firmaron un acuerdo para la formación de una nueva Joint Venture que combina la infraestructura de cada una de las tres empresas para concentrarse en las áreas más rentables del mercado mundial de hidrocarburos: los negocios de refinación y comercialización principalmente. Los datos principales de esta Joint Venture son los siguientes:

- Propiedad de la empresa: Texaco 32.5%, Saudi Refining Inc. 32.5%, Shell Oil 35%
- 8, 220 empleados
- ventas totales de 1.5 millones de barriles diarios
- 4 refineries con una capacidad total de 820, 000 barriles diarios, lo que representa la octava empresa refinadora más grande en los EUA.

### *Equiva Services LLC y Equiva Trading Services*

Las tres compañías Texaco, Shell y Saudi Aramco anunciaron en julio 1998 la formación de dos empresas Joint Venture, Equiva Services LLC y Equiva Trading Services, la primera dará soporte administrativo a las operaciones de Motiva y

Equilon, mientras que la segunda funcionará como comercializadora de crudo y productos refinados de Motiva y Equilon.

#### *FAMM Fuel and Marine Marketing LLC*

En noviembre de 1998 Texaco y Chevron anunciaron la formación y el comienzo de actividades de FAMM, una Joint Venture que centrará sus actividades en la producción de combustibles para embarcaciones, se calcula que la empresa tendrá ventas anuales de 170 millones de barriles de combustibles y 80 millones de galones de lubricantes para embarcaciones, tendrá oficinas en 25 "puntos claves" alrededor del mundo. Texaco tendrá el 69% de las acciones y Chevron el 31%.<sup>20</sup>

Como se puede apreciar, la refinación y la comercialización son áreas fundamentales en el desarrollo de Texaco, empresa que se ha caracterizado desde sus inicios por su estructura vertical que ha trascendido fronteras. Además de las Joint Venture anteriormente mencionadas, Texaco posee o tiene participación en varias refinerías por todo el mundo, dentro de las cuáles sobresale la refinería de Pembroke en Inglaterra con una capacidad de 190, 000 barriles por día, la copropiedad (35% Texaco, 65% British Petroleum Amoco) de una refinería en Amsterdam con capacidad de 140, 000 barriles diarios, otra planta refinadora en Panamá con capacidad de 60, 000 barriles diarios y otra en Guatemala con capacidad de 16, 000 barriles diarios.

#### *Chevron Corporation*

Al desintegrarse el monopolio de la Standard Oil en 1911, la Standard Oil of California (actual Chevron) heredó las infraestructura, recursos e instalaciones de la costa del Pacífico y durante algún tiempo sólo llegó a ser una empresa mediana de alcance regional, donde manejaba la producción y la comercialización de hidrocarburos y refinados.

---

<sup>20</sup> *Ibidem*

La intervención directa del Departamento de Estado (de EUA) convirtió a la Standard Oil of California en una de las "Siete hermanas". Los inicios de esta empresa se remontan a 1925 en la isla de Bahrein, sobre la costa árabe pero reclamada durante largo tiempo por el Irán. En 1925 un grupo inglés consiguió del gobernador de la isla una concesión que sin explicación alguna fue transferida dos años después a un grupo estadounidense. En 1928 la Standard Oil of California apareció como propietaria de la concesión, ello trajo obviamente una reacción de desacuerdo del Ministerio de Colonias de la Gran Bretaña que consideraron esta "acción" del gobierno norteamericano como desleal y como una intromisión directa en zonas reservadas del imperio británico, ya que las relaciones extranjeras del jeque eran custodiadas desde Londres. Ante esta situación el Departamento de Estado norteamericano actuó en contubernio con el gobierno de Bahrein, en 1930 el Ministerio de Colonias se vio obligado a reconocer la posición de la Standard Oil of California en Bahrein. Aunque las reservas petroleras de Bahrein no eran considerables, su situación ventajosa, cerca de aguas profundas, eliminaba la necesidad de una costosa exploración tierra adentro y de la instalación de una compleja red de ductos. En especial, la situación de la isla atrajo la atención de los geólogos de la Standard Oil of California sobre la vecina Arabia, que los ingleses consideraban desprovista de petróleo. Para entonces la Texas Company (actual Texaco) se había aliado con la Standard Oil of California para crear la primera Joint Venture en la industria petrolera: Caltex, que en 1933 obtuvo del rey Ibn-Saud una concesión que cubría la mayor parte de Arabia. La Arabian American Oil Company (Aramco) surgió de esta concesión, como propiedad conjunta de la Standard Oil of California y la Texaco. Posteriormente, la Standard Oil of New Jersey (actual Exxon) y la Standard Oil of New York (actual Mobil) entraron como socias y la división de los intereses fue entonces de 30-30-30-10%, con la Mobil como socia menor.

Actualmente la Chevron es la tercera empresa más grande de EUA y la quinta a nivel mundial, sus ingresos en 1997 alcanzaron la cifra de 36, 376 millones de dólares, en tanto que sus utilidades fueron de 3, 256 millones de dólares, y su

número de trabajadores asciende a 39, 362 trabajadores. Sus reservas probadas de petróleo ascienden a 4506 millones de barriles.<sup>21</sup>

El desempeño actual de Chevron en su estructura vertical es el siguiente:

### *Exploración y producción*

- Actividades de exploración y producción en 26 países
- Tercer lugar en la producción de gas natural en los EUA
- Sus áreas de producción son el Golfo de México, California, Texas, Angola, Nigeria, Canadá, Mar del Norte, Australia, Indonesia, Kasajstan, República del Congo, y Papua Nueva Guinea, las actividades de exploración incluyen además a Alaska, Azerbaijan, Bahrein y Qatar.
- Producción diaria de 1.5 millones de barriles diarios de petróleo y líquidos del gas natural.

### *Refinación*

- Producción de gasolinas, diesel, combustibles para la aviación, lubricantes, asfalto, químicos y otros productos.
- Chevron es una de las empresas refinadoras más grandes en los EUA y es la principal productora de gasolinas en California.
- Chevron posee una red de 7, 900 estaciones de servicio y puntos de venta en los EUA, 200 en Canadá.
- Caltex tiene más de 8, 000 estaciones de servicio y puntos de venta en Asia, Africa, Medio Oriente, Australia y Nueva Zelanda.

### *Productos químicos*

- Chevron produce principalmente: etileno, benceno, estireno, paraxileno, polietileno, poliestireno, y una variedad de aditivos para combustibles y lubricantes.

---

<sup>21</sup> Fortune, 1998 Global 500.p. F-2.

- Chevron posee plantas productoras en los EUA, Francia, México, Brasil, Singapur y Japón, a través de subsidiarias, opera distribuidoras en más de 80 países.

### *Distribución*

- Chevron efectúa compras, ventas, transportes y comercialización por ductos, gasoductos, buque-tanques, etc., de petróleo crudo, gas licuado, líquidos del gas natural, químicos y productos refinados.
- Oficinas de comercialización en Houston, California, Londres, Singapur, Ciudad de México y Moscú. Propiedad o copropiedad de ductos en EUA, Africa, Australia, Indonesia, Papua Nueva Guinea y Europa.

El gran desarrollo que esta empresa petrolera ha tenido en los últimos años tiene sus bases en la conformación de una estructura vertical que comenzó en el estado de California, EUA, donde la empresa desempeñaba actividades de exploración hasta la distribución. Esta estructura se expandió por todos los EUA y posteriormente se alcanzó la ya mencionada concesión de Bahrein.

Como se observa en el cuadro 17, las ventas de productos refinados superan en cantidad casi el doble de las ventas de petróleo crudo de la empresa, ello refleja la importancia que las actividades de refinación tienen para Chevron. También se observa un repunte importante en la importación y posterior venta de gas natural que para 1998, alcanzó el nivel más alto en la historia de la empresa con 4,807 millones de pies cúbicos diarios.

**CUADRO 17**  
**PRODUCCIÓN Y VENTAS DE PETRÓLEO CRUDO, GAS NATURAL Y PRODUCTOS**  
**REFINADOS DE CHEVRON CORPORATION (1988-1998).**

**Producción de petróleo (miles de barriles diarios)**

<b>1988</b>	<b>1989</b>	<b>1990</b>	<b>1991</b>	<b>1992</b>	<b>1993</b>	<b>1994</b>	<b>1995</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>
970	949	935	958	944	950	993	1,001	1,043	1,074	1,107

**Producción neta de gas natural (millones de pies cúbicos)**

2,324	2,743	3,067	2,806	2,776	2,525	2,631	2,433	2,459	2,425	2,393
-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

**Ventas de productos refinados (miles de barriles diarios)**

2,193	2,209	2,261	2,267	2,329	2,346	2,248	2,086	2,066	2,079	2,028
-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

**Ventas de gas natural (millones de pies cúbicos diarios)**

2,455	2,960	3,268	3,036	3,005	2,796	3,059	3,379	4,366	4,609	4,807
-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

**Ventas de líquidos del gas natural (millones de pies cúbicos diarios)**

217	227	221	204	227	248	249	260	223	202	183
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

**Fuente:** *Chevron 1998, Annual Report*, financial summary.

En el aspecto financiero, Chevron tiene una excelente diversificación de fuentes de ingresos. La actividad más rentable de la empresa es por mucho, la refinación, aunque en 1998 se dio una brusca caída que llegó a los 11, 461 millones de dólares (en 1997 los ingresos por esta actividad habían sido 15,586 millones), se puede considerar a la refinación la base del éxito de Chevron. Los ingresos por la producción de petróleo crudo y de gas natural son también muy importantes, en 1998 los ingresos por las ventas de crudo fueron de 7, 771 millones de dólares en tanto que las ventas de gas natural llegaron al nivel de 2, 104 millones de dólares. (ver cuadro 18).

**CUADRO 18**  
**INGRESOS POR ACTIVIDAD, UTILIDADES NETAS Y NÚMERO DE**  
**EMPLEADOS DE CHEVRON CORPORATION (1988-1998).**

**Millones de dólares**

	<b>1988</b>	<b>1989</b>	<b>1990</b>	<b>1991</b>	<b>1992</b>	<b>1993</b>
<b>Productos refinados</b>	13,707	15,682	19,385	16,794	16,821	16,089
<b>Petróleo crudo</b>	5,059	6,791	11,303	10,276	10,031	8,501
<b>Gas natural</b>	1,389	1,693	2,056	1,869	1,995	2,156
<b>Líquidos del gas natural</b>	875	937	1,305	1,165	1,190	1,235
<b>Otros productos petrolíferos</b>	658	719	769	812	927	967
<b>Productos químicos</b>	2,960	3,048	3,325	3,098	2,872	2,708
<b>Carbón y otros minerales</b>	430	470	443	427	397	447
<b>Otros ingresos</b>						
<b>Ingresos totales</b>	<b>28,857</b>	<b>32,785</b>	<b>42,566</b>	<b>38,943</b>	<b>39,677</b>	<b>37,082</b>
<b>Utilidades netas</b>	<b>1,768</b>	<b>251</b>	<b>2,157</b>	<b>1,293</b>	<b>1,569</b>	<b>1,265</b>
<b>Número de empleados</b>	<b>53,675</b>	<b>54,826</b>	<b>54,208</b>	<b>55,123</b>	<b>49,245</b>	<b>47,576</b>
	<b>1994</b>	<b>1995</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>	
<b>Productos refinados</b>	14,328	13,471	15,785	15,586	11,461	
<b>Petróleo crudo</b>	8,249	9,376	12,397	11,296	7,781	
<b>Gas natural</b>	2,138	2,019	3,299	2,568	2,104	
<b>Líquidos del gas natural</b>	1,180	1,285	1,167	553	322	
<b>Otros productos petrolíferos</b>	944	1,144	1,184	1,118	1,063	
<b>Productos químicos</b>	3,065	3,758	3,422	3,520	3,054	
<b>Carbón y otros minerales</b>	416	358	340	359	399	
<b>Otros ingresos</b>						
<b>Ingresos totales</b>	<b>35,854</b>	<b>37,082</b>	<b>43,893</b>	<b>41,963</b>	<b>30,557</b>	
<b>Utilidades netas</b>	<b>1,693</b>	<b>930</b>	<b>2,607</b>	<b>3,256</b>	<b>1,339</b>	
<b>Número de empleados</b>	<b>45,758</b>	<b>43,019</b>	<b>40,820</b>	<b>39,362</b>	<b>39,191</b>	

**Fuente:** Elaboración propia con base en *Chevron 1998, Annual Report*, financial summary.

## 2.3 La estructura vertical de las empresas petroleras europeas más importantes: BP Amoco-Arco y Royal Dutch Shell.

### *BP Amoco-ARCO, tres empresas en una: la estrategia de las fusiones*

Bajo el nombre de Anglo-persian, y posteriormente de Anglo-Iranian, la British Petroleum ha sido la pionera en industria petrolera de la región del Golfo Pérsico. Hasta 1933 la British Petroleum fue la única empresa exportadora del cercano oriente y tenía un dominio casi total sobre los yacimientos persas.

El origen de esta empresa se remonta a inicios del siglo XX en una idea de William Knox D'Arcy, quien había extraído oro en Queensland y suponía que Persia, famosa por sus incendios, debía tener petróleo, en base a esta suposición este inglés obtuvo en 1901 una concesión del Shah que abarcaba todo el país, a excepción de la provincias del mar Caspio, por una suma de 10, 000 libras. En 1908 se descubrió petróleo cerca de Masjid-I-Suleiman (Mezquita de Salomón), el yacimiento más grande conocido hasta la fecha. Al año siguiente la Anglo-Persian se formó con un capital inicial proporcionado por la Burman Oil.

En 1914, meses antes de la primera guerra mundial, el parlamento británico, mediante una votación de 254 a 18, tomó la decisión de de destinar una inversión estatal de más de 2 millones de libras en la Anglo-Persian a cambio de un control nominal de la mayor parte de la empresa. Pero el convenio no convirtió por completo a la Anglo-Persian en una empresa estatal. El gobierno sólo conservó el derecho de nombrar dos directores con derechos limitados de veto cuando se trataban cuestiones estratégicas. La inversión del gobierno resultó ser lucrativa. Los ingresos de la BP en 1960 fueron de 174 millones de dólares, y se obtuvieron utilidades netas por 70 millones.

Durante un tiempo, la BP fue dueña única de la refinería de Abadan, en aquel entonces la más grande del mundo, y de la producción del Irán. Cuando el gobierno de Irán nacionalizó las propiedades en 1951, la BP redujo su porcentaje a un 40%.<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> Véase al respecto O'Connor Harvey, *Op. Cit.*, p. 30.

Afortunadamente para la BP, la planeación y expansión hacia el exterior ya habían dado los primeros frutos. En el momento de ser nacionalizada en Irán, la BP era dueña de la mitad de la producción de Kuwait, debido en gran parte a la intervención del gobierno británico para invertir junto con Gulf Oil en la zona, los pozos de Kuwait finalmente compensaron el déficit por la nacionalización de BP en Irán.

Con otras adquisiciones a nivel local e internacional, British Petroleum se mantuvo como una de las principales empresas petroleras a nivel internacional, este poderío de BP se vio plenamente reforzado el 31 de diciembre de 1998 cuando de manera histórica la empresa británica compró el 60% de las acciones de Amoco Corp. por una suma de 48, 200 millones de dólares. La nueva empresa adoptó el nombre de BP-Amoco, esta es en la actualidad una de las tres empresas petroleras más grandes del mundo. La nueva empresa tiene el siguiente desempeño en su estructura vertical y operaciones financieras:

#### *Exploración y producción*

- Producción de 2 millones de barriles de petróleo crudo y líquidos del gas natural
- Producción de 5.8 mil millones de pies cúbicos de gas natural
- Reservas estimadas de 9.3 mil millones de barriles de petróleo crudo y líquidos del gas natural
- Reservas estimadas de gas natural de 33 billones de pies cúbicos
- Actividades de producción en 18 países
- Actividades de exploración en 9 países
- BP-Amoco es la empresa productora de crudo más importante en EUA con 1.25 millones de barriles diarios
- BP-Amoco es la empresa productora de crudo más importante del Reino Unido con 740,000 barriles diarios

#### *Refinación y comercialización*

- Producción de productos refinados de 2.7 millones de barriles diarios
- 28, 000 estaciones de servicio

- Propiedad o participación de refinerías en 12 países, incluyendo Inglaterra, Francia, España, Estados Unidos, Australia y Singapur.
- Ventas de crudo y de productos refinados por más de 9.3 millones de barriles diarios
- Abastecimiento de combustibles para la aviación en 600 aeropuertos por todo el mundo
- Abastecimiento de combustibles y lubricantes para la navegación en más de 800 puertos por todo el mundo

### *Productos químicos*

- Producción de más de 200 millones de toneladas de productos químicos al año
- Líder mundial en producción de ácido acético y sus derivados
- Líder en Europa en producción y manufactura de polietileno
- BP-Amoco es uno de los principales productores de estireno y polibuteno a nivel mundial

### *Operaciones financieras y número de empleados*

- Utilidades netas en 1998 de 4, 500 millones de dólares
- Ingresos de 83, 000 millones de dólares
- 96, 650 empleados

Con estos alentadores resultados, aún con la caída de los precios del petróleo, BP-Amoco se encaminaba ser la empresa líder en la industria petrolera, sin embargo, lo que en ese entonces se consideró la "fusión industrial más grande de la historia", meses más tarde se vería superada por la "megafusión" de Exxon Corporation con Mobil Oil de la cual ya hablamos anteriormente.

BP-Amoco instrumentó entonces una nueva táctica, la empresa adquirió a otra de las principales empresas petroleras a nivel internacional: ARCO. En una operación sin precedente en la historia industrial, BP-Amoco se consolida una vez más como una de las tres "super-majors" petroleras (las otras dos son Exxon-Mobil

y Royal Dutch Shell). A continuación presentamos la conformación de la estructura vertical y los principales datos financieros de Atlantic Richfield, Arco Corporation:

#### *Información financiera*

- Utilidades netas en 1998 de 600 millones de dólares
- Ingresos en 1998 de 11,000 millones de dólares
- 18, 400 empleados

#### *Exploración y producción*

- Producción de crudo y líquidos del gas natural en 1998 de 600 mil barriles diarios
- Producción de gas natural en 1998 de 2, 100 millones de pies cúbicos diarios
- Actividades de producción en 14 países, actividades de exploración en 18 países

#### *Refinación y comercialización*

- Ventas totales de 600, 000 barriles diarios de productos refinados en 1998
- Más de 1,700 estaciones de servicio

#### *Royal Dutch Shell*

Como ya hemos mencionado anteriormente, la industria petrolera en los inicios del siglo XIX fue dominada por el imperio petrolero de Rockefeller y su Standard Oil, sin embargo, existieron de manera paralela productores importantes en materia petrolera como los Nobel, los Rotschild y otros, quienes comenzaron a tener influencia sobre todo en el mercado europeo. En esa época se descubrieron los pozos de las Indias Orientales, y la batalla por los recursos petroleros se desató realmente.

En 1890 surgió en Amsterdam la Real Compañía Holandesa de Explotación de los pozos de petróleo de las Indias Orientales. Este largo nombre fue usado hasta 1949, cuando fue cambiado por el de Real Compañía Holandesa de Petróleo (Royal Dutch Petroleum Company). Como parte del desarrollo de la empresa varios ingenieros fueron enviados a Estados Unidos para estudiar las técnicas y la tecnología de perforación y refinación, estos ingenieros no fueron recibidos de buena manera por los estadounidenses, incluso se les negó el acceso a diversas instalaciones y a los muelles donde, específicamente, la Standard embarcaba sus productos. Las Indias Orientales Holandesas eran consideradas un mercado rico, y "la Standard no tenía intenciones de ayudar a los holandeses a producir una sola gota de petróleo"<sup>23</sup>, Se llegó incluso a vender intencionalmente a los holandeses equipo defectuoso y de mala calidad, ello demostraba a todas luces el bloqueo de EUA a nuevas fuentes de producción de petróleo y a aplastar la competencia internacional a través de estas acciones.

En 1896, año en que John D. Rockefeller se retiró de la participación activa al mando de la Standard, otra personalidad, que había de ser llamado el "Napoleón del petróleo", empezó a trabajar en el área de ventas de Royal Dutch, su nombre era Hendrik August Wilhelm Deterding, contaba en ese entonces con 30 años de edad.

A diferencia de la Royal Dutch, la Shell tuvo su origen como empresa mucho antes. En 1830 Marcos Samuel creó a la Shell, una empresa que comerciaba con antigüedades, objetos de loza y principalmente conchas (de ahí el nombre de Shell), vinculando así las mercancías del Extremo Oriente con el mercado de Londres, sus hijos Samuel y Marcus, comenzaron a trabajar en el mismo negocio en 1874, y poco después firmaron un convenio con los Rotschild a fin de encargarse del transporte del petróleo ruso al este de Suez. El canal sólo podía usarse para el transporte en cajones: los buques-tanque debían dar la vuelta por el cabo, sin embargo, para 1892 los Samuel habían conseguido el permiso para usar sus buques-tanque en el canal, ellos fueron los pioneros en ese sentido. También construyeron depósitos y centros de gran almacenaje mejorando y superando por mucho la capacidad de los cajones y tambores que se utilizaban en esa época. A principios de siglo la Shell

---

<sup>23</sup> *Ibidem*, p. 49

contaba con 30 buques-tanque y 31 depósitos en el Oriente, era ya una de las compañías más importantes de Inglaterra.

Para 1903, la competencia entre empresas norteamericanas e inglesas se había intensificado al extremo, ello obligó a pensar en la necesidad de alianzas para fortalecerse internamente y vencer a la competencia, así, a pesar de las diferencias entre Deterding y los Samuel, finalmente se llegó a un acuerdo para lograr una fusión en la región de Asia y formar la "Asiatic Petroleum Company", fue tal éxito de esta empresa que cuatro años más tarde las dos empresas crearon a la Royal Dutch Shell Group of Companies, esta estructura se mantiene hasta la actualidad, en una estructura vertical muy característica y única, esta empresa controla a otras 1, 700 empresas, de las cuáles 60% son propiedad de la Royal Dutch Petroleum, y 40% son de Shell Transport and Trading Company.

Actualmente la Royal Dutch Shell ocupa el séptimo lugar a nivel mundial por ingresos que en 1997 fueron de 128, 141.7 millones de dólares, en ese mismo año en el rubro de las utilidades ocupó el tercer lugar a nivel mundial con 7, 758. 2 millones de dólares, en tanto que sus reservas probadas de petróleo ascienden a 19, 359 millones de barriles.

En materia de producción de petróleo crudo, Royal Dutch Shell destaca por su diversificación de fuentes productoras a nivel mundial, como podemos observar en el cuadro 19, esta empresa posee o tiene derechos de producción en más de 23 países en los cinco continentes. A diferencia de otras empresas petroleras multinacionales, principalmente de EUA, Shell ha reportado un aumento constante en la producción de este hidrocarburo, en conjunto, en 1997 la producción de todas estas fuentes de crudo fue de 2 millones 354 mil barriles diarios.

**CUADRO 19**  
**PRODUCCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO DE**  
**ROYAL DUTCH SHELL POR PAÍS DE ORIGEN (1994-1998).**  
**(Miles de barriles diarios)**

PAÍS	1994	1995	1996	1997	1998
INGLATERRA	348	349	353	329	373
DINAMARCA	85	86	96	106	109
NORUEGA	64	73	88	93	87
HOLANDA	19	16	16	16	14
ALEMANIA	9	8	7	7	7
NIGERIA	256	268	278	270	232
GABON	98	111	117	122	110
CAMERUN	21	19	18	21	25
EGIPTO	20	10	7	7	7
OMAN	258	272	280	289	284
ABU DHABI	88	84	85	86	90
SIRIA	92	84	71	68	88
YEMEN	17	20	20	12	14
TURQUÍA	12	12	-	-	-
MALASIA	100	110	104	70	76
BRUNEI	85	83	78	77	74
AUSTRALIA	26	32	49	53	54
TAILANDIA	21	19	21	17	18
CHINA	-	15	28	33	27
EUA	416	441	451	491	521
CANADA	66	71	77	68	68
COLOMBIA	73	50	38	32	18
OTROS	20	21	23	61	58
<b>TOTAL</b>	<b>2, 194</b>	<b>2, 254</b>	<b>2, 305</b>	<b>2, 328</b>	<b>2, 354</b>

Fuente: Elaboración propia con base en Royal Dutch/Shell Group of Companies, *Financial and Operating Information 1994-1998*.

Royal Dutch Shell no sólo destaca por su diversificación y productividad de petróleo crudo, en materia de producción de gas natural esta empresa es una de las principales del mundo. En 1998 su producción en más de 15 países fue de 7 millones 862 mil pies cúbicos diarios (ver cuadro 20).

**CUADRO 20**  
**PRODUCCIÓN DE GAS NATURAL DE**  
**ROYAL DUTCH SHELL POR PAÍS DE ORIGEN (1994-1998).**  
**(Millones de pies cúbicos diarios)**

PAÍS	1994	1995	1996	1997	1998
HOLANDA	1, 674	1, 635	1, 901	1, 636	1, 524
INGLATERRA	516	505	664	722	761
ALEMANIA	421	419	429	395	464
DINAMARCA	223	242	293	361	346
NORUEGA	64	55	108	175	212
MALASIA	667	732	922	787	643
BRUNEI	510	557	557	561	545
AUSTRALIA	333	332	332	322	336
EGIPTO	162	158	158	175	181
NUEVA ZELANDA	142	151	151	173	114
NIGERIA	86	89	93	92	91
EUA	1, 676	1, 907	1, 859	1, 779	1, 892
CANADÁ	725	721	734	685	595
OTROS	118	143	153	138	156
<b>TOTAL</b>	<b>7, 317</b>	<b>7, 624</b>	<b>8, 354</b>	<b>8, 001</b>	<b>7, 862</b>

**Fuente:** Elaboración propia con base en Royal Dutch/Shell Group of Companies, *Financial and Operating Information 1994-1998*.

La actividad más importante de Royal Dutch Shell, sin embargo no es la producción de petróleo crudo ni de gas natural, como una empresa verticalmente integrada, los mayores ingresos e utilidades provienen de la producción de

productos refinados y químicos. Como podemos observar en el cuadro 21, la empresa utiliza en casi un 100% su capacidad de destilación que además es una de las más importantes del mundo y aunque en 1998 se dio un descenso en la producción de productos refinados (3 millones 207 mil barriles diarios) con respecto a 1997 ( 4 millones 57 mil barriles diarios), la producción de productos refinados supera por mucho a la producción de petróleo crudo, que como vimos anteriormente fue en 1998 de 2 millones 354 mil barriles diarios.

**CUADRO 21**  
**CAPACIDAD DE DESTILACIÓN DE CRUDO Y**  
**PRODUCCIÓN DE PRODUCTOS REFINADOS DE**  
**ROYAL DUTCH SHELL (1994-1998).**

(Miles de barriles diarios)

**CAPACIDAD DE DESTILACIÓN**

	1994	1995	1996	1997	1998
<b>EUROPA</b>	1, 557	1, 567	1, 579	1, 602	1, 591
<b>PAÍSES DEL ESTE</b>	782	811	959	1, 070	1, 072
<b>EUA Y CANADÁ</b>	1, 107	1, 117	1, 169	1, 258	596
<b>PAÍSES DE OCCIDENTE</b>	89	99	84	100	92
<b>TOTAL</b>	<b>3, 535</b>	<b>3, 594</b>	<b>3, 791</b>	<b>4, 030</b>	<b>1, 351</b>

**PRODUCCIÓN DE PRODUCTOS REFINADOS**

	1994	1995	1996	1997	1998
<b>EUROPA</b>	1, 544	1, 530	1, 607	1, 657	1, 602
<b>PAÍSES DEL ESTE</b>	783	822	944	1, 065	968
<b>EUA Y CANADÁ</b>	1, 094	1, 067	1, 137	1, 243	544
<b>PAÍSES DE OCCIDENTE</b>	72	75	83	92	93
<b>TOTAL</b>	<b>3, 493</b>	<b>3, 494</b>	<b>3, 771</b>	<b>4, 057</b>	<b>3, 207</b>

**Fuente:** Elaboración propia con base en Royal Dutch/Shell Group of Companies, *Financial and Operating Information 1994-1998*.

La estructura vertical de Royal Dutch Shell tiene un impacto directo sobre el empleo y el número de empleados por rama de actividad. A diferencia de empresas estatales como Pemex, que concentran las mayores inversiones y empleados en la producción, Shell emplea a 55 mil trabajadores en el área de producción de productos refinados y otros 17 mil en el área de productos químicos, ello refleja a todas luces la importancia de esta áreas sobre el empleo generado y obviamente sobre la generación de ingresos e utilidades. (Ver cuadro 22)

**CUADRO 22**  
**EMPLEO GENERADO POR ÁREA**  
**DE ROYAL DUTCH SHELL (1994-1998).**  
**(Miles de trabajadores)**

AREA	1994	1995	1996	1997	1998
Exploración y producción	18	17	18	17	16
Generación de electricidad	1	1	1	1	1
Productos petrolíferos (refinados)	55	56	57	61	58
Productos químicos	17	21	23	21	20
Otros	16	11	5	5	7
<b>TOTAL</b>	<b>107</b>	<b>106</b>	<b>104</b>	<b>105</b>	<b>102</b>

**Fuente:** Elaboración propia con base en Royal Dutch/Shell Group of Companies, *Financial and Operating Information 1994-1998*.

Como hemos visto anteriormente, todas las empresas petroleras multinacionales tienen como una de sus prioridades principales destinar inversiones importantes para la investigación y el desarrollo, Royal Dutch Shell no es la excepción. Con una inversión de 799 millones de dólares en 1998, la empresa se mantiene a la vanguardia en tecnología y desarrollo interno dentro de la industria petrolera internacional (ver cuadro 22).

**CUADRO 23**  
**INVERSIÓN EN INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO**  
**DE ROYAL DUTCH SHELL (1994-1998).**  
**(INCLUYENDO DEPRECIACIÓN)**

Millones de dólares

	1994	1995	1996	1997	1998
<b>TOTAL</b>	<b>668</b>	<b>764</b>	<b>701</b>	<b>662</b>	<b>799</b>

**Fuente:** Elaboración propia con base en Royal Dutch/Shell Group of Companies, *Financial and Operating Information 1994-1998*.

#### **2.4 El nexó Estado-Empresa: gobierno de EUA y empresas estadounidenses.**

En el capítulo 1 analizamos el papel de las empresas multinacionales en el actual escenario económico internacional, hemos ya mencionado que las corporaciones petroleras multinacionales de Estados Unidos y de Inglaterra se constituyeron con el apoyo directo y participación activa de su propio Estado. La relación Estado-empresa ha sido fundamental en el logro del desarrollo y expansión hacia el exterior de los monopolios privados mismos que constituyen una parte fundamental no solo de la economía interna de un país sino del entorno político que las rodea a nivel doméstico e internacional. En ese sentido, analistas como Gabriel Kolko han señalado en el caso de las empresas norteamericanas que:

"Nadie puede considerar las empresas como a otro grupo más de intereses en la vida estadounidense, sino como el pilar del poder que define las condiciones y funciones esenciales del orden social norteamericano en general, donde la seguridad y la continuidad de tales empresas como una institución, constituyen la meta central del orden político (...)"<sup>24</sup>

<sup>24</sup> Citado en Turner Louis, *Op. Cit.*, p. 9

El monopolio privado es y seguirá siendo un factor fundamental de la estructura capitalista, ampliando constantemente sus alcances regionales, las empresas multinacionales crean las bases de su crecimiento con la influencia del Estado en los procesos económicos. Esta influencia se cristaliza en una relación estratégica que se realiza en primer término en beneficio de los monopolios privados y trasciende al fortalecimiento de los Estados sede de las empresas en la esfera económica y política.

En una contradicción evidente con el *Laissez-faire* y los lineamientos de libre comercio que sugieren los organismos financieros internacionales, El Estado, principalmente en los países desarrollados, interviene cada vez más activamente en el comercio interior y exterior, principalmente a través de las empresas multinacionales que alberga como país sede o matriz. Autores como P. Doremus, W. Keller, L. Pauly, y Simon Reiche señalan al respecto en su libro *The Myth of the Global Corporation*, "las corporaciones multinacionales son, claramente, mucho más importantes hoy en día que en las décadas posteriores a la segunda guerra mundial, el comercio intrafirma y la inversión extranjera directa, por ejemplo, son elementos fundamentales en la economía internacional, y las actividades de las empresas multinacionales son centrales en ese sentido, más aún, un número creciente de empresas no pueden ser descritas simplemente como firmas nacionales con operaciones internacionales. Los Estados - principalmente los Estados sedes o matrices - mantienen una función decisiva (...) los Estados mantienen prioridad con respecto a otros factores de influencia en el ambiente operacional de la Corporación moderna."<sup>25</sup>

El concepto ideológico de *Stateless corporations* que manejan empresarios, gobernantes neoliberales o intelectuales orgánicos<sup>26</sup> en base al entrelazamiento del capital no es más que una falsedad asociada con la ideología globalizadora. El control y obviamente los intereses de la empresa están determinados por una sola corporación de matriz definida, en la que pueden estar agrupados los capitales de muchos países pero donde las decisiones principales son tomadas por el grupo de propietarios de la empresa. Un ejemplo tangible de ello lo observamos claramente

---

<sup>25</sup> Doremus, N. Paul, Keller, W. William, Pauly, W. Louis y Reich Simon, *The Myth of the Global Corporation*, Princeton University Press, 1998, p.15.

con la más poderosa de las empresas petroleras multinacionales, *Exxon* (Después de la histórica fusión con *Mobil* conocida como *Exxon-Mobil*), propiedad inicial de la familia Rockefeller, a cuyo nombre va unida su historia, y en la cual participan más de 300, 000 accionistas, los intereses y matriz estadounidenses están bien definidos y a pesar del número y la variada nacionalidad de accionistas, en realidad "la empresa es controlada por unas pocas personas."<sup>27</sup>

La magnitud de la internacionalización de la producción capitalista ha reorientado en distintas fases y periodos la política estatal en su relación con las empresas. Actualmente, bajo diversos artificios que encubren a simple vista la función del Estado en la economía, el objetivo principal del Estado en relación con la política comercial, es el fortalecimiento de las empresas multinacionales que ese Estado alberga como país sede o matriz, este enfrentamiento se desarrolla en un escenario que se torna cada vez más competitivo a nivel internacional debido al decaimiento del poderío estadounidense y al desarrollo de países como Alemania y Japón que después de la segunda guerra mundial han tenido un desarrollo muy acelerado en la esfera económica.

Una de las principales tácticas de apoyo "indirecto" del gobierno de EUA a las empresas multinacionales es la estimulación de actividades científicas relacionadas con la tecnología y el desarrollo que las empresas requieren. La asignación de recursos estatales para financiar los sectores de mayor importancia en la economía se concentra además del Departamento de Defensa, en compañías "contratistas", contribuyendo así a sus operaciones a nivel interno pero esencialmente a su desarrollo de actividades internacionales.

La forma de contratos de financiamiento estatal de las investigaciones científicas se ha convertido en una de las bases principales del desarrollo de las empresas estadounidenses. Los contratos permiten a las empresas utilizar la ayuda del gobierno simultáneamente en varias de sus directrices: obtención de financiamiento para proyectos especiales, colocación garantizada de la producción a nivel interno con miras a la exportación, cláusulas especiales que conceden privilegios a las empresas, etc. Cabe señalar también que además de las grandes

---

<sup>26</sup> Véase por ejemplo Reich, Robert, *Op. Cit.* y Ianni Octavio., *Op. Cit.*,

<sup>27</sup> Centeno, Roberto, *Op. Cit.*, p.169.

inversiones que las empresas destinan a la tecnología y el desarrollo de infraestructura, el gobierno norteamericano alienta la investigación dirigida a las empresas privadas en universidades estatales y privadas y en distintos centros de investigación.

En materia financiera, parte esencial de la ayuda estatal abarca las operaciones internacionales de las empresas multinacionales más poderosas. Para estas corporaciones que actualmente se enfrentan a una competencia internacional con las empresas japonesas y europeas, es especialmente importante la ayuda del gobierno para las actividades en el exterior de sus empresas. Aquí el apoyo reviste la forma de apoyos diversos a los principales exportadores a través de un bien planeado sistema de facilidades de impuestos y garantías, ello ha obligado a una respuesta similar por parte de los países europeos y del Estado Japonés en la conducción de medidas aplicadas a la regulación de su comercio interno e internacional y obviamente de sus empresas multinacionales. El resultado de esta competencia es un mayor proteccionismo comercial y enfrentamiento directo por bloques regionales..

En materia comercial, podemos mencionar que en EUA, debido al ascenso de la competencia europea y japonesa, el reforzamiento del comercio exterior es fundamental para el desarrollo de la economía en su conjunto. El debilitamiento de las posiciones que las empresas estadounidenses tenían hasta antes de la segunda guerra mundial han obligado al establecimiento de nuevos objetivos en materia comercial. Aquí, la relación del Estado con las empresas se manifiesta en formas variadas, la principal, obviamente es el apoyo directo e "indirecto" a la exportación y a las actividades más importantes de las grandes empresas exportadoras.

El Estado se presenta de cierta forma oculto bajo el velo de los organismos financieros internacionales y de instituciones gubernamentales a nivel doméstico para apoyar de manera directa a las empresas estadounidenses en sus actividades internacionales. Destaca en primer término, la actividad del Banco de Exportación e Importación (Eximbank). Desde 1971 con la Ley sobre el banco de Exportación e Importación, su poder se ha fortalecido para financiar proyectos, principalmente de exportación y hoy más que nunca su papel es fundamental en la economía estadounidense. El reporte anual de Eximbank de 1999 enfatiza en ese sentido

que su función en el crecimiento comercial de EUA es "(...) proveer el financiamiento que críticamente se requiere para apoyar las exportaciones estadounidenses en mercados extranjeros, especialmente en países en desarrollo, y para permitir a los exportadores estadounidenses competir por las ventas internacionales. Eximbank trabaja en cooperación con otras agencias gubernamentales - incluyendo el U.S. Trade and Developmental Agency (TDA) y el Overseas Private Investment Corporation (OPIC) para asegurar que los negocios de las compañías estadounidenses en los mercados extranjeros sean apoyados en cualquier etapa de su desarrollo."<sup>28</sup>

En los últimos siete años de la administración de Clinton, el Eximbank ha apoyado operaciones de exportaciones por más de 100 mil millones de dólares que a su vez han creado directa o indirectamente más de 1 millón de empleos en los EUA. Tan sólo en 1999, el Eximbank destinó 16.7 mil millones de dólares para apoyar las exportaciones estadounidenses lo que representó el apoyo financiero a más de 2, 200 operaciones de exportaciones.<sup>29</sup>

En lo que se refiere al ramo de la energía, en 1999 Eximbank apoyó 16 operaciones de exportaciones estadounidenses en proyectos energéticos (generación de electricidad, producción de carbón y producción de petróleo y gas natural) por un total de 686.5 millones de dólares. Cabe señalar que esta ayuda se canaliza a través de préstamos, garantías y créditos para la exportación a mediano y largo plazo, Eximbank como banca de desarrollo asume los riesgos que los bancos comerciales rechazan, Eximbank también provee "seguros de crédito" que protegen a las empresas exportadoras estadounidenses contra el riesgo de cancelaciones de pago de los compradores extranjeros por motivos políticos o comerciales.

Es importante recalcar que el Eximbank fue establecido para financiar empresas estadounidenses por lo que para calificar para el apoyo de este banco, "el producto o servicio necesita tener al menos el 50% de sus componentes de origen estadounidense y no afectar la economía de ese país de manera adversa".<sup>30</sup>

---

<sup>28</sup> 1999 Annual Report, Export-Import Bank of the United States.

<sup>29</sup> *Ibidem.*

<sup>30</sup> *Ibidem.*

La ampliación de las operaciones del Eximbank ha sido consecuencia directa del objetivo del gobierno de EUA de fortalecer la posición de sus empresas en el ámbito internacional ante la pérdida de competitividad con las empresas europeas y japonesas.

Otra de las tácticas instrumentadas por el gobierno de EUA para el fortalecimiento de sus empresas y que implica de manera directa el establecimiento de garantías políticas extraterritoriales, es el programa a largo plazo de garantización y seguro de las inversiones extranjeras privadas. La Agencia Multilateral de Garantías para la Inversión (MIGA) un organismo del Banco Mundial coadyuva en ese sentido, mediante memorándum de entendimiento los países que albergan inversiones extranjeras adquieren el compromiso explícito de que las inversiones quedarán resguardadas de cualquier riesgo de "turbulencias sociales" o "razones de Estado" (expropiaciones).<sup>31</sup>

La intervención estatal también se manifiesta en las estructuras reguladoras del comercio a través del proteccionismo en el comercio y de la política *antitrust*. Las empresas estadounidenses se ven altamente beneficiadas de la legislación estadounidense en materia de comercio y leyes de competencia. La legislación de EUA es única en su género, ya que es la única legislación, entre los Estados capitalistas, que se extiende al territorio extranjero, es decir que es extraterritorial. Además se aplica no sólo a las firmas norteamericanas o extranjeras que realizan operaciones en EUA, también se aplican a empresas de otros países que no realizan operaciones en ese país.

La política *antitrust* es un factor fundamental dentro de la política reguladora del gobierno de EUA para conservar la situación rectora en el ámbito científico-técnico de ese país. Su objetivo es enfrentar la competencia extranjera y en algunos casos su eliminación, contribuyendo de esta manera al fortalecimiento de las empresas estadounidenses.

Un hecho interesante dentro de la política *antitrust* de EUA es que muy pocas veces esta se aplica a las *Joint Ventures* extranjeras con participación de empresas norteamericanas, el gobierno norteamericano no puede poner en desventaja a

---

<sup>31</sup> México por cierto, ya firmó este memorándum, véase al respecto el periódico *Crónica*, México, 14 de octubre de 1996, p.4.

empresas que si bien no son 100% propiedad de empresas de EUA, sí son un importante factor en la exportación de mercancías y en el desarrollo de las empresas norteamericanas. Respecto a los países en desarrollo existe también una reserva especial. En ese mismo sentido, las empresas conjuntas que se tienen con los países subdesarrollados no son consideradas por la ley norteamericana como amenaza a las empresas de EUA, sino como medio de influencia en los mercados locales de esos países y de acceso irrestringido a mano de obra barata.

Con la intervención estatal, las empresas multinacionales fortalecen, en considerable medida la situación económica exterior de los EUA. La concentración de recursos financieros, de los avances científico-técnicos, de mano de obra calificada y principalmente del acceso a materias primas estratégicas como los hidrocarburos y los minerales, determinan globalmente una mayor eficacia de la gestión económica de las empresas multinacionales que se albergan en EUA como país sede o matriz a la vez que fortalecen a la economía norteamericana en su conjunto.

Históricamente la intervención estatal ha sido un factor fundamental para apoyar las empresas en distintos sectores de la economía, en opinión de Bardach existen varias formas concretas de intervención que un estado fuerte puede dirigir para desarrollar la economía a nivel doméstico e internacional, entre otras destacan las siguientes:

- "Proteccionismo en la forma de barreras arancelarias y no arancelarias y subsidios a la exportación (política comercial)
- Programas para mejorar el capital humano y el nivel de capacitación de la fuerza laboral, asistencia financiera y re-capacitación para trabajadores desplazados en industrias de bajo rendimiento (capacitación y políticas de empleo).
- Subsidios y otros apoyos para la investigación y el desarrollo; apoyo en el desarrollo de infraestructura (investigación y políticas de desarrollo)
- Política *antitrust*
- Reformas a las políticas tributarias para estimular las inversiones de capital (política tributaria)

- Préstamos directos y garantías a la industria para compartir riesgos de inversión (incluyendo Joint-ventures públicas o privadas)
- Expansión del mercado doméstico (estimular el consumo interno de productos y bienes a nivel doméstico).<sup>32</sup>

La desregulación estatal y la disminución de la participación del Estado en la economía no son directrices económicas de las grandes potencias industriales. Con medidas económicas de corte neokeynesiano y proteccionista, las políticas económicas de los países desarrollados contradicen las "sugerencias" del FMI y el BM. Un ejemplo concreto de la propuesta keynesiana la tenemos en la organización del aparato bélico-industrial de Estados Unidos. Con presupuestos militares de más de 260 mil millones de dólares anuales en 1994-1995,<sup>33</sup> el Estado norteamericano tiene el objetivo de mantener el gigantesco aparato bélico-industrial para cuestiones de seguridad nacional, pero también para mantener activa la estructura vertical-industrial y burócrata de ese sector, y el control estatal de las empresas o firmas dependientes del Departamento de Defensa.

La intervención estatal en Estados Unidos va más allá de los grandes presupuestos militares. Con políticas comerciales proteccionistas arancelarias y no arancelarias, subsidios industriales y agrícolas, regulación empresarial a través del Impuesto Sobre la Renta (ISR, que es del 30% en Estados Unidos), de participación activa de créditos gubernamentales, de sanciones comerciales a terceros países, etc. El Estado norteamericano interviene en cuestiones vitales para la seguridad nacional de Estados Unidos.

Pero no sólo en EUA se observa una participación estatal activa en la economía y políticas internas, también en Japón, la primera potencia industrial en el mundo, el Estado desempeña un papel crucial en la planificación económica. En un trabajo de Albert Bergesen y R. Fernández se demuestra como se da una relación estratégica entre el Estado y la empresa en ese país. "La conexión entre Estado y empresa en Japón (como en el caso del Ministerio de Industria y Comercio Exterior, MITI) prefigura una fusión entre el Estado y las empresas que

<sup>32</sup> Citado en Pierson Christopher, *The Modern State*, Routledge, London, 1996, p. 115.

<sup>33</sup> "263 mil mdd. Para gastos de defensa en EU", *El Financiero*, 11 de junio de 1994, p. 26.

será la forma predominante de organización productiva (...) esta fusión ocurrirá más en Japón-Asia que en los Estados Unidos o Europa (...) este acontecimiento será el equivalente de la oleada fusionista del cambio de siglo pasado que creó la corporación moderna, sólo que ahora será la corporación estado-empresa (...) desde este punto de vista Japón parece disponer de este probable formato de organización, el cual proveerá un nuevo fundamento sólido a la producción mundial, el cual proveerá un nuevo fundamento sólido a la producción mundial y definirá una nueva hegemonía.<sup>34</sup>

El desarrollo industrial de Japón es un claro ejemplo de una intervención estatal dirigida y aunque es común escuchar que el crecimiento acelerado de ese país se debió sobretodo al libre comercio, competencia de empresas y desregulación, la realidad demuestra que el gobierno japonés ha actuado de manera determinante en la planeación industrial doméstica y a nivel internacional de su economía. Al respecto, el analista Christopher Pierson señala que "el extraordinario crecimiento de la economía japonesa en la posguerra estuvo ciertamente basada en mercados, pero mercados que fueron decisivamente manejados o controlados por instituciones estatales incluyendo, sobre todo, el poderoso MITI (...) pocos realmente cuestionarían las acciones que el Estado realizó, bajo las circunstancias que atravesó Japón, para alentar el desarrollo económico. De manera interesante, aunque hay importantes variaciones en la experiencia de las posteriormente exitosas economías del este asiático, estas han estado generalmente caracterizadas por altos niveles de participación estatal".<sup>35</sup>

El caso de Korea del Sur es similar al de Japón, el gobierno coreano diseñó una estrategia de colaboración entre las empresas privadas y el Estado para proteger sectores industriales que requerían de apoyo para su desarrollo, un ejemplo de estas políticas se dio en el sector automotriz donde el gobierno colaboró de manera activa a través de subsidios, barreras arancelarias y no arancelarias, préstamos, etc. Alice Asdem resume este proceso en los siguientes términos "La industria automotriz de Korea del Sur fue altamente subsidiada por al menos 30

<sup>34</sup> Albert Bergesen, Roberto Fernández, *¿Quién posee las 500 empresas líderes mencionadas por Fortune? Un análisis sistémico de la competencia económica global 1956-1989*, en Saxe-Fernández John, *Globalización: crítica a un paradigma*, Op. Cit., p. 281.

<sup>35</sup> Pierson Christopher, *Op. Cit.*, p. 116.

años. Durante ese periodo no se vieron carros extranjeros en las carreteras coreanas ni carros coreanos en las carreteras extranjeras.<sup>36</sup> Hoy sin embargo *Hyundai*, es una de las empresas automotrices con mayor desarrollo en el mundo.

A diferencia de otros países latinoamericanos que han abierto sus economías sin restricciones a la inversión extranjera directa, países como Korea y Taiwan han demostrado que para lograr un desarrollo industrial sustentable resulta indispensable la regulación y planeación estatal especialmente en áreas tan importantes como la entrada de inversión extranjera y de empresas multinacionales. Estos países lejos de aceptar la entrada incondicional de tales flujos de capitales y empresas multinacionales han llevado a cabo programas de regulación gubernamental para empresas extranjeras, especialmente multinacionales. Ha-Joon Chang ha descrito este proceso en los siguientes términos: "Mientras que estos países (Korea y Taiwan) no han sido hostiles a la tecnología o capitales extranjeros per se, estas naciones han claramente optado, si la situación lo permite, por usar el capital y la tecnología bajo el manejo "nacional" más que delegarlo a las empresas transnacionales (...) ambos gobiernos poseen una clara y sofisticada noción de los costos y beneficios de permitir la entrada a las multinacionales, y estos han permitido la inversión extranjera directa sólo cuando hay beneficios potenciales netos."<sup>37</sup>

Pero no es sólo la regulación estatal a la entrada de inversión extranjera directa, Korea y Taiwan han aplicado programas de diferenciación de la inversión para controlar los flujos de estos capitales y proteger ante todo el mercado doméstico. Cuando la entrada de empresas multinacionales es necesaria para reactivar determinados sectores de la economía, los gobiernos de estos alientan la creación de Joint Ventures entre empresarios nacionales y corporaciones multinacionales para evitar el control monopólico de estas multinacionales.

---

<sup>36</sup> Alice H. Amsdem, "A theory of government intervention in Late Industrialization" In Putterman Louis and Rueschemeyer Dietrich, *State and market in development: synergy or rivalry?*, Lyme Rienner Publisher, 1992. P. 54.

<sup>37</sup> Joon-Ha, Chong, "Globalization, transnational corporations, and economic development: can the developing countries pursue strategic industrial policy in a globalizing world economy?", p. 105, en Baker Dean, Epstein Gerald and Robert Pellin, *Globalization and progressive economic policy*, Cambridge University Press, 1998.

En el caso de Korea, en sectores donde la inversión extranjera directa fue permitida, el gobierno en determinados casos sólo permitió la propiedad extranjera del 50% de los activos de empresas establecidas en ese país lo que representó aproximadamente el 13% de todas las industrias manufactureras en la década de los ochenta, como resultado para 1985 sólo 5% de las empresas transnacionales establecidas en Korea tenían la propiedad total de los activos de las subsidiarias multinacionales en ese país, comparados con el 50% en México y el 60% en Brazil - países que durante la década de los ochenta se les asoció de manera frecuente con prácticas comerciales anti-extranjeras.<sup>38</sup>

Es importante reconocer que en los últimos 20 años la mayoría de los países industrializados han implementado reformas para permitir la privatización de empresas públicas o permitir la inversión privada en determinadas áreas de la economía, el caso del gobierno de Margaret Thatcher y las reformas implementadas en Inglaterra es un ejemplo de esta tendencia. Sin embargo, aún y cuando es evidente que el Estado Británico experimentó cambios decisivos en materia económica que alentaron la participación privada a nivel doméstico, también es un hecho que el Estado en ese país sigue siendo el regulador principal de las actividades económicas que pasaron a control privado a la vez que representa el principal mecanismo de enlace entre las empresas privadas y el gobierno inglés. Como lo establece Christopher Pierson " (...) En el Reino Unido, por ejemplo, las nuevas empresas privatizadas han encontrado que sus precios no son establecidos en los mercados y la competencia, sino en medidas reguladoras llevadas a cabo por el gobierno. Los precios son administrados por una serie de agencias reguladoras (OFTEL, OFGAS, OFFER, OFWAT, que buscan establecer un balance entre los intereses de los consumidores y de los accionistas de las empresas. (...) esta claro que este nuevo régimen es diferente de aquel que prevaleció bajo las empresas estatales, pero esto no puede ser interpretado como un abandono del control estatal a favor de los mercados y la competencia.<sup>39</sup>

Esta misma tendencia es la que se observa en los EUA. Los estímulos a la expansión de las empresas privadas en los países en desarrollo es parte de la

---

<sup>38</sup> Ver *Ibid.*, p. 105-106.

<sup>39</sup> Pierson Christopher, *Op. Cit.*, p. 108.

estrategia del gobierno norteamericano para resolver necesidades inmediatas en mano de obra barata, mercados, y obviamente lograr una influencia importante en actividades económicas de importancia para EUA. En ese sentido, el objetivo principal es satisfacer las necesidades del sector productivo de ese país en materias primas, fundamentalmente los hidrocarburos, donde la dependencia de ese país es alta y estratégica. Esta situación de riesgo constituye un problema de seguridad nacional que requiere consecuentemente de la intervención del gobierno norteamericano. Ello implica a su vez la ayuda de las empresas privadas en asuntos estratégicos ya que además del enorme consumo doméstico, industrial y de transportes, también el sector militar requiere de grandes cantidades de hidrocarburos para su mantenimiento y desarrollo.

Como podemos observar en el cuadro 24, tan sólo en 1998, el gobierno norteamericano gastó - a través del Defense Energy Support Center (DESC) anteriormente conocido como Defense Fuel Supply Center<sup>40</sup> más de 4 mil 500 millones de dólares en compras de combustibles y refinados para el abastecimiento energético de las fuerzas armadas de EUA (U .S . Army, U.S. Navy, U .S . Air Force, U.S Marine Corps. Y otras agencias gubernamentales.<sup>41</sup>

---

<sup>40</sup>Organismo gubernamental dependiente del Departamento de Defensa, creado en 1964 y conocido hasta enero de 1998 como *Defense Fuel Support Center*, tiene el objetivo de manejar la adquisición, almacenamiento, distribución y venta de combustible para el abastecimiento de las fuerzas armadas de EUA. Fuente: Datos tomados de *internet*, dirección: <http://www.dfsc.dla.mil>

<sup>41</sup>*Ibidem.*

**CUADRO 24**  
**PRINCIPALES AGENCIAS GUBERNAMENTALES "CLIENTES"<sup>42</sup> DEL DEFENSE**  
**ENERGY SUPPORT CENTER (DESC) (1996-1998).**

(Miles de dólares)

"CLIENTE"	1996	1997	1998
U.S. ARMY	285, 769	239, 327	266, 509
U.S. NAVY	1, 462, 470	1, 378, 236	1, 675, 838
U.S. AIR FORCE	2, 244, 055	2, 138, 349	2, 476, 859
U.S. MARINE CORPS.	20, 992	21, 934	31, 037
OTRAS AGENCIAS DEL DEPARTAMENTO DE DEFENSA	12, 460	7, 990	17, 440
<b>TOTAL DEL DEPARTAMENTO DE DEFENSA</b>	<b>4, 025, 746</b>	<b>3, 785, 836</b>	<b>4, 467, 683</b>
OTRAS AGENCIAS GUBERNAMENTALES	65, 505	83, 164	84, 968
<b>TOTAL</b>	<b>4, 091, 251</b>	<b>3, 887, 851</b>	<b>4, 552, 661</b>

Fuente: Datos tomados de internet : <http://www.dfsc.dla.mil/main/>

Esta situación de dependencia estratégica del petróleo en el sector militar de EUA tiene sus bases en el mismo sistema del aparato bélico-industrial que fue desarrollado para garantizar su funcionamiento sin escatimar en consumo de petróleo y sus derivados. Es de particular importancia el consumo de combustible para los aviones supersónicos y jets, ya que estos consumen el 82% del combustible total de la Fuerza Aérea y el 69.3 % de todo el Departamento de Defensa.<sup>43</sup>

En este contexto se observa un aspecto interesante que muestra la estrecha relación Empresa-Estado en ese país ya que si bien, el alto costo en el abastecimiento de combustible para las fuerzas armadas norteamericanas es

<sup>42</sup> El concepto de "cliente" en realidad es relativo, ya que las "compras" son realizadas por agencias gubernamentales de EUA, que se autocompran a través del DESC.

<sup>43</sup> En 1995, los combustibles para jets (JP-4, JP-5 y JP-8) representaron el 69.3 % del total de abastecimiento del Defense Fuel Supply Center, para las fuerzas armadas; siguen por importancia los destilados con 26.8%, las gasolinas para vehículos automotores con 2.7, los refinados residuales con 1.2 % y otros combustibles para aviación con 0.01 %. Fuente: Datos tomados de internet, dirección: [http://www.dfsc.dla.mil/main/factbook\\_95/factbook.htm](http://www.dfsc.dla.mil/main/factbook_95/factbook.htm)

asumido por el gobierno de Estados Unidos (obviamente a través de los impuestos); las compañías petroleras privadas también mantienen un estrecho vínculo con las estructuras estatales reguladoras del aparato bélico-industrial, ya que en primera instancia, de las empresas depende el abastecimiento de los refinados que habrán de venderse al Defense Energy Support Center para su posterior utilización por las fuerzas armadas de EUA (ver cuadro 25).

**CUADRO 25**  
**PRINCIPALES COMPAÑÍAS ABASTecedorAS DE COMBUSTIBLES EN 1998 DEL**  
**DEFENSE ENERGY SUPPORT CENTER (DESC).**

EMPRESA	CANTIDAD (DLS.)	PORCENTAJE DEL TOTAL
EXXON-MOBIL CORP.	\$ 371, 650, 000	11.21 %
NEW E. VENTURES	\$ 256, 910, 000	8.96%
SHELL OIL CO.	\$ 256, 910, 000	7.75 %
COASTAL	\$ 202, 008, 000	6.09 %
AMOCO	\$ 80, 578, 000	2.43 %
SUN CO. INC.	\$ 77, 538, 000	2.34 %
I. APOLLO CORP.	\$ 74, 395, 000	2.24 %
SSANGYONG USA INC.	\$ 66, 563, 000	2 %
CONOCO INC.	\$ 63, 143, 000	1.90 %
	Total \$1, 489, 860, 000	44.97 %
	Otras	55.03 %
	<b>TOTAL \$ 3, 312, 378, 000</b>	<b>100 %</b>

**Fuente:** Datos tomados de internet : <http://www.dfsc.dla.mil/main/>

En algunos casos, el vínculo estratégico entre las compañías privadas y las estructuras estatales reguladoras del aparato bélico-industrial va aún más allá de la venta de combustibles. Ejemplo de ello, es el acuerdo firmado en 1995 entre el DESC y la poderosa empresa petrolera Chevron<sup>44</sup> para almacenar, proteger y

<sup>44</sup>Empresa norteamericana que a su vez importa el 25 % de su crudo de México. Fuente: Estévez, Dolia, "Privatizar todas las paraestatales, excepto Pemex, el objetivo del TLC con México: Hills", *El Financiero*, 31 de enero de 1991, p. 6.

transportar combustible para jets (tipo JP-8) con los medios y la infraestructura de la empresa privada en la región de Anchorage, Alaska.<sup>45</sup>

Pero no solo a nivel económico y estratégico se presenta este tipo de relación entre empresas petroleras norteamericanas y gobierno de EUA. Es un hecho bien conocido que el círculo empresarial petrolero ha sido históricamente un grupo determinante en la gestión del aparato político estadounidense. A la historia de varios presidentes norteamericanos, por ejemplo James Carter, George Bush, Bill Clinton, etc. va ligada una relación con los más grandes consorcios petroleros del país. Esta relación político-empresarial en ocasiones llega a niveles insospechados. En un informe presentado por Charles Lewis, director del Centro para la Integridad Pública, el autor sostiene lo siguiente "Un reducido grupo de donantes ricos de Wall Street y las industrias del petróleo y del tabaco definen en gran medida quienes serán los candidatos presidenciales de Estados Unidos, donantes que frecuentemente reciben beneficios mayores de los políticos que ayudan a elegir (...) todos los principales candidatos presidenciales tienen este año patrocinadores de sus carreras políticas y para los cuales han hecho favores usando sus oficinas gubernamentales. Es una relación mutuamente benéfica".

Como ejemplo, Lewis señala que "el vicepresidente Al Gore y su familia se han beneficiado durante mucho tiempo del apoyo financiero de la empresa petrolera Occidental Petroleum Company. El padre de Gore recibió un empleo de 500 mil dólares anuales con esta empresa después de su retiro del Senado, y el vicepresidente (Gore) recibió más de 300 mil dólares anuales como parte de un negocio de bienes raíces realizado por esa misma empresa, y ha disfrutado del uso de los jets de la empresa, así como también contribuciones a sus campañas electorales". Para Lewis "es más que una coincidencia que en 1995 el vicepresidente Al Gore recomendara que el gobierno federal privatizara varias reservas de petróleo propiedad del gobierno estadounidense, a partir de la recomendación de Gore el gobierno federal vendió 47 mil acres de tierras a Occidental, que incluyen un campo petrolero rico en California, y fue la privatización de propiedad federal más grande de la historia que triplicó las reservas estadounidenses de Occidental".

---

<sup>45</sup>Consúltese en internet: [http://www.dfsc.dla.mil/main/factbook\\_95/factbook.htm](http://www.dfsc.dla.mil/main/factbook_95/factbook.htm)

Pero no solo Al Gore mantiene relaciones cercanas con los grupos petroleros, en el informe citado se menciona que "el principal precandidato presidencial republicano y actual gobernador de Texas, George Bush, ha ganado dinero personalmente a través de sus relaciones con la industria petrolera, incluyendo su propia empresa Arbusto Energy Inc. Los principales donantes para las campañas de Bush han sido, entre otras, la empresa energética Enron, con sede en Houston, otra de gas y petróleo de A.R. Tony Sánchez, y el financiero texano Richard Rainwater, quien ayudó a convertir a Bush en millonario con la venta de su interés en el equipo de beisbol Texas Rangers".<sup>46</sup>

Todas estas evidencias demuestran la estrecha relación de las empresas y gobierno norteamericano en aspectos económicos, políticos y estratégicos. La idea de "libre empresa" sin participación de mecanismos de regulación estatal que plantea el neoliberalismo es una aseveración falsa y carente de sentido. La actual organización capitalista determina que los Estados desempeñen un papel central y aún cuando existen enormes brechas entre la capacidad de los países del centro y de la periferia, los Estados son los actores principales del actual entorno internacional. Como señala Christopher Chase Dunn, "los países del centro son más fuertes interna y externamente que los de la periferia (...) estas características de los estados son el resultado de una combinación de varios procesos-sistemas mundiales interactuando con la construcción de las naciones, la formación de estados y problemas de clase."<sup>47</sup>

El monopolio privado bajo supervisión del Estado ha sido, es y seguirá siendo un factor primordial del sistema económico capitalista. Las sugerencias que a través de condicionantes hacen los organismos financieros internacionales a los países periféricos para disminuir la participación estatal, adelgazar y limitar las funciones del Estado, fomentar el libre comercio y combatir el proteccionismo comercial, son prácticas que los países industrializados no instrumentan de manera generalizada. Tales sugerencias responden en la mayoría de los casos a intereses específicos de las grandes potencias económicas para lograr su expansión y fortalecimiento propios. Como señalan L. Weiss y J. Hobson "*Estados fuertes son*

---

<sup>46</sup> Informe citado en "Wall Street y empresas eligen al presidente de EUA: Informe", *La Jornada*, 6 de enero del 2000.

vitales para el desarrollo económico nacional y la transformación industrial, esto aplica tanto para los países industrializados como aquellos subdesarrollados (...) las economías más dinámicas tienen *Estados fuertes* (cursivas mías).<sup>48</sup>

Lo más grave de esta situación es que los gobiernos de la mayoría de los países periféricos han adoptado modelos económicos neoliberales que aceptan sin condiciones las sugerencias de los organismos financieros internacionales y alientan y propician una mayor dependencia económica y política con respecto a los países industrializados. Ello ha traído como consecuencia un mayor subdesarrollo y pérdida de soberanía política.

En el caso específico de nuestro país se observa que el proceso de desnacionalización de la economía mexicana ha entrado en convergencia con los intereses de los organismos financieros internacionales y del gobierno de EUA principalmente. Como veremos detenidamente en el siguiente capítulo de esta investigación, el manejo de Pemex es un ejemplo claro en esta tendencia. A diferencia de las estrategias de las empresas petroleras multinacionales, las políticas neoliberales aplicadas a Pemex aunque "maquilladas", no están encaminadas al fortalecimiento en su estructura vertical ni a su expansión y mucho menos a su internacionalización en las áreas más rentables. Esta situación es a todas luces un grave error estratégico, primero porque a través de la sola exportación de crudo y en un contexto de precios históricamente bajos estamos agotando nuestras reservas sin obtener recursos económicos considerables por la venta de este petróleo y segundo, porque estamos virtualmente desperdiciando una ventaja comparativa y una de las pocas oportunidades reales que tenemos para propiciar un desarrollo industrial sostenido en nuestro país.

---

<sup>47</sup> Chase-Dunn, Christopher, *Global Formation*, ed. Blackwell, 1989, p. 130.

<sup>48</sup> Weiss Linda and Hobson John, (1995), *States and economic development, a comparative historical analysis*, Cambridge, Polity press, 1997, p. 1-2.

### 3. LAS ESTRATEGIAS DE LAS EMPRESAS PETROLERAS MULTINACIONALES. ALTERNATIVAS PARA PEMEX.

*"Pienso que estamos viviendo los últimos días de las compañías petroleras tradicionales (...) disminuirá el papel de la compañía petrolera como exploradora de yacimientos y fuente de producción. La compañía "que gane" será la que se transforme en proveedor de soluciones. En lugar de las reservas, el valor de una compañía petrolera serán sus conocimientos, la solidez de sus relaciones y la integridad de su reputación. La compañía petrolera del futuro es una compañía de servicios que brinda tecnología e información, gestión empresarial, capital financiero y redes de relaciones. En la industria aparecerán nuevas empresas, las compañías petroleras tradicionales que no logren transformarse, se verán limitadas al comercio del petróleo y a las operaciones de refinería y distribución (...)"<sup>1</sup>*

**Peter Bijur**, Presidente de la Junta Directiva y Director Ejecutivo de Texaco Inc.

#### 3.1 La estructura "vertical" de Pemex en la actualidad

En el capítulo 1 analizamos la relación de las empresas multinacionales con los objetivos de desarrollo interno, principalmente de los países subdesarrollados. Mencionamos que los intereses primordiales de las empresas son las utilidades y el crecimiento, intereses que muchas de las veces no son congruentes con los objetivos de desarrollo industrial de los países subdesarrollados. Así aunque las empresas multinacionales son motores

---

<sup>1</sup> Discurso sobre la energía mundial, XVII Congreso Mundial de la Energía, Houston, Texas, 14 de septiembre de 1998. Texaco Annual Report, 1998.

poderosos del crecimiento, en ocasiones tienden a acentuar los problemas económicos en lugar de resolverlos cuando faltan políticas gubernamentales de regulación apropiadas o congruentes con el desarrollo interno de los países que las albergan como huéspedes.

Las políticas neoliberales que se vienen aplicando en México desde 1982 van aún más allá de la ausencia de mecanismos eficaces de regulación de la inversión extranjera directa. La desnacionalización a través de la privatización de la economía se ha vuelto la base de la política industrial de nuestro país. Los sectores estratégicos económicos están incluidos en estas políticas gubernamentales. El proceso de privatización paulatina que se viene aplicando a Pemex desde 1982 es muestra tangible de ello.

Mientras las empresas petroleras multinacionales aumentan sus inversiones, fortalecen su estructura vertical y logran tener una mayor participación en las actividades de mayor valor agregado, Pemex se desintegra, contrae su estructura vertical, no invierte lo suficiente en áreas rentables y estratégicas, no aprovecha como debiera el monopolio doméstico y sus operaciones internacionales se reducen en la mayoría de los casos a la exportación de crudo.

En la situación actual de Pemex confluyen dos factores principales, primero, el objetivo gubernamental de privatización de la industria petrolera y, segundo, la oposición de amplios sectores de la sociedad a tal decisión. Dentro de este contexto las "trabas" constitucionales, la oposición de la mayor parte de la población a la venta de Pemex y la incapacidad del gobierno para imponer sus políticas y privatizar en su totalidad a Petróleos Mexicanos (lo que traería como consecuencia un alto costo político para el PRI) han traído como resultado que los tecnócratas opten por implementar políticas de "privatización paulatina" en áreas específicas, contrayendo la estructura vertical de Pemex y de manera lenta pero sostenida, avanzar en su objetivo de privatización total.

Esta aplicación de políticas económicas tendientes a la desregulación y privatización de Petróleos mexicanos que se viene aplicando desde el inicio del gobierno de Miguel de la Madrid, que se acentuaron en el sexenio de Carlos Salinas y continúan en el gobierno de Ernesto Zedillo, han provocado como

consecuencia graves problemas estructurales en su funcionamiento, incremento de la corrupción, desajustes, etc., que han dejado a Pemex - como empresa - en una situación de vulnerabilidad y debilidad. A continuación analizaremos con detalle esta grave problemática.

La instrumentación de políticas neoliberales en la industria petrolera mexicana comenzaron en 1982 con la aplicación de medidas tendientes a debilitar a una de las más fuertes agrupaciones sindicales del país: el Sindicato de Trabajadores Petroleros de la República Mexicana (STPRM). La estructura de Pemex tuvo que adecuarse a los objetivos de privatización, ello requería de profundas reformas en el ámbito laboral. Con estos fines el gobierno de Carlos Salinas de Gortari implementó las siguientes medidas:

- La reorganización de la empresa. Se crearon 4 organismos “descentralizados” (I Pemex-Exploración y Producción, II Pemex-Refinación, III Pemex-Gas y Petroquímica Básica y IV Pemex -Petroquímica).
- “Flexibilización” del contrato colectivo de trabajo del Sindicato de Trabajadores Petroleros de la República Mexicana (STPRM).
- Despido masivo de personal.

El gobierno de Salinas de Gortari afirmaba que con estas medidas, Pemex tendría una mayor eficiencia organizativa, funcional y productiva. En los hechos esto resulto una falsedad. En opinión de Carlos Romero Deschamps, líder del STPRM, la política laboral que Pemex ha venido soportando desde entonces ha impactado negativamente en el funcionamiento y productividad de la empresa. En palabras de Romero Deschamps “El STPRM soportó en los últimos años, el reajuste de más de 150 mil plazas de las áreas de perforación, construcción, mantenimiento, y servicios generales (...). El adelgazamiento debió haberse reflejado en los cuadros organizacionales, con una contracción proporcional de las unidades departamentales, una reducción correlativa de plazas y personal de confianza, y una sensible disminución del gasto por mano de obra. Ninguno de

los supuestos se cumplió. Por el contrario, las estructuras de organización en plazas de confianza crecieron descomunalmente. En 1982 se producían 1, 372 millones de barriles por año, y sólo se contaba con 203 órganos directivos, entre niveles de subgerente a Director General.- En 1995, con una producción de 117 millones de barriles menos que en 1982, los puestos directivos crecieron a 1, 255, lo que quiere decir que en el periodo 1982-1995, se crearon 1, 052 nuevos puestos de subgerente, gerente, subdirectores, y directores generales con su correspondiente cauda de superintendentes, jefes de departamento, jefes de sección y personal de apoyo. Muchos generales y pocos soldados".<sup>2</sup>

Otro punto importante dentro de esta tendencia es que las alianzas y acuerdos que se han firmado con las empresas petroleras multinacionales, no se han negociado en base a los intereses de Pemex y de nuestro país, sino que se han caracterizado por su corrupción, malos manejos y entreguismo. Los contratos de perforación que Pemex ha firmado con empresas privadas son un ejemplo claro de estas malas negociaciones que además se traducen en un impacto negativo en el ámbito laboral. El líder del STPRM opina de esta situación en los siguientes términos: "La perforación concesionada a empresas transnacionales sin establecer un mínimo de obligaciones para ellas, como el consumo de bienes y servicios locales o empleo de personal nacional. Significa que estamos contribuyendo a resolver el desempleo de otros países en un momento crítico para los mexicanos".<sup>3</sup>

Con el pretexto gubernamental de la carencia de recursos financieros de Pemex (que como veremos más adelante es una falsedad) los servicios de transporte de crudo y gas natural de Pemex se han concesionado a empresas particulares sin realmente hacer una planeación adecuada en la relación costo-beneficio en el ámbito laboral.

El recorte en la plantilla de trabajadores que vienen haciendo las empresas multinacionales<sup>4</sup> y que es precisamente una de las prácticas que creemos que

---

<sup>2</sup>Discurso del Senador Carlos R. Deschamps, líder del STPRM, durante el acto conmemorativo del LVIII Aniversario de la Expropiación Petrolera. *Op. Cit.*

<sup>3</sup>*Ibidem.*

<sup>4</sup>Robert Wages, presidente de la Oil, Chemical, and Atomic Workers Union (OCAW), una de las agrupaciones sindicales más grandes de EUA, ha declarado públicamente su inconformidad y la de miles de trabajadores afiliados con respecto a la ola de grandes fusiones petroleras:

Pemex como empresa estatal no debería implementar, se ha convertido en una tendencia que erróneamente los tecnócratas mexicanos han copiado y no da indicios de revertirse. Recordemos que de 280 mil trabajadores que laboraban en Pemex en 1989, en 1998 sólo quedaron 121 mil.<sup>5</sup>

Otro de los principales problemas que enfrenta Pemex es la excesiva explotación del petróleo con el fin de destinar casi el 50% de esta producción a la exportación. En el cuadro 26 podemos observar la tendencia de un acelerado crecimiento en la producción de crudo de Pemex, de una producción de 2 millones 540 mil barriles en 1987 para 1997 esta alcanzó el nivel de 3 millones 22 mil barriles diarios. Lo que a simple vista parecería un logro en la administración de la empresa, en realidad es una falla estructural en el funcionamiento de la misma, ya que la producción se ha aumentado para compensar la caída de los precios internacionales. A pesar de la enorme dependencia de la economía mexicana con respecto a los hidrocarburos<sup>6</sup> la prioridad es la exportación de petróleo y el objetivo principal es obtener ingresos de manera inmediata a través de la exportación de nuestros hidrocarburos. Tan sólo en el periodo de 1989 a 1997 la producción ha aumentado en más de 500 mil barriles diarios.

---

Ultradiamond Shamrock- Phillips, BP Amoco-Arco, Ashland-Marathon, Total-Petrofina y la más grande de todas, Exxon-Mobil. Según Wages tan sólo en esta última fusión, además de que se reducirá la competencia, se aumentarán los precios al consumidor y se perderán más de 9000 empleos bien remunerados. Wages y otros trabajadores opinan que se está creando un monopolio a semejanza de la Standard Oil de Rockefeller y la Comisión Federal de Comercio (Federal Trade Commission) no está haciendo nada al respecto. Consúltese al respecto "Respond to Oil Industry Mergers", OCAW ed., January 6, 1999.

<sup>5</sup> *Fortune*, 1998 Global Five Hundred, August 3, 1998. P. F-23.

<sup>6</sup> México es uno de los pocos países en el mundo que no han tenido avances siquiera significativos en su diversificación de fuentes primarias energéticas y, consecuentemente obtienen más del 90% de sus necesidades energéticas de los hidrocarburos. Lo que provoca que nuestra economía dependa fuertemente del petróleo. Véase al respecto, Héctor G. Riveros. "Consumo de petróleo y contaminación ambiental". *La Jornada*, el perfil de la Jornada, viernes 18 de marzo de 1994, p.VII-VIII.

**CUADRO 26**  
**PRODUCCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO DE PEMEX**  
**(Miles de barriles diarios)**

<b>AÑO</b>	<b>CRUDO PESADO</b>	<b>CRUDO LIGERO</b>	<b>TOTAL</b>
<b>1987</b>	1, 227.4	1, 313.2	<b>2, 540.6</b>
<b>1988</b>	1, 220.0	1, 286.6	<b>2, 506.6</b>
<b>1989</b>	1, 240.3	1, 273.0	<b>2, 513.3</b>
<b>1990</b>	1, 261.2	1, 286.8	<b>2, 548.0</b>
<b>1991</b>	1, 331.9	1, 343.9	<b>2, 675.8</b>
<b>1992</b>	1, 350.1	1, 317.6	<b>2, 667.7</b>
<b>1993</b>	1, 320.6	1, 352.8	<b>2, 673.4</b>
<b>1994</b>	1, 270.1	1, 415.1	<b>2, 685.1</b>
<b>1995</b>	1, 220.4	1, 396.8	<b>2, 617.2</b>
<b>1996</b>	1, 370.6	1, 487.9	<b>2, 858.3</b>
<b>1997</b>	1, 567.1	1, 455.2	<b>3, 022.2</b>

Fuente: *Anuario estadístico de Pemex*, varios años.

Aún con el excesivo aumento en la producción de crudo, algunos "especialistas" de manera completamente ilógica consideran que la producción se debe incrementar aún más. El exdirector de Pemex Jorge Díaz Serrano, por ejemplo, ha mencionado ante las continuas disminuciones del petróleo que " esta es una guerra de precios y si no tenemos una posición de gran fuerza en la producción nos van a comer el mandado".<sup>7</sup>

Los altos índices en la plataforma de producción han provocado una explotación inmoderada con daños directos e irreversibles a los yacimientos petroleros. El ingeniero Walter Friedeberg, -exgerente del área de explotación de Pemex y miembro actual del Grupo Ingenieros Pemex-Constitución de 1917- señala al respecto: "Hay cifras indicativas de los daños ocasionados a los pozos por la explotación inmoderada. En el mesozoico Tabasco-Chiapas la producción

media por pozo declinó de mil 900 barriles por día en 1988 a 900 barriles por día en 1995. La declinación ha sido aún más fuerte en los campos de la región marina de Campeche. Allí el promedio de producción por pozo ha disminuido del orden de los diez mil barriles por día a menos de la mitad. En los campos de crudo ligero de la región marina, el promedio por pozo ha descendido de alrededor de 8.5 mil barriles por día a la tercera parte (...).<sup>8</sup>

El director de Pemex, Adrián Lajous, ha confirmado que el promedio de producción de Pemex en este sexenio será de tres millones de barriles diarios<sup>9</sup>, sin embargo se pretende obtener todo ese volumen de los mismos yacimientos, porque no hay descubrimientos nuevos.<sup>10</sup> Esta sobreexplotación de los yacimientos desde la época del auge petrolero, ha provocado que nuestras reservas de hidrocarburos hayan disminuido considerablemente, al pasar de 72 mil 500 millones de barriles en 1984 a 60 mil 900 en 1997, volviendo a bajar en 1998 a 60 mil 160 millones en una tendencia que no da indicios de revertirse (ver cuadro 27).

---

<sup>7</sup> "Aumentar la producción petrolera, recomienda Díaz Serrano", *Excelsior*, 18 de enero de 1998.

<sup>8</sup> Citado en David Shields. "sobreexplotación de yacimientos de petróleo; pérdida de reservas". *El Financiero*, 24 de junio de 1996, p. 32.

<sup>9</sup> "Aumenta Mobil Oil sus compras. Produce Pemex 2 millones 800 mil barriles de petróleo crudo". *El Financiero*, 30 de mayo de 1996, p. 28.

<sup>10</sup> "Sobreexplotación de yacimientos..", *Op. Cit.*

**CUADRO 27**  
**RESERVAS DE HIDROCARBUROS DE MÉXICO**  
 (Millones de barriles)

	RESERVAS TOTALES	CRUDO	LÍQUIDOS DEL GAS	GAS SECO
1988	69, 000	47, 176	6, 934	14, 890
1989	67, 600	46, 191	6, 821	14, 588
1990	66, 450	45, 250	6, 733	14, 467
1991	65, 500	44, 560	6, 738	14, 202
1992	65, 000	44, 292	6, 633	14, 075
1993	65, 050	44, 349	6, 786	13, 825
1994	64, 516	44, 043	6, 733	13, 740
1995	63, 220	43, 127	6, 648	13, 445
1996	62, 058	42, 146	6, 650	13, 262
1997	60, 900	42, 072	6, 400	12, 428
1998	60, 160	41, 392	6, 430	12, 338

Fuente: *Anuario estadístico de Pemex*, varios años.

Como ya mencionamos anteriormente, EUA consume casi 18 millones de barriles diarios de crudo lo que equivale a la cuarta parte del petróleo que se produce a nivel mundial, es por tanto el mayor consumidor de petróleo a nivel mundial. Sin embargo, desde principios de los setenta este país enfrenta dramáticos problemas de producción y disminuciones severas en sus reservas de este hidrocarburo lo que ha traído como consecuencia que el gobierno norteamericano instrumente medidas para asegurar fuentes de abastecimiento cercanas y abundantes. Bajo esta tesitura, México y sus recursos petroleros son el principal foco de atención para cubrir las necesidades de EUA.

La conjunción de los intereses estadounidenses con las políticas neoliberales que se vienen aplicando desde 1982 ha provocado que la producción de Pemex responda esencialmente a las necesidades urgentes de abasto de petróleo a EUA y deje de lado las consideraciones más elementales sobre el interés nacional de nuestro país.

Como se observa en el cuadro 29, las exportaciones a EUA han crecido de manera acelerada, lo que no ha sucedido con ningún otro país, incluso los otros dos principales clientes de Pemex, Japón y España han disminuido sus importaciones de crudo de México en los últimos 5 años. EUA por su parte ha aumentado sus importaciones petroleras, beneficiando a sus industrias con reducciones de costos, mayor seguridad en el abasto y menos gasto en transporte. Tan sólo en el periodo de 1989 a 1998, las exportaciones petroleras a EUA casi se han duplicado pasando de 725 mil barriles diarios a 1 millón 335 mil.

**CUADRO 29**  
**EXPORTACIONES DE PETRÓLEO CRUDO POR PAÍS DE DESTINO**  
(Miles de barriles diarios)

PAÍS	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
EUA	639.5	684.9	725.5	720.5	765.8	798.0	879.3	960.8	1037.1	1,209.6	1,335.0
ESPAÑA	204.2	204.7	194.7	213.1	247.1	238.7	199.2	154.4	99.8	95.2	122.8
JAPÓN	178.5	174.4	166.9	145.7	144.6	89.7	80.4	81.2	77.2	86.9	62.6
A. HOLANDESAS	-	-	-	-	6.3	5.0	-	0.8	9.4	67.0	58.2
P. SAN JOSÉ	53.0	42.4	44.6	35.0	44.2	53.6	45.3	29.9	24.6	30.7	42.3
CANADÁ	10.6	7.7	7.2	4.9	13.6	31.1	25.6	18.9	11.5	20.5	30.4
HOLANDA	18.1	4.2	12.3	29.4	10.7	4.8	-	-	2.7	-	17.9
PORTUGAL	12.5	10.0	9.9	10.0	17.3	24.8	15.1	10.0	10.1	7.5	15.5
SUDÁFRICA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	12.7
GRAN BRETAÑA	41.8	6.5	1.4	-	9.0	9.4	7.8	8.6	6.1	3.1	9.2
CUBA	-	-	-	-	0.6	-	8.3	20.0	11.6	7.4	2.6
BÉLGICA	26.8	22.9	7.1	1.3	10.0	12.3	14.0	13.9	12.1	12.9	2.5
FRANCIA	93.0	89.3	57.4	56.0	47.3	28.9	24.7	8.9	3.1	3.1	-
OTROS	66.8	59.6	50.8	61.2	52.1	71.6	37.6	-	-	-	9.2
<b>TOTAL</b>	<b>1,345.1</b>	<b>1,306.7</b>	<b>1,277.7</b>	<b>1,277.1</b>	<b>1,368.7</b>	<b>1,367.8</b>	<b>1,337.1</b>	<b>1,307.4</b>	<b>1,305.5</b>	<b>1,543.8</b>	<b>1,720.9</b>

Fuente: Anuario estadístico de Pemex, varios años.

Otro problema que Pemex ha enfrentado desde la década de los ochenta y que afecta su funcionamiento de manera negativa es la falta de planeación en el monto de las exportaciones. Como podemos observar en el cuadro 30, en los últimos siete años Pemex ha aumentado sus exportaciones de petróleo de manera acentuada, ello ha ocasionado una gran vulnerabilidad a los vaivenes del mercado internacional en materia de precios, ya que con la producción de Pemex se contribuye a aumentar la oferta de este hidrocarburo a nivel internacional y los precios tienden a bajar. Así aunque el volumen de las exportaciones petroleras ha aumentado de manera acelerada, los ingresos no se han incrementado de la misma forma debido a las continuas caídas en el precio de este hidrocarburo.

Observamos también en el mismo cuadro que las importaciones de productos petrolíferos han aumentado de manera sorprendente pasando de 406.9 millones de dólares en 1987 a 2, 507 millones en 1997, esto se debe en gran medida a la falta de inversión en infraestructura en la petroquímica y refinación, hecho que contribuye también a vulnerar la estructura vertical de Pemex.

## CUADRO 30

## EXPORTACIONES E IMPORTACIONES DE HIDROCARBUROS Y SUS DERIVADOS DE PEMEX

(Millones de dólares)

	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
<b>EXPORTACIONES</b>	<b>8,020.6</b>	<b>6,110.6</b>	<b>7,042.5</b>	<b>8,976.9</b>	<b>6,912.9</b>	<b>6,784.7</b>	<b>6,013.0</b>	<b>6,051.1</b>	<b>7,194.4</b>	<b>9,966.4</b>	<b>8,546.9</b>
<b>NETAS</b>											
<b>EXPORTACIONES</b>	<b>8,469.0</b>	<b>6,507.9</b>	<b>7,482.8</b>	<b>9,946.9</b>	<b>8,166.6</b>	<b>8,344.8</b>	<b>7,458.6</b>	<b>7,517.1</b>	<b>8,400.7</b>	<b>11,608.4</b>	<b>11,608.4</b>
<b>PETRÓLEO</b>	<b>7,876.0</b>	<b>5,854.0</b>	<b>7,281.0</b>	<b>8,899.9</b>	<b>7,286.2</b>	<b>7,286.2</b>	<b>6,441.0</b>	<b>6,624.1</b>	<b>7,479.6</b>	<b>10,704.0</b>	<b>10,340.8</b>
<b>CRUDO</b>											
<b>OLMECA</b>	-	373.1	1010.1	1354.4	1,192.9	1,126.5	1,351.6	1,948.5	2,739.2	3,868.5	3,457.0
<b>ISTMO</b>	3,362.7	2,366.3	2,147.4	2,422.9	2,172.2	1,891.9	1,513.6	1,004.0	959.1	1,385.8	1,432.2
<b>MAYA</b>	4,513.3	3,114.6	4,123.6	5,122.5	3,921.0	4,429.7	3,575.8	3,671.5	3,781.3	5,449.7	5,451.6
<b>GAS NATURAL</b>	-	-	-	-	-	-	3.4	14.8	12.4	31.8	37.0
<b>PETROLÍFEROS</b>	562.2	580.2	451.4	811.1	634.3	693.4	827.9	601.7	661.2	671.6	645.4
	30.8	73.6	110.5	235.9	246.1	203.3	186.3	276.5	247.4	201.0	187.1
<b>PETROQUÍMICOS</b>											
<b>IMPORTACIONES</b>	<b>448.4</b>	<b>397.3</b>	<b>800.4</b>	<b>970.0</b>	<b>1,253.6</b>	<b>1,560.1</b>	<b>1,445.6</b>	<b>1,466.0</b>	<b>1,206.2</b>	<b>1,642.0</b>	<b>2,663.4</b>
<b>GAS NATURAL</b>	6.7	8.1	36.4	31.0	106.4	175.2	77.5	82.2	99.1	67.1	107.9
<b>PETROLÍFEROS</b>	406.9	371.6	754.9	937.2	1,128.6	1,358.6	1,341.2	1,326.6	1,074.9	1,550.0	2,507.0
<b>PETROQUÍMICOS</b>	34.8	17.7	9.1	1.8	18.6	26.3	26.9	57.1	32.2	24.9	48.4

Fuente: Anuario estadístico de Pemex, varios años.

Debido a la histórica caída de los petroprecios (9.69 dls. por barril en marzo de 1998) y para tratar de compensar la caída del precio internacional de crudo, en ese mes se anunciaron los primeros recortes en la producción de Pemex de 200 mil barriles diarios a los que se sumó el recorte de 100 mil barriles diarios de inicios de 1999. Arabia Saudita, Irán, Kuwait, Emiratos Arabes, Venezuela, Nigeria, Indonesia, Argelia, Libia, Rusia, Noruega, Omán y Egipto se sumaron a los recortes en su producción y se logró disminuir en 4 millones 867 mil barriles diarios la producción mundial.<sup>11</sup>

Ello aunque no ha sido suficiente para equilibrar la inestabilidad de los precios si ha servido para elevar el precio promedio al menos en la primera mitad de 1999. Además esta medida conjunta de productores ha sido benéfica para estrategias futuras de planeación en la producción y evitar la sobreproducción petrolera que es totalmente errónea. No se necesita ser un experto en economía para saber que si se aumenta la oferta, el precio disminuye y si se insiste en aumentar otra vez la oferta (para compensar la caída de los precios) de nueva cuenta los precios volverán a bajar. Esta práctica sólo beneficia a las naciones industrializadas dependientes de las importaciones de petróleo, particularmente a EUA.

Otro de los principales problemas que Pemex enfrenta como empresa, es la excesiva carga fiscal que el gobierno le viene imponiendo desde 1983.

Los impuestos que Pemex ha venido pagando desde el sexenio de Miguel de la Madrid al de Ernesto Zedillo equivalen al 90% de las utilidades generadas<sup>12</sup> esto trae como consecuencia que cada vez sean menores los recursos destinados a la inversión en las áreas más estratégicas y rentables (como la refinación y petroquímica) y se deteriore de manera definitiva el funcionamiento vertical de esta empresa.

---

<sup>11</sup> *Examen de la situación económica de México*, Grupo Financiero Banamex-Accival, abril de 1999, num. 890, p. 110.

<sup>12</sup> Este monto es el promedio de 12 años (de 1982 a 1994), sin embargo en algunos años, la carga fiscal llegó a representar más del 90% como en 1991 cuando Pemex pagó al Fisco el 94% de sus ganancias netas. En 1998 el monto es de alrededor del 90%. Véase al respecto, Tanzer, Michael. "PEMEX en la mira del imperio". *Excélsior*, Sección Ideas, 7 de febrero de 1995, p. 7. Y el Anuario Estadístico de Pemex, 1998.

La aseveración gubernamental de que Pemex es una empresa que ya no es estratégica y que ya no tiene una participación en la economía del país es a todas luces una falsedad. Como se observa en el cuadro 31, la participación de los ingresos petroleros en el total de los ingresos del gobierno federal, siguen siendo de vital importancia, aún con la campaña gubernamental de exaltar la despétrolización de la economía, la realidad nos muestra que los ingresos petroleros han aumentado de manera sostenida a raíz de la crisis financiera de 1995, año en el cual los ingresos petroleros alcanzaron la cifra de 35.3% de los ingresos del gobierno federal. Para 1997 esta cifra se ubica en un 36.1%, lo cual establece a todas luces la importancia del petróleo en la economía, de ahí que una disminución en su precio impacta negativamente al gasto público, por ello, estos movimientos tienen repercusiones inmediatas a nivel económico y social.

### CUADRO 31

#### PARTICIPACIÓN DE PEMEX EN LOS INGRESOS DEL GOBIERNO FEDERAL

(Millones de pesos)

	TOTAL DE INGRESOS	INGRESOS PETROLEROS	CONTRIBUCIONES	IEPS	IVA NETO	INGRESOS NO PETROLEROS	INGRESOS PETROLEROS / TOTAL (%)
<b>1987</b>	32973	<b>14282</b>	10163	3276	843	18691	<b>43.3</b>
<b>1988</b>	65506	<b>22904</b>	13450	7277	2177	42602	<b>35.0</b>
<b>1989</b>	90204	<b>28653</b>	17985	7987	2681	61551	<b>31.8</b>
<b>1990</b>	117710	<b>34739</b>	25995	5162	3477	82971	<b>29.5</b>
<b>1991</b>	177617	<b>42114</b>	31003	6763	4348	135503	<b>23.7</b>
<b>1992</b>	212221	<b>50996</b>	34870	12212	3913	161225	<b>24.0</b>
<b>1993</b>	194813	<b>52773</b>	35033	13400	4341	142040	<b>27.1</b>
<b>1994</b>	215301	<b>58664</b>	31136	21777	5752	156637	<b>27.2</b>
<b>1995</b>	283195	<b>100028</b>	72866	17477	9685	183167	<b>35.3</b>
<b>1996</b>	392566	<b>147582</b>	113068	20412	14102	244984	<b>37.6</b>
<b>1997</b>	503279	<b>181624</b>	130000	34297	17326	321656	<b>36.1</b>

Fuente: *Anuario estadístico de Pemex*, varios años.

Los cuantiosos impuestos que Pemex ha tenido que pagar al fisco ha impedido su desarrollo como empresa. Las utilidades que la paraestatal genera y que serían suficientes para invertir los recursos necesarios en materia de petroquímica y refinación son absorbidas casi en su totalidad a través del fisco federal, en consecuencia, Pemex sufre un atraso en tecnología e incluso en mantenimiento de su infraestructura. Esta situación afecta irremediablemente a la estructura vertical de la paraestatal.

Un problema más viene con la asignación de inversiones. Los directivos de Pemex otorgan prioridades a la producción para obtener recursos a corto plazo. En tanto que las áreas de Petroquímica y refinación se han descuidado. Es evidente la falta de una planeación adecuada a mediano y largo plazo en las áreas que son fundamentales en la generación de utilidades y mayor valor agregado. Estas áreas han sido relegadas a segundo término lo que ocasiona su deterioro, esta situación sirve posteriormente como excusa gubernamental para fomentar su privatización. Esta práctica no se aplica al área de la producción ya que es a través de la extracción donde se generan los recursos de manera inmediata.

Como se observa en el cuadro 32, el "gasto" en inversión en el área de exploración y producción ha aumentado de manera vertiginosa pasando de 5,181 millones de pesos en 1991 a 26068 millones en 1997, lo que representa un aumento de casi 500% en tan sólo 7 años. Es importante mencionar aquí que la información ofrecida por Pemex a través de su anuario estadístico resulta un tanto confusa y engañosa ya que la inversión por áreas específicas no se da a conocer a través de este medio, así aunque se afirme oficialmente que en 1997 se invirtieron 26068 millones de pesos en las áreas de "exploración y producción", en realidad el grueso de la inversión se ubica en la segunda, especialistas como el grupo de ingenieros Constitución de 1917 consideran al respecto que "la inversión en el área de exploración y refinación se tiene suspendida desde hace 10 años, y a pesar de que en los reportes oficiales aparecen cifras que en

aparición muestran actividad pero en realidad son sólo la ampliación de proyectos.”<sup>13</sup>

Lo mismo sucede en el área de refinación, según los datos oficiales la inversión en esta industria ha reportado un incremento de 1991 a 1997, sin embargo, tomando en consideración que la inversión se ha realizado sólo en la ampliación de proyectos y que además sólo se destinaron en 1997 6,206 millones de pesos, podemos establecer el porqué esta área de Pemex no tiene la capacidad suficiente para al menos lograr el abasto interno de refinados.

**CUADRO 32**  
**GASTO DE INVERSIÓN POR EMPRESA, PEMEX**  
**(Millones de pesos)**

<b>EMPRESA</b>	<b>1991</b>	<b>1992</b>	<b>1993</b>	<b>1994</b>	<b>1995</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>
<b>EXPLORACIÓN Y</b>	5, 181	5, 274	5, 208	5, 658	9, 656	18136	<b>26068</b>
<b>PRODUCCIÓN</b>							
<b>REFINACIÓN</b>	2122	2531	2419	3073	4850	5232	<b>6206</b>
<b>GAS Y PETROQUÍMICA</b>	137	220	379	614	738	1255	<b>3300</b>
<b>BÁSICA</b>							
<b>PETROQUÍMICA</b>	589	638	264	403	397	396	<b>654</b>
<b>CORPORATIVO</b>	1009	396	198	261	199	782	<b>496</b>
<b>TOTAL</b>	9038	9059	8468	10009	15841	25801	<b>36723</b>

Fuente: *Anuario estadístico de Pemex*, varios años.

El análisis realizado de los problemas que enfrenta Pemex en la actualidad muestran que las políticas neoliberales aplicadas a esta industria han vulnerado de manera alarmante la estructura vertical de Pemex, más aún bajo estas reformas en la estructura de la paraestatal se comprueba que el objetivo final de directivos y gobernantes neoliberales no es el desarrollo o expansión de Pemex en los mercados internacionales y mucho menos alentar el desarrollo de esta

<sup>13</sup> “No se invierte en exploración y refinación desde hace 10 años”, *La Jornada*, 19 de enero del

empresa para competir en las áreas más importantes de esta industria con las compañías petroleras multinacionales. De manera inversa se observa un proceso paulatino de “desmantelamiento” de la industria petrolera estatal cuyo objetivo final es la privatización total. Este proceso trae consigo graves repercusiones en la seguridad y soberanía de México y en la economía nacional en su conjunto.

Con el pretexto gubernamental de que Pemex es una empresa estatal y por lo tanto distinta en objetivos y estructura a las compañías privadas, gobierno y directivos de Petróleos Mexicanos han seguido una estrategia diametralmente opuesta a las de las empresas multinacionales cuando lo que debería hacerse es aprovechar las lecciones que las empresas petroleras multinacionales han dejado en materia de desarrollo al interior y hacia el exterior en su estructura vertical.

Bajo este contexto, nuestra propuesta central es que manteniendo la propiedad estatal y siguiendo el ejemplo del desarrollo en algunas áreas a semejanza de las empresas petroleras multinacionales, Pemex puede encontrar alternativas viables que le permitan fortalecerse como empresa a nivel interno y en una segunda etapa emprender la internacionalización de operaciones que vayan más allá de la exportación de crudo. Para ello es necesario hacer un análisis de las estrategias de las principales empresas petroleras multinacionales y conocer con detalle su desempeño. En el siguiente punto de nuestra investigación analizaremos esta problemática haciendo una comparación de las estrategias de desarrollo que han seguido las empresas petroleras multinacionales y las políticas neoliberales que han sido aplicadas a Pemex concluyendo el erróneo manejo de nuestra industria petrolera en los últimos tres sexenios.

### **3.2 Las políticas neoliberales para el “desarrollo” de Pemex y las estrategias de expansión de las Empresas Petroleras Multinacionales: Estrategias opuestas.**

*Empresas privadas y empresas estatales*

Una de las principales "recomendaciones" de los organismos financieros internacionales es la instauración de políticas económicas que alienten la privatización como factor fundamental en la "eficiencia y desarrollo económico" de la totalidad de las actividades económicas. Las empresas estatales son vistas como obstáculos al "buen desarrollo" y a la "integración económica". El FMI considera que "la excesiva participación del Estado en la economía limita el papel del sector privado en la actividad económica, y los controles administrativos en los mercados financieros y de productos distorsionan la asignación de recursos (...) en los casos donde se ha logrado mayor éxito se ha observado una significativa reducción de la participación de las empresas de propiedad estatal a lo largo de los años".<sup>14</sup>

Bajo este esquema, con el visto bueno de los gobiernos neoliberales y bajo el amparo y justificación de las "fuerzas inevitables" de la globalización sectores estratégicos de las economías como las telecomunicaciones, puertos, aeropuertos, industria petrolera, electricidad, etc., son absorbidas por las gigantescas multinacionales.

Esto se logra en algunos casos con medidas condicionantes de los organismos financieros internacionales para la obtención de créditos y en otras, incluso con el apoyo de sumisos e ineptos gobiernos neoliberales que dan facilidades y alicientes fiscales adicionales.

Según argumentos del FMI "(...) las empresas de propiedad estatal son ineficientes y, a pesar de que gozan de un monopolio, tienden a generar bajas utilidades o a incurrir en pérdidas voluminosas y persistentes que representan una carga para el presupuesto público (...) una estrategia exitosa de crecimiento requiere mantener la apertura con respecto al comercio internacional, estabilidad macroeconómica y una limitada participación del Estado en la economía."<sup>15</sup>

A pesar de que Petróleos Mexicanos no es una empresa ineficiente (aún con los recortes presupuestales y las gigantescas cargas fiscales que se le imponen), no genera pérdidas (al contrario es la fuente de recursos más importante para el Estado) y obviamente no representa una "carga" para el

---

<sup>14</sup> *Ibid.*, p. 94.

<sup>15</sup> *Perspectivas de la economía mundial*, Op. Cit., pp. 94 y 102.

presupuesto público, los gobiernos neoliberales de México han optado por la privatización paulatina por áreas de la industria petrolera mexicana. Con la desintegración de Pemex en cuatro áreas, con las reclasificaciones hechas desde 1982, con el recorte presupuestal y las gigantescas cargas fiscales, con la privatización de las telecomunicaciones, del transporte aéreo, de la distribución y comercialización de gas natural, con los despidos masivos, etc. Pemex se encuentra en un estado de decaimiento y vulnerabilidad.

Pero la industria petrolera mexicana no es la única que está siendo absorbida por el capital privado predominantemente norteamericano. Con base en artificios ideológicos a partir del proceso de la globalización, la industria y recursos petroleros como sector estratégico de diversas economías productoras de crudo ha sido uno de los principales blancos de las naciones industrializadas dependientes de ese hidrocarburo.

En EUA - por ejemplo - se habla frecuentemente en diversos círculos académicos, políticos, empresariales y en los medios de comunicación, de la existencia de "un mercado global de petróleo" (*Global Oil Market*)<sup>16</sup> que positivamente tiende a la "apertura y a la integración vertical, lo que asegura el libre flujo de hidrocarburos" por lo que - según analistas estadounidenses - esta tendencia se debe seguir alentando.

También desde México los empresarios extranjeros se han manifestado por mercados "globales" donde no haya restricciones al comercio ni a la inversión, el director de Metro Gas, Kirk Sherr, - por ejemplo, ha hablado de este tema en los siguientes términos: "Si en América se contara con un mercado sin fronteras de gas natural los beneficios se darían en múltiples aspectos, pero principalmente en la posibilidad de contar con una amplia gama de abastecedores, servicios y precios (...)"<sup>17</sup>.

Esta postura ideológica del gobierno estadounidense y de las empresas petroleras multinacionales con base en la globalización tiene el objetivo principal de influir en la opinión pública, pero principalmente en los gobiernos de los países productores de crudo, para que estos, directamente y sin titubeos accedan a los

---

<sup>16</sup> Véase al respecto, *OPEC Bulletin*, abril de 1997, Vol. XXVII, num 4, pp. 16-17.

programas de inversiones privadas y privatizaciones que con gran fuerza condicionante "sugieren" el FMI y el Banco Mundial.

Y es que el interés por los recursos petroleros de los principales países productores sigue vigente como uno de los temas actuales en la agenda de las grandes potencias industriales ya que la sustitución del petróleo como base energética es todavía lejana.

Lejos de la supuesta pacífica "aldea global"<sup>18</sup> En un contexto de abierta confrontación de los distintos bloques regionales (principalmente América del norte, Europa y Asia) los Estados continúan siendo los actores principales del escenario internacional y aunque es evidente el ascenso de otros nuevos actores, como los organismos no gubernamentales, los Estados nacionales continúan llevando la batuta en los aspectos políticos que en gran medida determinan a los económicos, sociales, culturales, etc. En esta tesitura, el acceso y control irrestricto a las reservas petroleras de los principales países productores seguirá siendo uno de los objetivos fundamentales de las grandes potencias industriales para asegurar el mantenimiento y desarrollo de sus sectores económicos y aparatos político-militares, y continuar con su influencia, control y expansión especialmente en los países de la periferia.

Cuando los organismos financieros internacionales, las empresas petroleras multinacionales y el gobierno de EUA afirman que lo que se busca es lograr "el buen desarrollo de la industria petroquímica" en México y "lograr una integración vertical de las compañías privadas internacionales", surgen de inmediato las siguientes preguntas: ¿Porqué no permitir el "buen desarrollo de la industria petroquímica en México" bajo el manejo y propiedad de Pemex?, si lo que se busca es la "integración vertical de las empresas petroleras, ¿Porqué no permitir la expansión en la "estructura vertical" de una empresa estatal como lo es Pemex?. La respuestas son evidentes, la lógica del capital multinacional y de los

---

<sup>17</sup> Consúltese al respecto Posada García Miriam, "México, con reservas de gas natural para 36 años", *La Jornada*, 19 de enero del 2000.

<sup>18</sup> Me refiero al concepto manejado por académicos como Octavio Ianni, en el cual se considera inminente la cada vez mayor participación de los países del mundo en la economía mundial y el aumento considerable de la "interdependencia", la desaparición de fronteras y la renuncia a la soberanía de los Estados, incluso por las grandes potencias. Consúltese al respecto, Ianni, Octavio, "Estado-nación y globalización", *Op. Cit.*, p. 93-94.

organismos financieros internacionales persuaden y condicionan a nuestro país para debilitar, desprestigiar y por último privatizar empresas estratégicas en base a sus intereses, no a los de México como nación.

Se nos "sugiere" desintegrar a Pemex mientras las empresas petroleras privadas se integran y forman alianzas cada vez en mayor número, se nos dice que la intervención estatal en México es un obstáculo para el desarrollo, mientras que las estructuras estatales reguladoras en EUA adquieren cada vez mayor importancia en el manejo de la economía, se nos "exhorta" a disminuir la inversión pública en Petróleos Mexicanos mientras que las empresas petroleras multinacionales aumentan su infraestructura e inversiones, se nos habla de "libre comercio" a la vez que los países industrializados asumen una postura proteccionista. Se nos hace énfasis en la globalización, pero sólo de las grandes empresas privadas.

Más aún, es común que los difusores del discurso globalista presenten el proceso de absorción de las empresas medianas y pequeñas por las gigantescas multinacionales con un carácter de "irreversible" o irremediable basándose en los supuestos ideológicos de la globalización. H.J Chang caracteriza este proceso de la siguiente manera: "La actual literatura tiende a relacionar el proceso de globalización y el éxito de las multinacionales como un proceso imparable que nadie puede controlar y en el cual las naciones, especialmente las naciones en desarrollo, son agentes pasivos que tendrán que aceptar totalmente el proceso o morir. Sin embargo tal panorama esta equivocado ya que hay aún mucho espacio para maniobrar para los gobiernos nacionales, este espacio puede crecer aún más para algunos países y para algunas industrias, especialmente con la reciente expansión agresiva de algunas transnacionales de el este de Asia. Sería un grave error para los países en desarrollo ceder todo este espacio de maniobra y adoptar una política liberal "universal" en todos los sectores."<sup>19</sup>

El desempeño de las economías de Korea y Taiwan muestran que actualmente es perfectamente posible establecer políticas económicas para obtener ventajas y beneficios de las multinacionales y evitar que éstas se

expandan y aumenten sus ganancias de manera indiscriminada sin aportar beneficios tangibles en los países que las albergan como huéspedes. Tal y como lo señalan James Crotty y Gerald Epstein, estas políticas implementadas por tales gobiernos poco o nada tienen que ver con la apertura comercial o las "fuerzas libres del mercado", los autores señalan que "el modelo de los países del este asiático es profundamente anti-neoliberal (...) aunque (el modelo) de estos países difiere de manera muy importante (entre ellos), el desarrollo ha sido guiado en todos los casos por alguna forma de política industrial guiada por el estado, utilizando asignaciones de crédito, tasas de interés diferenciadas y reguladas, bancos centrales controlados por el gobierno, regulación de las políticas laborales, grandes inversiones en educación e infraestructura, y controles en el comercio y el movimiento de capitales hacia afuera y hacia adentro."<sup>20</sup>

Mientras que Crotty y Epstein establecen que las políticas de los NIC's han sido profundamente "anti-neoliberales", por otro lado Leo Panitch califica a las políticas económicas implementadas en México en la última década como "Hiperliberales."<sup>21</sup> Con la excusa oficialista de que dentro del ambiente de globalización las empresas multinacionales generan empleos e infraestructura, los gobiernos neoliberales hacen todo lo posible (incluyendo la implementación de alicientes fiscales y privatizaciones) para hacer más atractivas las economías de sus países esperando recibir "beneficios inmediatos" de este tipo de inversión. Esta práctica ha demostrado su fracaso en lo que va de la década sin embargo tecnócratas y neoliberales insisten en seguir con el mismo modelo. Tal y como lo ha advertido H.J Chang "la creencia de algunos de neoliberales que de que lo que es bueno para las transnacionales es también bueno para el país que las alberga no es una garantía. (...) hay muchas importantes áreas donde existe un obvio conflicto de intereses entre las transnacionales y el país sede. Estas incluyen los temas de tecnología "apropiada", transferencias de precios, prácticas monopólicas, restricciones impuestas a las subsidiarias particularmente con

---

<sup>19</sup> Ha-Joon Chang, "Globalization, transnational corporations, and economic development: can th developing countries pursue strategic industrial policy in a globalizing world economy?", en Baker Dean et al., *Op. Cit.*, p. 113.

<sup>20</sup> Crotty James, Gerald Epstein y Patricia Kelly, "Multinational Corporations in the neoliberal regime", en Baker Dean et al., *Op. Cit.*, p. 135.

<sup>21</sup> Véase Panith Leo, " Rethinking the role of the state", en Mittelman H. James, *Op. Cit.*, p. 97.

respecto a las exportaciones, e incluso sus capacidades para manipular la política económica como un todo.<sup>22</sup>

El discurso que maneja la ideología globalista apoya la idea de la expansión sin límites de las empresas multinacionales, la renuncia a las soberanías nacionales y la planeación estatal de los sectores económicos especialmente en los países subdesarrollados. Robert Cox ha establecido en ese sentido que "la globalización ha empezado a representarse como una finalidad, como la lógica e inevitable culminación de las poderosas tendencias del mercado (...) la globalización se ha convertido en una ideología. Las políticas y fuerzas que sustentan el complejo de tendencias que mencionamos anteriormente se les relaciona como una tendencia inevitable, "donde no hay alternativas" y a final de cuentas benéfica".<sup>23</sup>

Bajo este contexto, el proceso de globalización adquiere un carácter contradictorio, mientras que los países industrializados junto con sus empresas multinacionales se expanden cada vez de manera más acelerada y obtienen utilidades exorbitantes, los países periféricos en base a políticas neoliberales ceden el control de sus empresas y economías en un proceso de absorción que sólo beneficia a las grandes corporaciones y a los países desarrollados. Un proceso que Stephen Gill califica de la siguiente forma: "La globalización contemporánea que es manejada por el capital transnacional y las fuerzas neoliberales asociadas (es) una forma de globalización que tiende a expandir las diferencias sociales y fortalece al fuerte a expensas del débil."<sup>24</sup>

Este mismo esquema se aplica a México y a su industria petrolera estatal. De manera contraria a las políticas que los gobiernos neoliberales han aplicado a Pemex, las empresas petroleras multinacionales con un carácter esencialmente geoeconómico, se expanden, se fortalecen, forman alianzas y benefician a sus países sede con tecnología, infraestructura, producción, recursos e impuestos y logran la referida globalización junto con utilidades exorbitantes.

---

<sup>22</sup> Ha-Joon Chang, *Op. Cit.*, p. 106.

<sup>23</sup> Cox Robert, "A perspective on Globalization", en Mittelman H. James, *Op. Cit.*, p. 23.

<sup>24</sup> Gill Stephen, "Globalization, democratization, and the politics of indifference", en Mittelman H. James, *Op. Cit.*, p. 205.

Y es que una parte esencial en el desarrollo histórico de las empresas petroleras multinacionales ha sido su alto nivel de reinversión de recursos en ramas industriales asociadas que van desde la exploración hasta la comercialización y el marketing, esta ha sido la estrategia clave desde los tiempos de Rockefeller. En ese sentido autores como Roberto Centeno han señalado que "(...) no existe ninguna compañía no integrada que ostente una posición importante en esta industria, (...) la integración vertical es el camino por el que se han desarrollado en la práctica todas las grandes sociedades, y hoy puede decirse que no existe una sola empresa que trate de alcanzar un papel importante sin seguir un esquema de este tipo."<sup>25</sup>

Como veremos detenidamente en el siguiente punto de esta investigación, la integración vertical y la inversión en ramas industriales asociadas es la estrategia principal que han seguido las empresas petroleras para su desarrollo. Pemex cuenta con los recursos petroleros y financieros para instrumentar - en base a nuestras propias condiciones de desarrollo y bajo el manejo estatal - un programa de fortalecimiento y expansión en las áreas de refinación, petroquímica, industria química, comercialización, desarrollo tecnológico e investigación, etc. En la planeación de estos objetivos las estrategias de las empresas petroleras multinacionales son un ejemplo valioso que se debe tomar en consideración para encauzar el desempeño de Pemex hacia un desarrollo real que permita su fortalecimiento e internacionalización.

### **3.3 Alternativas para Pemex. Criterios de producción de las empresas petroleras multinacionales. La industria de refinación: la más rentable a nivel internacional. El negocio estratégico de la industria petroquímica.**

En el capítulo 2 de esta investigación analizamos la estructura vertical de las principales empresas petroleras multinacionales y sus estrategias de desarrollo a nivel doméstico e internacional que las ha colocado en materia de ingresos, utilidades, infraestructura, tecnología, etc. dentro de las principales empresas a nivel mundial. Hemos visto como estas compañías han tenido un

---

<sup>25</sup> Centeno, Roberto, *Op. Cit.*, p.166.

desarrollo acelerado en base a estrategias de planeación a mediano y largo plazo, a su canalización de inversiones en áreas estratégicas y rentables, redes de comercialización e inversión en tecnología, alianzas, Joint Ventures, etc. Estas estrategias han sido apoyadas por los gobiernos de sus países sede con políticas de corte keynesiano y proteccionista.

Pemex, a partir de 1982 con el pretexto gubernamental de que es una empresa estatal y por lo tanto "distinta a las empresas privadas en cuanto objetivos y estructura", ha seguido una estrategia diametralmente opuesta a las de las empresas multinacionales en materia de desarrollo al interior y al exterior. En el análisis que hicimos en el primer punto de este capítulo se demostró cómo, a partir de la instauración de los gobiernos de corte neoliberal en México (1982), nuestra riqueza petrolera ha sido erróneamente administrada, dejando de lado las consideraciones más elementales sobre el interés nacional y soberanía económica y respondiendo esencialmente a las necesidades y ritmos de consumo estadounidense. Sin embargo, aún con esta situación, todavía existe un considerable margen de acción para revertir y corregir esta errónea y mal dirigida política energética en base a un replanteamiento de los objetivos de desarrollo de Pemex como empresa y como base de una multitud de actividades económicas asociadas.

La información y el análisis comparativo en el desempeño de las empresas petroleras multinacionales y de Pemex presentados en esta tesis, demuestran que mientras las empresas petroleras multinacionales se han expandido casi por todo el mundo con toda una rama de industrias y negocios asociados a la industria petrolera que les generan ingresos y utilidades exorbitantes, Pemex por otra parte, en base a políticas neoliberales ha contraído su estructura vertical, no reinvierte lo necesario en infraestructura y solo se enfoca a la exportación de crudo a EUA, ello determina su precaria situación especialmente en las áreas de refinación, exploración y petroquímica.

Sin embargo, los argumentos presentados también demuestran que bajo la propiedad y manejo estatal, México y su industria petrolera tienen un enorme potencial para avanzar en un plan de desarrollo primero a nivel interno, para lograr la autosuficiencia de productos refinados y petroquímicos (especialmente

gasolinas) y posteriormente, con el objetivo de expandir la estructura vertical de Pemex, concretar su internacionalización de actividades. Para lograr estos objetivos, México y su industria petrolera estatal pueden seguir estrategias y tácticas de las empresas petroleras multinacionales en muchas de sus directrices.

En primera instancia a nivel doméstico y en una segunda etapa, a nivel internacional, desechando la tendencia a la sola exportación de petróleo crudo, se puede diseñar un programa de inversión autofinanciable por Pemex a mediano plazo para canalizar inversiones a semejanza de las empresas petroleras multinacionales en áreas estratégicas, rentables y benéficas para la sociedad mexicana y como ya mencionamos lograr una verdadera estructura vertical de esta paraestatal con miras a su internacionalización de operaciones.

En esta última parte de la investigación presentaremos un recuento de propuestas de desarrollo por área, extraídas principalmente de las lecciones que las empresas petroleras multinacionales más importantes han dejado en materia de eficiencia y rentabilidad, producción y exploración de hidrocarburos, refinación, producción de productos químicos y petroquímicos, desarrollo e inversión en tecnología, transparencia en el funcionamiento de la empresa, capacitación, canalización de inversiones, redes comerciales etc. que permitan tener una visión más amplia de la variada gama de opciones que se tienen para el desarrollo de Pemex como empresa estatal y con el fin que éste sector sea a su vez palanca de un desarrollo industrial de las distintas cadenas asociadas a la industria petrolera mexicana.

*¿La producción acelerada de petróleo crudo debe ser la prioridad de una empresa petrolera? Criterios de producción de las empresas petroleras multinacionales.*

La producción acelerada de petróleo crudo para destinarlo a la exportación y venderlo a precios bajos es una práctica errónea que debe eliminarse gradualmente dentro del funcionamiento de Pemex. El análisis que hicimos en el capítulo 2 de esta investigación nos permitió comprobar el hecho de que las empresas petroleras multinacionales con mayores ingresos y utilidades a nivel

internacional, en realidad no producen cantidades de crudo equiparables con el monto producido por Pemex.

Como podemos observar en el cuadro 32, ninguna empresa petrolera privada, aún después de las fusiones Exxon-Mobil y BP-Amoco-Arco, produce más crudo que Pemex. Ello sin embargo, no es una ventaja en términos de ingresos para la paraestatal. Aún con una producción de crudo superior a Exxon, esta última empresa tuvo ingresos en 1997 por 122, 379 millones de dólares en tanto que Pemex reportó ingresos por 28, 565 millones, así aunque la paraestatal mexicana produjo casi el doble de crudo que Exxon, esta última empresa casi quintuplicó los ingresos de Pemex.<sup>26</sup>

Además, es importante mencionar que mientras Petróleos Mexicanos ha aumentado su producción de crudo pasando de 2 millones 540 mil barriles diarios en 1987 a 3 millones, 22 mil barriles en 1997, Exxon ha disminuido su producción en el mismo periodo de 1 millón 835 mil barriles a 1 millón 599 mil barriles.

**CUADRO 32**  
**PRODUCCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO DE LAS PRINCIPALES EMPRESAS**  
**PETROLERAS MULTINACIONALES Y DE PEMEX (1997).**

EMPRESA	PRODUCCIÓN DE PETRÓLEO* (MILES DE BARRILES DIARIOS)
Royal Dutch Shell	2, 328
Exxon	1, 599
British Petroleum	1, 251
Chevron	1, 074
Mobil	900
Arco	600
Texaco	931
<b>Total de empresas privadas</b>	<b>8, 510</b>
<b>Pemex</b>	<b>3, 022</b>

\* Incluye líquidos del gas natural

**Fuente:** Elaboración propia con base en los reportes anuales de las compañías y el *anuario estadístico de Pemex 1998*.

<sup>26</sup> *Fortune*, 1998 Global 500, The World Largest Corporations.

Además del descenso en la producción de crudo de Exxon, la empresa ha implementado el desarrollo de nuevas estrategias para la conservación de hidrocarburos y planear a largo plazo la vida de sus reservas, así en materia de producción se tienen como estrategias a seguir: maximizar la rentabilidad de la producción de petróleo, identificar y lograr las oportunidades atractivas de exploración, invertir en proyectos que reporten las mayores utilidades e invertir en los crecientes mercados de gas natural.<sup>27</sup>

El caso de Mobil Oil Corporation - aún antes de la fusión con Exxon - es similar. Con una producción de tan sólo 900 mil de barriles diarios, la empresa tuvo utilidades netas en el conjunto de sus operaciones por 3, 300 millones de dólares, en tanto que en el mismo año, Pemex obtuvo utilidades netas de mil millones de dólares.<sup>28</sup>

Siguiendo con la misma tendencia, Texaco Inc. en 1997 produjo 931 mil barriles diarios, pero sus ingresos de 45 mil 187<sup>29</sup> millones de dólares superan por más de 17 mil millones de dólares a los de Pemex (28 mil 565 millones).

Con actividades de producción y exploración en 26 países, Chevron Corporation produjo 1 millón 74 mil barriles diarios en 1997, pero obtuvo utilidades netas de 3, 256 millones de dólares<sup>30</sup>, así aunque Pemex produjo casi tres veces más petróleo que Chevron, las utilidades de la paraestatal se vieron superadas en casi un 300% por las de Chevron.

*Resulta claro que la actividad más importante de las empresas petroleras multinacionales no es la monoproducción de crudo, sin embargo, como vimos al principio de este capítulo, esta política irracional de destinar volúmenes crecientes de crudo a la exportación sigue siendo la base del funcionamiento de Pemex, recordemos que tan sólo en el periodo de 1989 a 1997 la producción ha aumentado en más de 500 mil barriles diarios.*

La planeación y el manejo del petróleo deben partir del hecho que éste es un recurso natural no renovable, crecientemente escaso y estratégico en la economía internacional. La explotación y extracción de crudo se debe realizar en

<sup>27</sup> Exxon, *Annual Report, Operating Summary 1997*, Exploration and Production.

<sup>28</sup> *Fortune*, Op. Cit. P. F1.

<sup>29</sup> Texaco, *Annual Report & Accounts*, 1998.

<sup>30</sup> Chevron 1998, *Annual Report*, Financial Summary.

forma racional y con base en un programa de planeación a largo plazo para evitar la improvisación en el cálculo de los montos de producción y las vulnerabilidades que se producen en el mercado internacional de petróleo, debido sobre todo a la inestabilidad de los precios. Además se debe mejorar y renovar la infraestructura existente de producción para hacerla más eficiente y se eviten desperdicios y pérdidas para la paraestatal. Para ello, se debe instrumentar una revisión urgente de los procesos de exploración, extracción y comercialización y realizar un análisis costo-beneficio de la actual situación en la que operan.

A nivel de exportaciones, se recomienda que, si el precio del crudo baja, no se debe incrementar la plataforma de exportación (con el fin de atenuar los costos económicos de la caída en los precios) ya que lo único que se logra con esto es la saturación del mercado y un nuevo descenso en los precios. Esta práctica sólo beneficia a los países industrializados importadores de petróleo, particularmente a EUA.

Hemos visto que los recortes de producción hechos por Pemex en 1998 y 1999 (325 mil barriles diarios) junto con los recortes en la producción de Arabia Saudita, Irán, Kuwait, Emiratos Arabes Unidos, Qatar, Venezuela, Nigeria, Indonesia, Argelia, Libia, Rusia, Noruega, Omán y Egipto (4 millones 867 mil barriles diarios)<sup>31</sup> se ha logrado estabilizar el precio promedio de petróleo en la primera mitad de este año, ello debe servir de lección a los países productores para fomentar el diseño de estrategias de planeación conjuntas y evitar las dramáticas disminuciones en los precios de petróleo como las reportadas en 1998.

#### *La industria de refinación: la más rentable de las industrias a nivel internacional*

En el punto anterior vimos que la producción de petróleo crudo no es la principal actividad de las empresas petroleras multinacionales, ya que esta actividad, si bien es importante, no es la que genera los mayores ingresos ni utilidades dentro de las empresas privadas. ¿De donde provienen entonces esos gigantescos ingresos que superan a muchos países en su PIB?, ¿Si empresas

petroleras estatales como Pemex producen mucho más petróleo crudo que las empresas privadas, porqué estas reportan mucho mayores ingresos y ganancias que Pemex?. La respuesta se ubica en la importancia de las actividades verticalmente integradas dentro de la industria petrolera, dentro de estas sobresale por su importancia un negocio estratégico: La refinación.

En la actualidad son pocas las actividades que compiten con la refinación de petróleo como una de las actividades económicas que mayores ingresos y utilidades generan a nivel industrial. Esta área no es sólo de vital importancia dentro de la industria petrolera, su importancia trasciende otros sectores económicos y ubica a las industrias petroleras con mayor capacidad instalada de refinación dentro de las más rentables del mundo.

Como podemos observar en el cuadro 33, las compañías petroleras se ubican dentro de las principales multinacionales en el *ranking* global de empresas dentro de todos los rubros o actividades. Como ya mencionamos los ingresos de estas empresas superan ya los PIB de muchos países incluso industrializados, sus utilidades netas son verdaderamente exorbitantes. Un ejemplo concreto es *Exxon* que con utilidades de 8 460 millones de dólares anuales en 1997 es la empresa con mayores ganancias a nivel mundial, si a eso sumamos el nuevo incremento con reciente fusión *Exxon-Mobil*, las utilidades netas de esta empresa alcanzarían para 1999 más de 11 500 millones de dólares anuales, mientras que sus ingresos, en un monto sin precedente a nivel histórico alcanzarían la cifra de más de 180 mil millones de dólares anuales.

---

<sup>31</sup> Examen de la situación económica de México, Banamex-Accival, Abril de 199, Num. 880. P. 110.

**CUADRO 33**  
**LAS 10 EMPRESAS PETROLERAS MÁS GRANDES DEL MUNDO**  
**(UTILIDADES E INGRESOS EN MILLONES DE DÓLARES, 1997)**

EMPRESA PETROLERA Y PAÍS HEADQUARTER	INGRESOS	UTILIDADES	RANKING GLOBAL DENTRO DE LAS 500 EMPRESAS MÁS RENTABLES DEL MUNDO
ROYAL DUTCH-SHELL GROUP INGLATERRA-HOLANDA	128, 142	7, 758	3
EXXON EUA	122, 379	8, 460	1
BRITISH PETROLEUM INGLATERRA	71, 193	4, 064	16
MOBIL* EUA	59, 978	3, 272	30
TEXACO EUA	45, 187	2, 664	50
CHEVRON EUA	36, 376	3, 256	32
PDVSA VENEZUELA	34, 801	4, 772	11
AMOCO* EUA	32, 836	2, 720	49
ATLANTIC RICHFIELD EUA	19, 272	1, 771	81
PETRONAS MALASIA	10, 995	3, 123	35

**Fuente:** Elaboración propia con base en *The World Largest Corporations, Fortune 1998 Global 500*, august, 1988.

Resulta interesante observar que empresas como Exxon, tienen un desempeño muy distinto en materia de refinación con respecto a la producción de petróleo crudo. Mientras que en esta última actividad la empresa ha reportado disminuciones importantes en la última década, en materia de refinación sucede lo contrario, tan sólo desde 1986 a 1997, Exxon ha aumentado la producción de

productos refinados en casi un millón de barriles diarios, pasando de 3 millones 36 mil barriles diarios en 1986 a 4 millones 11 mil barriles diarios en 1997.<sup>32</sup>

La base del éxito de Exxon es su desarrollo en la industria de refinación, la empresa ha declarado públicamente sus estrategias con respecto a este sector estratégico dentro de las cuáles se encuentran: Incrementar las ventas de combustibles y productos especializados de alto valor agregado, expansión en los mercados de "alto crecimiento", especialmente en las regiones de Asia-Pacífico y Latinoamérica, continuar reduciendo gastos de operación y mejorar la productividad, mantener como prioritaria la inversión en investigación y desarrollo, maximizar utilidades a través de la óptima integración de las plantas químicas de refinación.<sup>33</sup>

En lo que respecta a Mobil Oil Corporation, aún antes de su histórica fusión con Exxon, la primera empresa producía 3.3 millones de barriles diarios de productos refinados y tenía propiedad o coinversión de 19 refinerías en 10 países, la refinación, la base de sus actividades.<sup>34</sup>

El caso de Texaco también es una muestra clara de la importancia de la refinación como una de las actividades centrales de una empresa petrolera. Con la Joint Venture que comparte con Chevron, Caltex cuenta con toda una compleja red de estaciones de servicio, refinerías, terminales y almacenadoras que tienen ventas diarias de 1.4 millones de barriles diarios. La venta de gasolinas, lubricantes y otros productos refinados del crudo son la base del éxito de Caltex. Esta Joint Venture ha aprovechado todas las ventajas de la estructura vertical de Texaco y Chevron para desarrollar proyectos altamente rentables y llegar a controlar una parte muy importante del mercado mundial, que incluye las regiones del Asia-Pacífico, Medio Oriente y sur de Africa.<sup>35</sup>

Otra de las empresa conjuntas de Texaco en materia de refinación es Equilon Enterprises LLC, esta vez con la asociación de Shell, Equilon combina la infraestructura y tecnología que las dos empresas poseen en el área de refinación en los EUA y ambas comparten el negocio de comercialización de

---

<sup>32</sup> Exxon, *Annual Report, Operating Summary 1997, Refining*.

<sup>33</sup> *Ibidem*.

<sup>34</sup> Exxon, *Annual Report, 1997, facts and statistics*

<sup>35</sup> Texaco, *Annual Report & Accounts, 1998*.

gasolinas, lubricantes, combustibles para aviación y demás productos refinados. Las ventas de esta empresa ascienden a 1.4 millones de barriles diarios.<sup>36</sup>

La Joint Venture más importante de Texaco en materia de refinación, sin embargo, no es ni Caltex, ni Equilon. Creada en julio de 1998 bajo asociación de Shell, Texaco y Aramco (la gigante estatal de Arabia Saudita) con porcentaje de la propiedad de 32.5% cada una, Motiva Enterprises LLC combina la infraestructura de las tres empresas para concentrarse en las áreas más rentables de la industria petrolera: refinación y comercialización. Con 8220 empleados y ventas de 1.5 millones de barriles diarios esta Joint Venture es una de las más importantes a nivel mundial.<sup>37</sup>

Con todas sus asociaciones estratégicas, Texaco es un ejemplo claro de la planeación en el desarrollo de refinación de hidrocarburos, esta empresa se ha caracterizado desde sus inicios por trascender fronteras a través de su estructura vertical, pues además de las Joint Ventures anteriormente mencionadas, Texaco posee o tiene refineries 10 refineries en distintos países.<sup>38</sup>

Como una de las principales empresas petroleras a nivel mundial, Chevron no podía quedar fuera del conjunto de empresas con mayor capacidad instalada de refinación y producción en ese rubro. En 1997 los ingresos de esta empresa por concepto de venta de productos refinados, que fueron de 15, 586 millones de dólares, rebasaron por más de 4000 millones de dólares, los ingresos por concepto de venta de crudo, que en ese mismo año fueron de 11, 296 millones de dólares.<sup>39</sup>

Las corporaciones British Petroleum y Amoco conjuntaron sus respectivas capacidades en la producción de productos refinados para llegar a ser, después de Exxon y Shell, la tercera empresa más importante en materia de refinación de petróleo a nivel mundial. Con una producción de refinados de 2.7 millones de barriles diarios (el equivalente a la producción promedio de crudo de Pemex en 1999), propiedad o copropiedad de refineries en 12 países (incluyendo EUA, Francia, Inglaterra, España, Estados Unidos, Australia y Singapur),

---

<sup>36</sup> *Ibidem.*

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

<sup>38</sup> *Ibidem.*

<sup>39</sup> *Chevron, 1998, Annual Report, Financial Summary.*

abastecimiento de combustibles para la aviación en más de 600 aeropuertos a nivel mundial, abastecimiento de combustibles y lubricantes para la navegación en más de 800 puertos por todo el mundo, etc. BP-Amoco es un ejemplo claro de la planeación en el desarrollo de la industria de refinación y de los elevados ingresos y utilidades que esta industria puede traer a una empresa petrolera.<sup>40</sup>

Finalmente tenemos el ejemplo de Royal Dutch Shell. Como en las otras empresas petroleras multinacionales que hemos estudiado, la actividad más importante de Shell no es la producción de hidrocarburos, como una empresa verticalmente integrada, los mayores ingresos y utilidades provienen de la refinación y producción de productos químicos. Como vimos en el capítulo 2, Shell maximiza sus costos en base a la utilización de casi el 100% de su capacidad instalada de refinación y aunque en 1998 (debido a la drástica disminución de los precios del crudo) se dio un descenso en la producción de productos refinados (3 millones 207 mil barriles diarios) con respecto a 1997 (4 millones 57 mil barriles diarios), la producción de productos refinados supera por mucho a la producción de crudo, que como ya hemos visto, en 1998 fue de 2 millones 354 mil barriles diarios.<sup>41</sup>

La integración vertical de las empresas petroleras ha configurado el panorama actual en este sector industrial, todas estas empresas han basado sus estrategias de expansión a mediano y largo plazo en base a la expansión e internacionalización. A través de esta estrategia, *la industria petrolera continúa siendo el mayor negocio del mundo*. Como podemos observar en el cuadro 34, la industria petrolera con una estructura vertical especialmente basada en la refinación es el sector más rentable dentro de todas las ramas industriales incluyendo los servicios bancarios, las telecomunicaciones, la industria automotriz y la electrónica.

---

<sup>40</sup> BP-Amoco Annual Report, 1997.

<sup>41</sup> Royal Dutch/ Shell Group of Companies, *Financial and Operating Information*, 1994-1998.

## CUADRO 34

SECTORES INDUSTRIALES MÁS RENTABLES A NIVEL INTERNACIONAL,  
UTILIDADES E INGRESOS EN MILLONES DE DÓLARES, 1997

SECTOR INDUSTRIAL	NÚMERO DE COMPAÑÍAS	UTILIDADES	INGRESOS	RANKING GLOBAL POR UTILIDADES
Industria petrolera (refinación)	31	54, 928	945, 174	1
Bancos comerciales	68	49, 353	1, 243, 155	2
Telecomunicaciones	22	40, 371	534, 222	3
Industria automotriz	25	33, 564	1, 150, 812	4
Industria farmacéutica	10	24, 463	161, 822	5
Aparatos electrónicos y equipo Eléctrico	25	21, 458	782, 434	6
Aseguradoras de capital, valores.	16	19, 241	351, 062	7
Computadoras y equipo de oficina	9	14, 887	264, 385	8
Alimentos	13	13, 354	258, 779	9
Aseguradoras, accidentes, seguros de vida.	17	11, 933	425, 851	10

Fuente: Elaboración propia con base en *The World Largest Corporations, Fortune 1998 Global 500*, august, 1988.

La importancia de la industria de refinación queda a todas luces comprobada con los datos y evidencias presentadas anteriormente, ¿ que sucede entonces con el desempeño de Pemex al respecto?. Como ya hemos visto anteriormente, tenemos los hidrocarburos necesarios para poder abastecer una infraestructura de refinación y cubrir al menos las necesidades del mercado nacional. ¿Porqué paradójicamente tenemos que importar casi la mitad de

nuestras gasolinas?, ¿Porque sólo tenemos seis refinерías en todo el país cuando una sola empresa como Exxon tiene más de 30 por todo el mundo?.

Como podemos observar en el cuadro 35, la capacidad instalada de refinación de Pemex es muy inferior comparada con el desempeño que al respecto tienen las empresas multinacionales. Aunque el Director general de Pemex - Adrián Lajous - tenga el cinismo de afirmar que "Hay una clara evidencia de que las brechas que separan a varias empresas de Pemex de aquéllas de la industria internacional están siendo cerradas".<sup>42</sup> La realidad nos muestra una situación muy diferente. En 1997 Pemex tuvo una capacidad de refinación de 1 millón 300 mil barriles diarios mientras que empresas como Shell y Exxon superan los 4 millones de barriles diarios, una diferencia a todas luces gigantesca.

Debemos recordar que la producción de crudo de las empresas multinacionales es muy inferior en relación con su capacidad de refinación y producción, la producción de crudo de Exxon, por ejemplo, es de apenas 1 millón 599 barriles diarios, Shell produce 2 millones 328 mil barriles diarios, British Petroleum sólo produce 1 millón 251 mil barriles diarios. Esto demuestra que aunque estas empresas no poseen los recursos petroleros con que cuenta Pemex, si han diseñado una estrategia congruente de importaciones de crudo para procesarlo en sus refinadoras y obtener el mayor valor agregado de esas importaciones.

---

<sup>42</sup> "Pemex, muy cerca de la productividad a nivel de Exxon y Shell: Lajous", *Excelsior*, 1 de noviembre de 1996.

**CUADRO 35**  
**CAPACIDAD INSTALADA DE REFINACIÓN DE LAS PRINCIPALES**  
**EMPRESAS PETROLERAS MULTINACIONALES Y DE PEMEX**  
**(MILES DE BARRILES DIARIOS, 1997).**

EMPRESA	CAPACIDAD DE REFINACIÓN
Royal Dutch Shell	4, 030
Exxon	4, 011
British Petroleum-Amoco	2, 974
Chevron	1, 498
Mobil	2, 191
Texaco	1, 551
<b>Total de empresas privadas</b>	<b>75, 871</b>
<b><i>Pemex</i></b>	<b>1, 300</b>

Fuente: *Reportes anuales de las compañías y anuario estadístico de Pemex.*

La planeación industrial de la industria petrolera mexicana debe sustentarse en objetivos de mediano y largo plazo. La industria de refinación deber ser prioridad de Pemex. En base a una planeación congruente con la situación del mercado internacional de petróleo, a través de un programa autofinanciable por Pemex, podemos ir aumentando paulatinamente la inversión en la industria de refinación, aprovechar el monopolio interno de esta paraestatal, lograr el abasto del mercado doméstico y en una segunda etapa, enfocarse en la exportación, no de crudo, sino de productos refinados.

Una de las principales excusas gubernamentales para no destinar las inversiones que se requieren en esta área es que no se tienen los recursos suficientes para realizar tales inversiones, sin embargo ya hemos visto que esto es una falsedad, Pemex genera los suficientes recursos para reinvertir en su infraestructura y fortalecer su estructura vertical, además los recursos que se requieren para tal inversión no representa un monto exagerado y se recuperarían en el mediano plazo.

El grupo de ingenieros "Constitución de 1917" opina que para resolver el problema del atraso en la refinación se requiere ante todo voluntad política, porque "la solución es relativamente simple, se podrían destinar entre 1, 500 y 2, 000 millones de dólares para instalar por lo menos cuatro plantas refinadoras con capacidad para refinar 600 mil barriles diarios y regresar al país al camino de la autosuficiencia (...) casualmente los montos de inversión que se requieren para el desarrollo de la industria petrolera causan escándalo, al igual que la caída en los precios del crudo e incluso lleva a repercusiones inmediatas en la economía nacional, pero no causa el menor escándalo la enorme cantidad de recursos que se destinaron al rescate bancario."<sup>43</sup>

El hecho que Pemex es una empresa estatal no implica que no pueda competir a nivel internacional en el área de refinación que, como ya vimos, es el mayor negocio del mundo. Incluso recurriendo a alianzas estratégicas con otras empresas petroleras multinacionales, Pemex puede mejorar e incrementar su infraestructura en refinación, crear empleos para los mexicanos, abastecer el mercado interno de combustibles y propiciar el desarrollo de otras actividades relacionadas con la industria petrolera.

Esta idea que se ha planteado ya en distintos foros en México y que es considerada por el gobierno como "no factible" en realidad es un ejercicio que otras empresas estatales como Aramco, PDVSA y NIOC, ya han instrumentado con resultados exitosos. PDVSA, por ejemplo, está aumentando su participación en otros países a través de empresas como CITGO y UNO-VEN en Estados Unidos y alianzas con Ruhr Oil y Nynas en Europa.<sup>44</sup>

PDVSA también compró en 1998 la mitad de la participación de la refinería de St. Croix, Islas Vírgenes que con una producción de 500, 000 barriles diarios es una de las más grandes del mundo. En un excelente negocio - debido a que

---

<sup>43</sup> Véase al respecto "No se invierte en exploración y refinación desde hace 10 años", *La Jornada*, 19 de enero del 2000.

<sup>44</sup> Véase al respecto, Smith Villavicencio Walter y Meza Arévalo Humberto, "El mercado petrolero Internacional", *Revista Problemas del Desarrollo*, Vol. 29, num. 114, México, IIEc-UNAM, julio-septiembre 1998.

PDVSA posee los recursos petroleros para autoabastecerse - la empresa estatal compró el 50% de las acciones en 625 millones de dólares.<sup>45</sup>

Siguiendo con esta tendencia, PDVSA planea formar una sociedad con Chalmette Refining, LLC., una compañía recién formada que es propietaria de una refinería en Chalmette, Louisiana, así como de ductos y terminales.<sup>46</sup>

A diferencia de estas alianzas estratégicas, que incluyen una participación directa de las empresas estatales en el mercado estadounidense, los acuerdos que Pemex ha llevado a cabo con las empresas petroleras multinacionales sólo se dirigen a la exportación de crudo, aumentando incluso la dependencia en el destino de nuestras exportaciones petroleras y desaprovechando la oportunidad de participar activamente en las áreas más rentables de los mercados internacionales.

Un ejemplo en este tipo de alianzas que no traen ningún beneficio a Petróleos Mexicanos es el acuerdo suscrito entre esta empresa y Mobil Oil con el único fin de garantizar el abasto de crudo de la multinacional a través de un incremento de las exportaciones de Pemex para llegar al volumen de casi 300, 000 barriles diarios.<sup>47</sup>

Otro ejemplo de estas erróneas negociaciones es el contrato de Pemex y Exxon mediante el cual la paraestatal mexicana exportará 65 mil barriles diarios de crudo tipo Maya que serán procesados la refinería de la compañía estadounidense en Baytown, Texas.<sup>48</sup> Sobra decir que los beneficios de este contrato son para Exxon ya que asegura su abasto de crudo y al refinar el petróleo que compra, agrega mayor valor agregado a sus productos y obviamente genera mayores ingresos y utilidades para su empresa.

El acuerdo de Pemex con Shell Oil para invertir en la Joint Venture de Deer Park también se negocio de manera errónea. Además de los 500 millones de dólares que Pemex invirtió, el eje de la "negociación" es una vez más el compromiso de abastecimiento de petróleo crudo a EUA (100, 000 barriles

---

<sup>45</sup> "Alianzas petroleras de Venezuela y México con empresas de EUA", *Excelsior*, 10 de marzo de 1998.

<sup>46</sup> *Ibidem*.

<sup>47</sup> "Aumenta Mobil Oil sus compras, produce Pemex 2 millones 800 mil barriles de petróleo crudo", *Excelsior*, 30 de mayo de 1996.

<sup>48</sup> "Contrato de Pemex y Exxon", *Excelsior*, 1 de octubre de 1998.

diarios), lo que conlleva una mayor dependencia de nuestras exportaciones y un atraso a nivel interno en la estructura de refinación estatal.<sup>49</sup>

En esta tendencia de malos manejos y pésimas negociaciones, analistas como George Baker han señalado que "mientras Venezuela y Arabia Saudita están disputándose el control del mercado estadounidense México tiene una posición muy débil en cuanto a que no tiene una mayor presencia en el mercado, mientras que Aramco (de Arabia) y PDVSA (de Venezuela) tienen refinerías, estaciones de servicio y asociaciones con otras petroleras".<sup>50</sup>

Y es que las condiciones actuales determinan que Pemex debe entablar alianzas estratégicas con las multinacionales petroleras, pero estas negociaciones deben llevarse a cabo de manera racional y buscando en todo momento fortalecer nuestra industria petrolera estatal. Algunas empresas incluso han hecho señalamientos en ese sentido, el presidente de Amoco Oil México ha mencionado " No estoy hablando de privatización ni de la venta de activos, ni de que las compañías extranjeras tengan el control sobre el patrimonio nacional. Hablo de estrategias en que puedan existir alianzas industriales y comerciales. Esto no es un reto a la Constitución ni al patrimonio nacional (...) Las alianzas estratégicas son el futuro de la industria petrolera en todo el mundo, sólo hay que ver cómo las empresas estatales de España, Brasil, Venezuela y Colombia están formando alianzas. Las empresas estatales suelen ser socios excelentes".<sup>51</sup> Estas declaraciones deben tomarse con cautela ya que como hemos visto anteriormente los objetivos de las multinacionales - a diferencia de las multinacionales - son a final de cuentas las utilidades y el crecimiento, sin embargo, las oportunidades de negociación entre los empresarios y el gobierno para entablar alianzas estratégicas no deben descartarse.

Como ya vimos en el segundo capítulo de esta investigación, otro ejemplo concreto de una alianza en materia de refinación de una empresa petrolera estatal con otras multinacionales es la Joint Venture de Aramco, Shell y Texaco a

---

<sup>49</sup> "Después de un año Pemex y Shell Oil firmaron ayer el acuerdo en materia de refinación", *El Financiero*, 26 de febrero de 1993.

<sup>50</sup> "Sugieren a México asociación petrolera", *El Norte*, 23 de marzo de 1998.

<sup>51</sup> "Socio del sector público, visión de Amoco. Alianzas estratégicas, futuro de la industria petrolera", *El Financiero*, 4 de junio de 1997.

través de la cual crearon en 1997 la empresa de refinación más importante en los EUA y una de las más importantes del mundo. En esta empresa la paraestatal árabe obtiene beneficios que van más allá de la sola venta de crudo ya que tiene participación en los ingresos y utilidades conjuntas producto de la refinación, además de lograr una mayor expansión a semejanza de las multinacionales.

### *El negocio estratégico de la industria petroquímica.*

Como ya vimos en el punto 3 de esta capítulo, el gobierno de Ernesto Zedillo ha tomado la decisión de privatizar el 49% de las 61 plantas petroquímicas existentes y que se permita el 100% en la inversión privada nacional o extranjera en la creación de nuevas plantas. Esta maniobra se *reforzará* con los cambios a la ley reglamentaria del artículo 27 en materia de petróleo, donde se "definirá con precisión" cuáles son los productos petroquímicos básicos y secundarios. Aunque esta decisión gubernamental no ha tenido los resultados que los tecnócratas y neoliberales hubieran querido (debido a la oposición del todavía fuerte sindicato de trabajadores petroleros de la República Mexicana y de la sociedad civil en general), la industria petroquímica se mantiene estancada dentro de Pemex, ya que el fracaso momentáneo de privatizar a esta industria ha provocado su descuido en materia de inversión y obviamente en planes a futuro dentro de las inversiones estatales de Pemex.

Ante las elecciones presidenciales del año 2000 en México y con el riesgo político que representa la privatización de este "delicado" sector de la economía, es casi seguro que el gobierno de Ernesto Zedillo opte por dejar las cosas como están y esperar a que su sucesor ya sea priista o panista<sup>52</sup> terminen el trabajo que el empezó. En consecuencia, resulta urgente derogar las reformas hechas en materia de petroquímica y replantear la política energética. No podemos permitir que el nacionalismo y la soberanía se cancelen en México. Sólo bajo el manejo

---

<sup>52</sup> Nos referimos obviamente a Vicente Fox, quien ha demostrado no conocer las condiciones actuales del mercado petrolero internacional. El político ha planteado en numerosas ocasiones la privatización de Pemex como alternativa para el "desarrollo" de la industria petrolera argumentando que el petróleo no es estratégico y que la leche tiene mayor valor en el mercado que el petróleo. Véase por ejemplo, "Vender Pemex, jamás el petróleo: Fox", *La Jornada*, 28 de julio de 1999.

estatal se puede garantizar que la petroquímica básica sea base de un desarrollo real en esta área.

Como ya lo hemos mencionado en otros trabajos<sup>53</sup> está demostrado que la industria petroquímica es mucho más rentable que la sola producción de crudo y reporta mucho más beneficios en materia de empleo - obviamente - para el país que alberga estas plantas. Como podemos ver en el cuadro 36 y 37, la producción de productos petroquímicos, plásticos y productos terminados aumenta exponencialmente el valor del petróleo crudo y del empleo generado por área.

**CUADRO 36**  
**VALOR AGREGADO DEL PETRÓLEO EN DIFERENTES PRODUCTOS\***  
**PRECIOS POR BARRIL**

Concepto (diciembre 1994)	Valor en dólares	
Petróleo crudo	13	(Mezcla mexicana)
Gasolina	26	(precio abril 1993 USD)
Petroquímicos (valor promedio)	59	
Plásticos	300	
<b>Producto terminado</b>	<b>780</b>	<b>Barril</b>

\* Para efectos de esta tabla se consideró la densidad del barril de petróleo crudo (+/-1.0), así como también los datos de petroquímicos y plásticos.

**FUENTE:** Decelis Contreras, Rafael. (*Op. Cit.*, p. 23-30).

**CUADRO 37**  
**EMPLEO GENERADO POR BARRIL DE PETRÓLEO CRUDO**

ÁREA	Empleo por barril
Pemex exploración	0.010
Pemex refinación	0.025
Pemex gas y petroquímica básica	0.053
Pemex petroquímica	0.104
Petroquímica secundaria (actual IP)	0.672
<b>Uso final del producto (fibras, telas, utensilios, artefactos, botellas, películas, bolsas, etc.)</b>	<b>22.7</b>

**FUENTE:** Contreras, Decelis, Rafael, (*Op. Cit.*, p.p. 23-30).

El atraso de la industria petroquímica en los últimos años se debe en gran parte a la falta de inversión en esta área industrial. En 1997, Pemex destinó sólo

<sup>53</sup> Véase mi tesis de licenciatura "Geopolítica y geoconomía del petróleo en las Relaciones México-EUA (1988-1996)", México, 1997, FCPyS, UNAM.

654 millones de pesos a la inversión en la industria petroquímica en tanto que al Corporativo (administración de Pemex) se destinaron 496 millones de pesos.<sup>54</sup> A todas luces es un error de planeación destinar un monto tan elevado de recursos para la administración corporativa de Pemex y de manera contraria hacer una inversión mínima en la industria petroquímica que requiere de inversiones urgentes en su infraestructura y mantenimiento.

La provocada situación de vulnerabilidad y atraso de la industria petroquímica en nuestro país ha traído como consecuencia que los diez complejos petroquímicos de México vean disminuida su producción de manera importante. Tan sólo de 1996 a 1997 la producción de productos petroquímicos descendió en casi dos millones de toneladas pasando de 13 millones 292 mil toneladas en 1996 a 11 millones 513 mil toneladas en 1997.<sup>55</sup> De esta manera en el mismo lapso, el Complejo de Cosoleacaque disminuyó su producción de petroquímicos en un 14.2 %, la producción de la Cangrejera bajó un 20%, Pajaritos en un 5.8%, San Martín Texmelucan en un 10.8%, Camargo en un 14%, el complejo de Escolín en un 2.5%, El complejo de Tula tuvo una disminución de 3.6% en su producción en tanto que Reynosa bajó su producción en un 7.6%, finalmente la producción del complejo de Salamanca disminuyó dramáticamente en un 27%.<sup>56</sup> Esta tendencia de disminución en la producción de productos petroquímicos es ya alarmante, por lo que el gobierno debe urgentemente replantear la política petrolera en el rubro de la petroquímica.

Como ya vimos en el caso de la industria de refinación, es perfectamente posible establecer alianzas con las empresas multinacionales en la petroquímica - realmente secundaria -, aprovechar el monopolio estatal doméstico de la petroquímica básica, lograr la autosuficiencia, allegarse tecnología para asegurar mercados y compartir redes de comercialización a nivel internacional. Con los recursos que genera Pemex podría instrumentarse un plan de desarrollo para que en una primera etapa, a través de la inversión en infraestructura, se cubriera el 100% de las necesidades internas en materia de productos petroquímicos y

---

<sup>54</sup> *Anuario Estadístico de Pemex*, 1998.

<sup>55</sup> *Ibidem*.

<sup>56</sup> *Ibidem*.

posteriormente, a semejanza de las empresas multinacionales, destinar una parte importante de la producción a la exportación.

El especialista en asuntos petroleros, David Shields y Laura Itzel del Castillo, han elaborado en ese sentido una propuesta para el desarrollo de la industria petroquímica en México que es a todas luces factible y conveniente para reactivar este sector. Los autores consideran que "para lograr la reestructuración y el desarrollo de la petroquímica mexicana, una opción clara sería establecer asociaciones estratégicas entre Pemex y el sector industrial en un programa amplio de inversiones en petroquímica. (...) son posibles las alianzas y las coinversiones de muchos tipos entre Pemex y la iniciativa privada en todos los complejos de la paraestatal, ya sea por medio de asociaciones en plantas nuevas, ventas adelantadas de productos y servicios, contratos a largo plazo u otros mecanismos. Esa fórmula de alianzas contempla una cuestión clave: que Pemex promueva, mediante la licitación pública, la construcción de dos grandes plantas privadas de polietileno lineal que complementarían los complejos Morelos y la Cangrejera de la paraestatal. Las nuevas plantas recibirían etileno de los ya existentes, con un mecanismo en el cual la parte privada financiaría su ampliación. Ello permitiría destrabar la situación actual de descapitalización, quiebra técnica y deterioro de la petroquímica."<sup>57</sup>

### **3. 4 Alternativas en las áreas asociadas a la industria petrolera. Producción de productos químicos. Inversiones en tecnología y desarrollo. Comercialización. Petróleo y ecología.**

A partir de 1982 los gobiernos neoliberales han optado por contraer cada vez más la estructura vertical de Pemex con el objetivo de mejorar la "productividad y eficiencia" de esa empresa, para ello, la estrategia gubernamental se ha basado en la disminución de la participación estatal y la privatización paulatina en áreas consideradas como "no prioritarias".

---

<sup>57</sup> Castillo Laura Itzel y David Shields, "La alianza estratégica, industriales y Pemex ¿juntos en el rescate de la petroquímica?, *La Jornada*, 2 de mayo de 1999.

El análisis que hemos hecho hasta ahora, sin embargo, ha demostrado que las áreas industriales del sector petrolero consideradas como "no estratégicas" por el gobierno de México, son aquellas que las empresas petroleras multinacionales consideran como prioritarias para sus objetivos de desarrollo y expansión.

Los gobiernos neoliberales han aplicado a Pemex planes de "desarrollo" encaminados a desmembrar la industria petrolera estatal por áreas, privatizar aquellas que "no son estratégicas" y erróneamente destinar las mayores inversiones a la sola producción de crudo.

Una de las áreas industriales que han sido relegadas a segundo término por los directivos de Pemex y donde escasamente existe participación estatal es la industria química. Sin embargo, si analizamos de manera comparativa la situación doméstica de esta industria con la situación de este sector en las compañías petroleras privadas surgen al respecto las siguientes preguntas de manera obligada: ¿la producción de productos químicos no es una área prioritaria para una empresa petrolera?, ¿Las empresas petroleras multinacionales no consideran importante a la industria química?, ¿no es rentable a nivel doméstico e internacional el manejo de la industria química?. A continuación daremos respuesta a estas interrogantes y analizaremos la situación actual de esta rama industrial en su relación con la estructura vertical de las empresas petroleras multinacionales.

Comencemos con la compañía petrolera privada más poderosa del mundo: Exxon. Para esta empresa la industria química es de vital importancia en sus objetivos de desarrollo y expansión. La estructura vertical de Exxon va más allá de la exploración y producción de petróleo, a través de una amplia red industrial sus complejos petroquímicos están estratégicamente integrados con las plantas productoras de químicos. Los directivos de la empresa han señalado la importancia que esta actividad industrial tiene hoy en día y del enorme potencial que a futuro tiene la producción de productos químicos.

Como ya vimos en el capítulo 2, la producción de productos químicos es una de las prioridades de la empresa y un sector que genera grandes ingresos y utilidades a la empresa. A través de *Exxon Chemical Company*, la empresa

destina inversiones que van directamente canalizadas a este sector a la vez que desde esa empresa se establecen las estrategias unilaterales y aquellas que exigen una relación estrecha con otras ramas dentro de la industria petrolera.

La planeación y el desarrollo de la industria química dentro de Exxon han tenido un éxito sin precedentes en los últimos 13 años. En 1986 Exxon produjo 10 millones 28 mil toneladas métricas de productos químicos, para 1997 esta producción ha aumentado de manera acelerada hasta llegar a los 17 millones 301 mil toneladas, un aumento de más de 7 millones de toneladas en doce años.<sup>58</sup> Además Exxon ha definido las siguientes estrategias para impulsar el desarrollo e incrementar las ganancias en el área de la producción de químicos: Reducir costos a través del ciclo de negocios, mejorar la productividad, y la seguridad de las operaciones, comercialización de nuevas tecnologías e inversión selectiva en proyectos internacionalmente competitivos.<sup>59</sup>

Bajo estas estrategias, de manera congruente, Exxon inauguró en 1997 una nueva planta en Singapur para producir paraxileno y benceno (utilizados como materia prima en la fabricación de plásticos, fibras sintéticas, etc.), a la vez que se aumentó a 2 millones de toneladas métricas la capacidad instalada de su planta productora de etileno en Baytown.<sup>60</sup>

Con estas nuevas inversiones Exxon tiene propiedad o inversiones en 56 plantas productoras de químicos en 24 países, reporta ventas anuales (aún antes de la fusión con Mobil) de 17.3 millones de toneladas anuales y con ello, esta sola rama industrial tiene ingresos de 14, 000 millones de dólares, cantidad equivalente a la mitad de los ingresos que Pemex obtiene de la totalidad de sus operaciones.<sup>61</sup>

Pero Exxon no es un caso aislado en el desarrollo de la industria química dentro de las empresas petroleras multinacionales. Otro ejemplo es Mobil, que aún antes de su fusión con Exxon, ya había establecido una compleja rama de actividades en la industria química. Con propiedades o inversiones en 19 plantas en 10 países, ventas anuales de 4 millones de toneladas e ingresos totales de

---

<sup>58</sup> Exxon, *Annual Report, Operating Summary 1997, Chemicals*.

<sup>59</sup> *Ibidem*.

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

<sup>61</sup> *Anuario Estadístico de Pemex, 1998*.

3500 millones de dólares Mobil Corporation había establecido claramente la importancia de la industria química dentro de su estructura vertical.<sup>62</sup>

Chevron Corporation es otra de las empresas petroleras que se ha distinguido por su desarrollo acelerado en el área de la industria química. Con sede en San Ramón California, Chevron Chemical Company LLC produce y vende químicos en 80 países. Esta empresa se ha enfocado principalmente a la producción de etileno, benceno, estireno, paraxileno, polietileno, poliestireno, y una variedad de aditivos para combustibles y lubricantes. Chevron posee plantas productoras en EUA, Francia, México, Brasil, Singapur y Japón, a la vez que a través de subsidiarias opera en más de 80 países, con estas operaciones domésticas e internacionales en 1998 esta empresa tuvo ingresos en esta rama industrial por 3, 054 millones de dólares.<sup>63</sup>

Otro ejemplo es Royal Dutch Shell, como una empresa verticalmente integrada, los mayores ingresos y utilidades de la empresa no provienen de la producción de crudo, uno de los aspectos más sobresalientes en ese sentido es el relativo al empleo. A diferencia de empresas como Pemex, que concentran las mayores inversiones y empleados en el área de producción de crudo, Shell sólo emplea a 16 mil trabajadores en esa área en tanto que emplea a 55 mil trabajadores en el área de productos refinados y a 17 mil en el área de productos químicos, ello refleja a todas luces la importancia de estas áreas sobre el empleo generado y obviamente sobre la generación de ingresos y utilidades para lograr una empresa petrolera competitiva.<sup>64</sup>

La empresa petrolera más importante a nivel mundial en producción de productos químicos es BP-Amoco-Arco. Con una producción que supera por mucho a la de Exxon-Mobil y a Shell juntas, BP-Amoco-Arco produce más de 200 millones de toneladas de productos químicos al año, es líder mundial en producción de ácido acético y sus derivados, es la principal empresa en Europa que produce y manufactura polietileno, y es una de las principales empresas a nivel mundial en producción de estireno y polibuteno.<sup>65</sup>

---

<sup>62</sup> Exxon Annual Report, 1997, Facts and Statistics.

<sup>63</sup> Chevron 1998, Annual Report, Financial Summary.

<sup>64</sup> Royal Dutch/Shell Group of Companies, Financial and Operating Information 1994-1998.

<sup>65</sup> BP Amoco: Annual Reports & Accounts 1998: Facts and Statistics.

Todos estos datos y evidencias demuestran que la industria química es una parte fundamental en la estructura vertical de una empresa petrolera eficiente y competitiva. Las políticas gubernamentales de reducir cada vez más las actividades de Pemex son a todas luces un error estratégico, las empresas petroleras multinacionales aumentan cada vez más sus inversiones en ramas industriales asociadas con el éxito que ya hemos descrito. Para lograr que Pemex sea una empresa competitiva a nivel mundial se deben reforzar las actividades asociadas a la industria petrolera mexicana y lograr una integración adecuada de las plantas petroquímicas con las químicas. El ejemplo del desarrollo que las empresas petroleras multinacionales han tenido en materia de industria química puede ser de enorme utilidad para establecer un auténtico plan de desarrollo para Pemex que traiga beneficios a una multitud de actividades económicas e industriales asociadas a la industria petrolera.

#### *Inversiones en tecnología y desarrollo*

Una de las principales directrices en el fortalecimiento y expansión de una empresa petrolera es la inversión en tecnología, investigación y desarrollo. Hoy en día toda empresa que quiera competir a nivel internacional necesita tener una infraestructura propia de investigación para mejorar el desempeño de sus actividades, estar a la vanguardia en el desarrollo de combustibles más limpios y eficientes, trabajar conjuntamente con otras empresas principalmente automotrices para el desarrollo de maquinaria y tecnología menos contaminante y, finalmente, buscar fuentes energéticas alternativas a los combustibles fósiles. Todo ello requiere de inversiones importantes en la investigación en tecnología.

Si bien el Instituto Mexicano del Petróleo (IMP) ha tenido avances significativos en materia de investigación en tecnología y desarrollo para la industria petrolera mexicana, tales avances no han sido suficientes para hacer frente a los requerimientos de Pemex en un ambiente cada vez más competitivo a nivel internacional.

Como sucede con otras áreas estratégicas de la industria petrolera mexicana, el manejo gubernamental de Pemex en los últimos tres sexenios no

ha sido el adecuado. Como ya hemos visto, la mayor parte de la inversión física de la empresa se ha trasladado a el área de la producción en tanto que la inversión en desarrollo tecnológico se ha descuidado. Esto representa un grave error que coloca en desventaja a Pemex a nivel internacional y aún con el monopolio estatal también a nivel doméstico.

La inversión en tecnología es un factor estratégico en los planes de desarrollo y expansión de las empresas petroleras multinacionales. Chevron, por ejemplo, a través de su centro de investigación en tecnología e información, (*Chevron Information Technology Company*) provee soporte y servicios que incluyen análisis de negocios, procesos de ingeniería, manejo de proyectos, aplicaciones de software (incluyendo diseño, construcción e integración), modelos matemáticos, redes de computación y bases de datos. Este centro, con sede en California, no sólo apoya las actividades de la matriz, también participa en todas las instalaciones que Chevron tiene en más de 100 países y además maneja con otras empresas, redes a nivel regional y global.<sup>66</sup>

Exxon es otro ejemplo de una empresa competitiva a nivel internacional en desarrollo e innovación tecnológica. A través de la investigación, la empresa crea nuevos productos y reduce costos, ello maximiza los ingresos y las utilidades, la inversión se recupera a corto y mediano plazo. Dentro de una compleja infraestructura de investigación, laboratorios y plantas piloto y en otras ocasiones trabajando conjuntamente con universidades e institutos tecnológicos, los investigadores de Exxon desarrollan nuevas tecnologías en exploración y producción en aguas profundas, prueban combustibles sintéticos, estudian el desarrollo de combustibles menos contaminantes y renovables. Este planeación en materia de tecnología ha traído excelentes resultados para la empresa. Entre los logros más recientes está el desarrollo de tecnología 3-D aplicada a la exploración, Exxon fue la primera empresa en desarrollar sistemas tridimensionales de formaciones geográficas para localizar petróleo con gran éxito. También reciente, es el desarrollo de un nuevo tipo de diesel, denominado Diesel 2000, el cual es mucho más limpio, eficiente y económico que el

---

<sup>66</sup> *Chevron 1998, Annual Report, Information Technology and Communications.*

tradicional, este combustible ya está a la venta en Europa, Asia y Sudamérica.<sup>67</sup> Para lograr este éxito en desarrollo de nuevas tecnologías, se requiere de inversiones importantes, desde 1990 y aún antes de su fusión con Mobil, Exxon ha destinado más de 500 millones de dólares anuales en investigación y desarrollo, esta es una inversión independiente del rubro de inversión en infraestructura y equipo donde la empresa destina más de 7000 millones de dólares anuales, estas gigantescas inversiones sin embargo, son consideradas como una "ventaja comparativa" por la empresa, éstas se recuperan en el corto y mediano plazo, y finalmente contribuyen a aumentar las ganancias de la empresa. Los directivos de Exxon sostienen en ese sentido que " El desarrollo tecnológico ha sido parte esencial de nuestro éxito. Este continuará siendo de vital importancia para el futuro".<sup>68</sup>

La empresa líder en tecnología petrolera, sin embargo, no es ni Chevron, ni Exxon, con una infraestructura en investigación y desarrollo que no es superada por ninguna otra compañía, Royal Dutch Shell es líder mundial en innovación tecnológica y mantiene los más altos estándares de investigación en las distintas actividades industriales que realiza. Shell cuenta con los siguientes centros de investigación y servicios técnicos:

- En Bélgica, el Shell Research and Technology Centre Louvain-la-Neuve, enfocado al desarrollo de plásticos, polímeros, elastómeros y resinas.
- En Francia, Shell research and Technology Centre Grand Couronne, investigación de lubricantes, combustibles y LPG.
- En Alemania, Produkte-, Anwendungs-, und Entwickluns, Laboratorium, Hamburg, desarrollo de productos petrolíferos
- En Holanda, Shell Research and Technology Centre, Amsterdam, desarrollo de productos químicos y petrolíferos, y Shell Internacional Exploration and Production B.V., Research and Technical Services, Rijswijk, investigación en exploración y producción de petróleo y gas natural

---

<sup>67</sup> Exxon Annual Report, 1997, Facts and Statistics, Leadership in world technology.

<sup>68</sup> Ibidem.

- En Inglaterra, Shell Research and Technology Centre, Thornton, investigación en combustibles y lubricantes, seguridad y soluciones ambientales, análisis de actividades
- En Japón, Showa Shell Sekiyu, Atsugy Laboratory, investigación en productos petrolíferos, estudios ambientales, energía solar, materiales, y Tsukuba laboratory investigación de productos químicos
- En Singapur, Shell Research Eastern (PTE) ltd y Shell Research and Technology Centre, Singapur.
- En Canadá, Calgary Research Centre (Alberta), investigación en exploración y producción de petróleo y gas natural, productos y procesos de productos petrolíferos.
- En EUA, Bellaire Technology Centre, Houston, Texas, investigación en exploración y producción de petróleo y gas natural, y Westhollow Technology Centre, Houston, Texas, investigación en productos petrolíferos y químicos y transporte.

Toda esta infraestructura de investigación requiere de grandes inversiones. Shell es la empresa petrolera a nivel mundial que más recursos destina a este rubro, desde 1990 la empresa ha invertido más de 700 millones de dólares anuales en tecnología y desarrollo, en 1998 la empresa destinó la cifra récord de 799 millones de dólares, ninguna otra empresa petrolera ha igualado tal inversión en ese rubro.<sup>69</sup> Los resultados de la planeación industrial que se viene realizando en la última década se reflejan en el desempeño financiero de la empresa, ingresos en el mismo año por 128, mil 141 millones de dólares y utilidades gigantescas de 7 mil 758 millones de dólares.

#### *Comercialización, estaciones de servicio y tiendas de conveniencia*

Hemos visto que la refinación, la industria petroquímica y los productos químicos, son las áreas más rentables de la industria petrolera a nivel internacional. Sin embargo, dentro de la estructura de una empresa petrolera

---

<sup>69</sup> *Royal Dutch/Shell Group of Companies, Financial and Operating Information 1994-1998.*

integrada existen otros sectores que no deben descuidarse por su importancia en términos económicos y estratégicos, la comercialización es una de estas áreas.

En lo que va de la década hemos visto en México la proliferación de gasolineras franquiciadas por Pemex (ver cuadro 38), estas estaciones de servicio cuentan por lo general con buenas instalaciones y estándares de calidad en los servicios de abastecimiento de combustibles, el número de estas estaciones ha crecido considerablemente pasando de 3221 estaciones en 1992 a 4050 en 1997, ello habla de un buen desempeño en ese sentido.

Consideramos sin embargo, que estos resultados pueden mejorarse aplicando un plan más "agresivo" de desarrollo al interior y con miras a la internacionalización, sobre todo en EUA, Canadá y Sudamérica, ello implica el desarrollo de una más grande red de refinación y comercialización de combustibles bajo el manejo estatal de Pemex: más refinerías y más estaciones de servicio no sólo en México, también en Norteamérica y Sudamérica. En ese sentido, las Joint Ventures con otras empresas son una pieza clave para el logro de los objetivos de internacionalización de las estaciones de servicio de Pemex. El gran desarrollo que han tenido las empresas petroleras multinacionales en la comercialización de combustibles, lubricantes y tiendas de conveniencia son un valioso ejemplo que debe tomarse en consideración para elaborar un auténtico plan de desarrollo y expansión y lograr superar el atraso que Pemex sufre en esta y otras áreas estratégicas.

**CUADRO 38**  
**FRANQUICIA PEMEX, NÚMERO DE ESTACIONES DE SERVICIO**

	1992	1993	1994	1995	1996	1997
<b>TOTAL</b>	<b>3221</b>	<b>3268</b>	<b>3423</b>	<b>3620</b>	<b>3808</b>	<b>4050</b>
<b>FRANQUICIADAS</b>	<b>648</b>	<b>1895</b>	<b>2597</b>	<b>2999</b>	<b>3377</b>	<b>3856</b>
<b>NO FRANQUICIADAS</b>	<b>2573</b>	<b>1373</b>	<b>826</b>	<b>621</b>	<b>431</b>	<b>194</b>
<b>INDICE</b>	<b>20.1</b>	<b>58.0</b>	<b>75.9</b>	<b>82.7</b>	<b>88.7</b>	<b>95.2</b>
<b>DE FRANQUICIAMIENTO %</b>						

Fuente: *Anuario estadístico de Pemex*, varios años.

Exxon por ejemplo, aún antes de su fusión con Mobil, tenía ventas de 5.4 millones de barriles diarios de productos refinados, principalmente combustibles. Para lograr este gigantesco monto en las ventas, se requiere también una grande y compleja estructura de comercialización, para ello Exxon y Esso, cuentan con la impresionante cantidad de 33 mil estaciones de servicio, estas estaciones venden diariamente más de 60 millones de galones de gasolina y 8 millones de galones de diesel. Si a esto sumamos la producción diaria de Mobil de 3.4 millones de barriles diarios de productos refinados y sus 15 mil 500 estaciones de servicio (incluida la compleja red de tiendas de conveniencia que trabajan las 24 horas tipo "On the run"<sup>70</sup>), tenemos como resultado ventas de 8.8 millones de barriles diarios de refinados y 48 mil 500 estaciones de servicio por todo el mundo. Sin duda la empresa petrolera más grande del mundo.<sup>71</sup>

Otra empresa que sobresale por sus actividades de comercialización es Chevron Corporation, esta compañía es una de las principales productoras de gasolinas, combustibles para la aviación, diesel, aditivos y lubricantes. Chevron posee una red de 7 mil 900 estaciones de servicio y puntos de venta en EUA, 200 en Canadá, su Joint Venture con Texaco, Caltex tiene más de 8 mil estaciones de servicio y puntos de venta en Asia, Africa, Medio Oriente, Australia y Nueva Zelanda. El éxito en la "globalización" de sus estaciones de servicio se basa en una compleja red de oficinas de comercialización en Houston, California, Londres, Singapur, Cd. De México y Moscú. Tiene además propiedad de ductos en EUA, Europa, Africa, Australia y Asia.<sup>72</sup>

BPAmoco-Arco es otra de las empresas petroleras multinacionales que mayor desarrollo han tenido en materia de comercialización. Esta compañía produce diariamente más de 2.7 millones de barriles de productos refinados, tiene casi 30 mil estaciones de servicios por todo el mundo. Así mismo esta empresa

---

<sup>70</sup> Este tipo de tiendas de conveniencia manejadas por Mobil Oil (que ascienden a más de 2000 en EUA) venden lácteos, alimentos empaquetados y enlatados, panadería y tortillas, jugos y pizzas, revistas y periódicos y por su puesto, aditivos y lubricantes marca Mobil y Exxon. Abrir una de estas tiendas representa una inversión de 150 a 200 mil dólares, que se recuperan en un plazo muy corto. Además las tiendas están abiertas 24 horas y compiten en precios con los supermercados. Un "negocio redondo", que además genera empleos e infraestructura. Véase al respecto "La dupla Amoco-Femsa invertirá 250 mdd. Gran éxito de centros de conveniencia en México, *El Financiero*, 7 de septiembre de 1997.

<sup>71</sup> *Exxon Annual Report, 1997, Facts and Statistics*

es una de las principales en abastecimiento de combustibles de aviación, contando con estaciones de abasto en más de 600 aeropuertos por todo el mundo. BPAmoco-Arco también tiene una compleja red de comercialización en los principales 800 puertos marítimos del mundo.<sup>73</sup>

Finalmente tenemos el ejemplo de Royal Dutch Shell. Esta empresa además de contar con el mayor número de estaciones de servicio en el mundo (más de 50 mil), ha desarrollado un innovador sistema de gasolineras con tiendas de conveniencia (comida rápida, revistas y libros, artículos varios, etc.). Con estas tiendas llamadas "Select Stores" que están presentes en más de 50 países por todo el mundo y además permanecen en su mayoría abiertas las 24 horas del día, Shell a aumentado exponencialmente sus ganancias en el área de comercialización.<sup>74</sup>

Este éxito en las tiendas de conveniencia de las petroleras multinacionales quedan bien reflejadas en la opinión del presidente de Amoco en México, Jorge Piñón que señala " En Amoco nos interesa la utilidad de los centros de conveniencia Oxxo Express (...). En Estados Unidos, hemos visto que las tiendas dejan un gran margen de utilidades (...) Por eso estamos promoviendo Oxxo Express".<sup>75</sup>

Con esa misma visión el director del área de tiendas de Mobil "On the run" señala "Estamos muy interesados en el mercado de las tiendas de conveniencia, porque es un elemento cada vez más importante en el éxito de las ventas de gasolina al menudeo".<sup>76</sup>

Este es un ejemplo valioso que puede ser instrumentado de manera similar por Pemex en sus estaciones de servicio a nivel nacional y participar de la misma forma que Aramco y PDVSA (empresas estatales) en el mercado de EUA y de otros países del mundo con miras a la internacionalización.

Aunque empresas extranjeras ya están invirtiendo en este tipo de tiendas en México, consideramos que la participación de Pemex en estos negocios debe

---

<sup>72</sup> *Chevron 1998, Annual Report, financial summary*

<sup>73</sup> *BP-Amoco Annual Report, 1997.*

<sup>74</sup> *Royal Dutch/Shell Group of Companies, Financial and Operating Information 1994-1998.*

<sup>75</sup> "La dupla Amoco-Femsa..." *Op. Cit.*

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

ser mayor y dejar de ser un simple otorgante de franquicias, es decir la inversión estatal en sector debe incrementarse. Debemos recordar que Pemex produce mucho más petróleo crudo que Shell, contamos con un amplio mercado doméstico y mano de obra. Tenemos pues, los recursos suficientes para llevar a cabo un verdadero plan de desarrollo de Pemex y fortalecer a través del manejo estatal la estructura vertical de nuestra industria petrolera. Esta es la estrategia que están instrumentando las empresas petroleras multinacionales con gran éxito. México como un país privilegiado por los recursos petroleros con los que cuenta no debe quedar en desventaja dentro de este sector industrial a nivel internacional que cada vez es más competitivo, es urgente pues, el replanteamiento de estrategias y tácticas para el desarrollo de nuestra industria petrolera.

### *Ecología y petróleo*

Los daños que Pemex ha causado al medio ambiente es un hecho por todos conocido. Si la inversión en áreas rentables y estratégicas es relegada a segundo término, la inversión en el rubro de ecología está aún más descuidada.

Los gobiernos neoliberales de México han optado por la extracción sin medida e irracional del crudo sin importarles demasiado los daños que esa práctica trae consigo en el medio ambiente. Debido a la rapidez con la que se extrae crudo para destinar al mercado de EUA, la extracción se realiza muchas veces sin los cuidados y planeación necesaria en materia ambiental, ello aunado a la corrupción y a la falta de conciencia ecológica de gobernantes y directivos de Pemex ha provocado graves daños al entorno natural.

Según Alfonso Ciprés, dirigente del Movimiento Ecologista Mexicano, "Resulta imperativo detener el volumen de descargas contaminantes procedentes de las instalaciones de Pemex y que fluyen incesantemente hacia los cauces fluviales de mayor magnitud en México (...) es necesario rehabilitar los ríos San Juan, Jamapa, Salado, Coahuayana, Bravo, Lerma-Santiago, Pánuco, Río Blanco, Sonora, Balsas, Guayalejo, Nazas, Culiacán, Conchos, Tijuana, Colirado,

Yaqui,, América y la Antigua, además de ocho zonas críticas: Coatzacoalcos, Villahermosa, san Luis Potosí, Mazatlán, Guaymas, Empalme, Ensenada, Acapulco y Ciudad del Carmén, las cuáles tienen que ser atendidas de manera inmediata".<sup>77</sup>

Una vez más la falla de Pemex no es estructural, es decir no es una consecuencia "normal" de las actividades de una empresa petrolera, la falta de atención gubernamental en materia ecológica es la causa de los problemas que Pemex presenta en ese sentido. El estado que alberga las multinacionales como huéspedes tiene la responsabilidad de regular las actividades que éstas empresas llevan a cabo en su territorio. Recientemente las empresas petroleras multinacionales han demostrado (sobre todo en sus países sede) que bajo una estricta regulación gubernamental apropiada en materia ecológica, se pueden destinar los recursos necesarios en inversión física, cuidado ecológico y prevención de daños al medio ambiente.

El ejemplo de Exxon en materia de ecología es un ejemplo claro. Después del famoso terrible accidente del buque Exxon-Valdez en Alaska que produjo graves consecuencias al medio ambiente, las autoridades norteamericanas presionaron a la empresa para indemnizar los daños, adoptar medidas de seguridad en todas sus operaciones y sobre todo, destinar los recursos suficientes para la prevención de accidentes, especialmente en territorio norteamericano. Así desde 1990, la mayoría de los procesos industriales de Exxon cumplen los rigurosos requerimientos de la Organización Internacional para la Standarización de los Sistemas de Manejo Ambiental (ISO-14001). Así mismo la empresa especializada Lloyd's Register Quality Assurance Ltd. En su evaluación a Exxon ha concluido que "Exxon puede ser considerada entre las empresas líderes que tienen un manejo ambiental adecuado y que está integrado con las actividades de negocios de la empresa".<sup>78</sup> Paralelamente Exxon y el gobierno norteamericano ha instrumentado una serie de medidas para tratar de conservar el entorno ecológico en el cual la empresa desempeña sus actividades. A continuación damos algunos ejemplos:

---

<sup>77</sup> "Paren contaminación de Pemex", *México Hoy*, 12 de agosto de 1999.

<sup>78</sup> *Exxon Annual Report, 1997, Facts and Statistics, Environment, Health and Safety.*

- La empresa desarrolla actualmente proyectos para reducir energía por 2.7 millones de barriles al año en Baytown, Texas y en Baton, Rouge, Louisiana.
- Exxon Chemical Company ha introducido una variedad de nuevos productos que ayudan a preservar el medio ambiente, incluyendo el solvente DF-2000, un químico alternativo a los solventes tradicionales que no es peligroso.
- La fundación "Ayuda al tigre" , dedicada a proyectos de conservación e investigación de este felino ha recibido de Exxon más de 5 millones de dólares en 5 años.
- Trabajando paralelamente con "Ducks Unlimited Organization" y otras agencias gubernamentales, Exxon colabora con un proyecto de conservación ambiental en Louisiana que beneficia a patos salvajes y demás flora y fauna de la región.
- Tan sólo en el estado de Texas, Exxon invierte casi un millón de dólares en actividades de preservación ecológica. Ello le ha valido reconocimientos gubernamentales como el Corporate Conservation Leadership Award.<sup>79</sup>

Resulta interesante observar que aunque Exxon tiene actividades en más de 80 países, la mayoría de sus actividades y programas ecológicos se encuentran enfocados en territorio de EUA. El papel del Departamento de Energía de ese país desempeña un papel central en ese sentido, gobierno y empresa colaboran estrechamente en actividades económicas, y ecológicas para proteger el medio ambiente primordialmente a nivel doméstico, es decir el país sede de la multinacional.<sup>80</sup>

Siguiendo este mismo esquema, la empresa californiana Chevron es otra de las empresas que se distinguen por las acciones que realizan en conjunto con el gobierno de su país sede (EUA) para mejorar el medio ambiente. La planta laboral de Chevron está capacitada en el manejo ambiental y un buen número de planes y acciones ecológicas se llevan a cabo en distintas ciudades de los EUA. Los directivos de la empresa trabajan en conjunto con el Departamento de Energía ya que ambos consideran a la ecología como "un factor clave en el

---

<sup>79</sup> *Ibidem.*

<sup>80</sup> *Ibidem.*

desarrollo de la empresa." Los objetivos empresariales de Chevron están intrínsecamente relacionados con las utilidades y el crecimiento y el cuidado ecológico bajo la regulación estatal no se contraponen con tales objetivos.<sup>81</sup>

Royal Dutch Shell es otra de las empresas que se caracteriza por su estrecha colaboración con los gobiernos inglés y holandés para llevar a cabo de manera conjunta actividades de preservación ecológica principalmente a nivel interno, es decir en sus países sede. Además, esta empresa es una de las principales a nivel mundial en materia de investigación y desarrollo de fuentes alternas de energéticos. Shell desarrolla en distintos proyectos maneja actualmente la producción y comercialización de paneles solares, sistemas eléctricos asociados, energía eólica y otras fuentes de energía renovables.<sup>82</sup>

Como conclusión podemos mencionar que la relación entre Estado y empresa es fundamental para tratar de resolver los problemas ambientales y para la prevención de accidentes en la industria petrolera. Por otra parte, las enormes utilidades que genera el buen desempeño de una empresa petrolera eficiente dan un amplio margen para garantizar la inversión en materia ecológica y en ese sentido - aún con la situación actual de Pemex- la paraestatal no es la excepción. Recordemos que el año pasado los ingresos de Pemex fueron de 28 mil 500 millones de dólares y las utilidades netas de 1000 millones, ello permite un margen de acción para una inversión adecuada en materia ecológica. Los directivos de Pemex y el gobierno de México deberían tener esta idea presente al momento de asignar las inversiones "para el desarrollo" de la paraestatal mexicana.

---

<sup>81</sup> *Chevron 1998, Annual Report, Financial Summary*

<sup>82</sup> *Royal Dutch/Shell Group of Companies, Financial and Operating Information 1994-1998.*

## CONCLUSIONES

Después de la caída del muro de Berlín, la desintegración de la URSS y el final de la llamada guerra fría, se ha configurado un nuevo ambiente internacional caracterizado por su complejidad y que ha dado pauta a la proliferación de diferentes interpretaciones teóricas que intentan explicar los procesos, las variables, los actores, las tendencias, etc. de este nuevo entorno. En ese sentido, uno de los principales enfoques teóricos, que además se ha estudiado bajo diferentes perspectivas y puntos de vista es el fenómeno de la globalización.

Aunque circulan numerosos trabajos que abordan el tema desde distintas perspectivas, teorías, disciplinas y áreas del conocimiento, podemos mencionar que la descripción del fenómeno que ha sido más difundida por los medios masivos de comunicación, que ha impactado decisivamente en el ámbito académico y cultural y que ha alcanzado una mayor influencia en la opinión pública en general es el enfoque conocido como "ideología globalista".<sup>1</sup>

Este enfoque define a la globalización como una tendencia que tiene orígenes recientes (último cuarto del siglo veinte) que se vio reforzada por el final de la guerra fría y deriva esencialmente del nuevo ambiente internacional, sus efectos impactan de manera decisiva en el sistema económico internacional en el cual se presenta la tendencia de unificar patrones culturales, sociales y derrumbar fronteras geográficas. Así mismo, sin mayor indagación científica se asume que se esta presentando un nuevo ambiente internacional que da pauta a una economía global en la que resulta irrelevante la planeación, regulación y control de los estados en las economías nacionales y que se está configurando un nuevo panorama de economías abiertas y tendencias democráticas que tarde o temprano desembocarán en la "aldea global".<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Como vimos en el capítulo 1 de esta investigación, este concepto ha sido desarrollado por el Dr. John Saxe-Fernández quien utilizando un enfoque crítico y bien sustentado analiza los principales elementos en la conformación de esta "ideología" y desmitifica el fenómeno de la globalización en sus versiones "pop". Consúltense al respecto, Saxe-Fernández, John (coord), *Globalización: crítica a un paradigma*, Op. Cit.

<sup>2</sup> Véanse entre otros, Ianni Octavio, "Estado-nación y globalización", Op. Cit., Reich Robert, *The work of nations*, Op. Cit., con un enfoque crítico al respecto revisense también, Axford, Barrie, *The Global System, Economics, Politics and Culture*, Op. Cit., y Hirst Paul, y Graham Thompson, *Globalization in Question*, Op. Cit.

Con esta posición ideológica los organismos financieros internacionales apoyados en el discurso globalizador establecen políticas económicas internacionales con base en intereses concretos de los países industrializados sobre aquellos subdesarrollados. A través de distintos mecanismos condicionantes de control económico, los organismos financieros internacionales "sugieren" a los países subdesarrollados abandonar políticas de intervención del Estado en la economía, propiciar la apertura comercial, alentar privatizaciones aún en sectores estratégicos, liberalizar regímenes cambiarios, reducir el gasto público, etc. En ese sentido, el FMI afirma que "los países que se adhieren a *las fuerzas de la globalización* y adoptan las reformas necesarias para ello, liberalizando los mercados y ajustándose a la disciplina macroeconómica, *probablemente se coloquen en una trayectoria de convergencia con las economías avanzadas* (...) tales países podrán beneficiarse del comercio, incrementar su participación en el mercado mundial y recibir una influencia cada vez mayor de capitales privados. Los países que no adopten esas políticas probablemente habrán de enfrentar una menor participación en el comercio mundial y en los flujos de capitales privados y se verán rezagados en términos relativos". (cursivas mías) <sup>3</sup>

La realidad nos muestra sin embargo, que no todos los actores del escenario internacional se "globalizan" de la misma manera o no todos tienen la oportunidad homogénea de "globalizarse" como lo establecen a nivel de discurso el FMI y gobiernos neoliberales.

Como vimos en el primer capítulo de esta investigación, los países industrializados son los actores que en efecto se "globalizan" a través de sus capitales financieros y las gigantescas corporaciones multinacionales que involucran la participación de accionistas, franquicias, subsidiarias, etc. en todo el mundo, pero que responden en gran medida a las directrices de la matriz (headquarters) donde se localiza esta, es decir del país sede de la multinacional.<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> Perspectivas de la economía mundial, "La globalización, oportunidades y desafíos", *Op. Cit.*

<sup>4</sup> Véase al respecto, Saxe-Fernández, John, "Globalización y regionalización", *Excelsior*, 9 de enero de 1996, pp. 4B y 5B.

Se presenta entonces un nexo estratégico entre la corporación global y el Estado que arroja beneficios para ambos.

Con una activa participación estatal, las grandes potencias colaboran con los organismos financieros internacionales para el desarrollo y expansión de las empresas multinacionales (cuyas sedes están en su mayoría localizadas en países altamente industrializados) logrando estas sí la referida "globalización".

Las "sugerencias" que hacen los organismos financieros internacionales a los países subdesarrollados para adherirse a las fuerzas de la globalización y avanzar en su desarrollo económico interno, en realidad no están enfocadas a la globalización de los países subdesarrollados con sus respectivos sectores productivos, sino al logro en la apertura de estos países para que capitales y empresas de países industrializados se "globalizen" con todas las facilidades económicas y políticas que puedan otorgar los gobiernos de tales países subdesarrollados.

Los gobiernos neoliberales de México han manejado en el discurso diferentes objetivos para el logro de la inserción de México en la globalización y aprovechar sus "beneficios", sin embargo en la práctica, comúnmente se actúa de manera distinta. Un caso concreto es el manejo que se ha venido implementando en los últimos tres sexenios sobre Petróleos Mexicanos.

Las políticas neoliberales que se vienen aplicando a Pemex desde 1982 no están encaminadas a su desarrollo a futuro como empresa ni a su "globalización". Como ya lo mencionamos anteriormente, los países industrializados son los actores que en efecto se globalizan a través de sus capitales financieros y las gigantescas corporaciones multinacionales que responden en gran medida a las directrices de la matriz (headquarters) donde se localiza esta, es decir del país sede de la multinacional. Para lograr la expansión en sus respectivas estructuras verticales, las empresas multinacionales han seguido exitosamente estrategias y tácticas económico-políticas en coordinación con sus países sede, ello ha redundado en beneficios tangibles tanto para la empresa como para el Estado que las alberga como matriz.

El discurso de los gobiernos neoliberales de México sugiere la inserción de Pemex en la globalización económica, sin embargo, en la práctica, con las contracciones a la inversión de Pemex, las gigantescas cargas fiscales, la sobreexplotación del crudo, "flexibilización laboral", etc., se demuestra que lo que en realidad se persigue es la privatización paulatina de la industria petrolera y de nuestros recursos energéticos.

En contraparte al desempeño de Pemex en los últimos 17 años, las empresas petroleras multinacionales han expandido sus respectivas estructuras verticales a nivel doméstico e internacional, estas empresas han alcanzado un desarrollo sin precedentes a nivel global en base a una planeación a mediano y largo plazo en su canalización de inversiones, redes de comercialización y desarrollo tecnológico, estas estrategias han sido apoyadas por los gobiernos de sus países sede con políticas de corte keynesiano y proteccionista.

La relación estratégica Estado-empresa ha redundado en enormes beneficios tanto para las empresas como para los países sede o matriz. Con infraestructura, recursos naturales, avances tecnológicos y sobre todo con impuestos, las empresas petroleras multinacionales han llevado grandes beneficios principalmente a los países desarrollados que las albergan como matriz, los gobiernos sede de estas empresas recíprocamente les otorgan apoyo a nivel doméstico e internacional.

Pemex, a partir de 1982 con el pretexto gubernamental de que es una empresa estatal y por lo tanto distinta a las empresas privadas en cuanto objetivos y estructura, ha seguido una estrategia diametralmente opuesta a las de las empresas multinacionales en materia de desarrollo al interior y al exterior. A todas luces esto es un error estratégico.

El análisis comparativo de las estrategias de las empresas petroleras multinacionales y los planes de "desarrollo" para Pemex implementados por los gobiernos neoliberales de México nos permitió establecer las siguientes conclusiones:

■ *Ninguna empresa petrolera privada, aún después de las fusiones Exxon-Mobil y BP-Amoco-Arco, produce más crudo que Pemex. Ello sin embargo, no es una ventaja en términos de ingresos para la paraestatal. Aún con una producción de crudo superior a Exxon, esta última empresa tuvo ingresos en 1997 por 122, 379 millones de dólares en tanto que Pemex reportó ingresos por 28, 565 millones, así aunque la paraestatal mexicana produjo casi el doble de crudo que Exxon, esta última empresa casi quintuplicó los ingresos de Pemex.<sup>5</sup> Así mismo, mientras Petróleos Mexicanos ha aumentado su producción de crudo pasando de 2 millones 540 mil barriles diarios en 1987 a 3 millones, 22 mil barriles en 1997, Exxon ha disminuido su producción en el mismo periodo de 1 millón 835 mil barriles a 1 millón 599 mil barriles.*

El caso de Mobil Oil Corporation - aún antes de la fusión con Exxon - es similar. Con una producción de tan sólo 900 mil de barriles diarios, la empresa tuvo utilidades netas en el conjunto de sus operaciones por 3, 300 millones de dólares, en tanto que en el mismo año, Pemex obtuvo utilidades netas de mil millones de dólares.<sup>6</sup>

Siguiendo con la misma tendencia, Texaco Inc. en 1997 produjo 931 mil barriles diarios, pero sus ingresos de 45 mil 187<sup>7</sup> millones de dólares superan por más de 17 mil millones de dólares a los de Pemex (28 mil 565 millones).

Con actividades de producción y exploración en 26 países, Chevron Corporation produjo 1 millón 74 mil barriles diarios en 1997, pero obtuvo utilidades netas de 3, 256 millones de dólares<sup>8</sup>, así aunque Pemex produjo casi tres veces más petróleo que Chevron, las utilidades de la paraestatal se vieron superadas en casi un 300% por las de Chevron.

*Resulta claro que la actividad más importante de las empresas petroleras multinacionales no es la monoproducción de crudo, sin embargo, como vimos al principio de este capítulo, esta política irracional de destinar cada vez mayores volúmenes de crudo a la exportación sigue siendo la base del funcionamiento de*

<sup>5</sup> *Fortune, 1998 Global 500, The World Largest Corporations.*

<sup>6</sup> *Fortune, Op. Cit. P. F1.*

<sup>7</sup> *Texaco, Annual Report & Accounts, 1998.*

<sup>8</sup> *Chevron 1998, Annual Report, Financial Summary.*

Pemex, recordemos que tan sólo en el periodo de 1989 a 1997 la producción ha aumentado en más de 500 mil barriles diarios.

Con base en estas evidencias podemos mencionar que la creciente producción de petróleo crudo para destinarlo a la exportación y venderlo a precios bajos es una práctica errónea que debe eliminarse gradualmente dentro del funcionamiento de Pemex. El análisis que hicimos en el capítulo 2 y 3 de esta investigación nos permitió comprobar el hecho de que las empresas petroleras multinacionales con mayores ingresos y utilidades a nivel internacional, en realidad no producen cantidades de crudo equiparables con el monto producido por Pemex, pero aún así reportan ingresos y utilidades muy superiores a las de la paraestatal mexicana.

- *¿De donde provienen entonces esos gigantescos ingresos que superan el PIB de muchos países?, ¿Si empresas petroleras estatales como Pemex producen mucho más petróleo crudo que las empresas privadas, porqué estas reportan mucho mayores ingresos y ganancias que Pemex?. Como pudimos comprobar en el capítulo 3, la respuesta se ubica en la importancia de las actividades verticalmente integradas dentro de la industria petrolera, dentro de estas sobresale por su importancia un negocio estratégico: La industria de la refinación.*

En la actualidad son pocas las actividades que compiten con la refinación de petróleo como una de las actividades económicas que mayores ingresos y utilidades generan a nivel industrial. Esta área no es sólo de vital importancia dentro de la industria petrolera, su importancia trasciende otros sectores económicos y ubica a las industrias petroleras con mayor capacidad instalada de refinación dentro de las más rentables del mundo.

Como pudimos constatar en el capítulo 2 y 3, resulta interesante observar que empresas como Exxon tienen un desempeño muy distinto en materia de refinación con respecto a la producción de petróleo crudo. Mientras que en esta última actividad la empresa ha reportado disminuciones importantes en la última década, en materia de refinación sucede lo contrario, tan sólo desde 1986 a 1997

Exxon ha aumentado la producción de productos refinados en casi un millón de barriles diarios, pasando de 3 millones 36 mil barriles diarios en 1986 a 4 millones 11 mil barriles diarios en 1997.<sup>9</sup>

En lo que respecta a Mobil Oil Corporation, aún antes de su histórica fusión con Exxon, la primera empresa producía 3.3 millones de barriles diarios de productos refinados y tenía propiedad o coinversión de 19 refinerías en 10 países, la refinación, la base de sus actividades.<sup>10</sup>

El caso de Texaco también es una muestra clara de la importancia de la refinación como una de las actividades centrales de una empresa petrolera. Con la Joint Venture que comparte con Chevron, Caltex cuenta con toda una compleja red de estaciones de servicio, refinerías, terminales y almacenadoras que tienen ventas diarias de 1.4 millones de barriles diarios. La venta de gasolinas, lubricantes y otros productos refinados del crudo son la base del éxito de Caltex. Esta Joint Venture ha aprovechado todas las ventajas de la estructura vertical de Texaco y Chevron para desarrollar proyectos altamente rentables y llegar a controlar una parte muy importante del mercado mundial, que incluye las regiones del Asia-Pacífico, Medio Oriente y sur de Africa.<sup>11</sup>

Como una de las principales empresas petroleras a nivel mundial, Chevron también entra en el conjunto de empresas con mayor capacidad instalada de refinación y producción. En 1997 los ingresos de esta empresa por concepto de venta de productos refinados, (que fueron de 15, 586 millones de dólares), rebasaron por más de 4000 millones de dólares los ingresos por concepto de venta de crudo, que en ese mismo año fueron de 11, 296 millones de dólares.<sup>12</sup>

Las corporaciones British Petroleum y Amoco conjuntaron sus respectivas capacidades en la producción de productos refinados para llegar a ser, después de Exxon y Shell, la tercera empresa más importante en materia de refinación de petróleo a nivel mundial. Con una producción de refinados de 2.7 millones de barriles diarios (el equivalente a la producción promedio de crudo de Pemex en

---

<sup>9</sup> Exxon, *Annual Report, Operating Summary 1997, Refining*.

<sup>10</sup> Exxon, *Annual Report, 1997, facts and statistics*

<sup>11</sup> Texaco, *Annual Report & Accounts, 1998*.

<sup>12</sup> Chevron, *1998, Annual Report, Financial Summary*.

1999), propiedad o copropiedad de refinerías en 12 países (incluyendo EUA, Francia, Inglaterra, España, Estados Unidos, Australia y Singapur), abastecimiento de combustibles para la aviación en más de 600 aeropuertos a nivel mundial, abastecimiento de combustibles y lubricantes para la navegación en más de 800 puertos por todo el mundo, etc. BP-Amoco es un ejemplo claro de la planeación en el desarrollo de la industria de refinación y de los elevados ingresos y utilidades que esta industria puede traer a una empresa petrolera.<sup>13</sup>

Finalmente tenemos el ejemplo de Royal Dutch Shell. Como en las otras empresas petroleras multinacionales que hemos estudiado, la actividad más importante de Shell no es la producción de hidrocarburos, como una empresa verticalmente integrada, los mayores ingresos y utilidades provienen de la refinación y producción de productos químicos. Como vimos en el capítulo 2, Shell maximiza sus costos en base a la utilización de casi el 100% de su capacidad instalada de refinación y aunque en 1998 (debido a la drástica disminución de los precios del crudo) se dio un descenso en la producción de productos refinados (3 millones 207 mil barriles diarios) con respecto a 1997 (4 millones 57 mil barriles diarios), la producción de productos refinados supera por mucho a la producción de crudo, que como ya hemos visto, en 1998 fue de 2 millones 354 mil barriles diarios.<sup>14</sup>

■ *Las áreas industriales del sector petrolero consideradas como "no estratégicas" desde 1982 por los gobiernos neoliberales de México, son aquellas que las empresas petroleras multinacionales consideran como prioritarias para sus objetivos de desarrollo y expansión. Una de estas áreas es la industria química.*

Para Exxon, por ejemplo, la industria química es de vital importancia en sus objetivos de desarrollo y expansión. La estructura vertical de Exxon va más allá de la exploración y producción de petróleo, a través de una amplia red

<sup>13</sup> BP-Amoco Annual Report, 1997.

<sup>14</sup> Royal Dutch/ Shell Group of Companies, Financial and Operating Information, 1994-1998.

industrial sus complejos petroquímicos están estratégicamente integrados con las plantas productoras de químicos. La producción de productos químicos es una de las prioridades de la empresa y un sector que genera grandes ingresos y utilidades a la empresa. A través de *Exxon Chemical Company*, la empresa destina inversiones que van directamente canalizadas a este sector a la vez que desde esa empresa se establecen las estrategias unilaterales y aquellas que exigen una relación estrecha con otras ramas dentro de la industria petrolera.

La planeación y el desarrollo de la industria química dentro de Exxon han tenido un éxito sin precedentes en los últimos 13 años. En 1986 Exxon produjo 10 millones 28 mil toneladas métricas de productos químicos, para 1997 esta producción ha aumentado de manera acelerada hasta llegar a los 17 millones 301 mil toneladas, un aumento de más de 7 millones de toneladas en doce años.<sup>15</sup> Además Exxon ha definido las siguientes estrategias para impulsar el desarrollo e incrementar las ganancias en el área de la producción de químicos: Reducir costos a través del ciclo de negocios, mejorar la productividad, y la seguridad de las operaciones, comercialización de nuevas tecnologías e inversión selectiva en proyectos internacionalmente competitivos.<sup>16</sup>

A diferencia de Pemex, que contrae su su inversión y participación en áreas asociadas a la industria petrolera, Exxos actúa de manera congruente con sus estrategias a largo plazo, en 1997, por ejemplo, la empresa inauguró una nueva planta en Singapur para producir paraxileno y benceno (utilizados como materia prima en la fabricación de plásticos, fibras sintéticas, etc.), a la vez que se aumentó a 2 millones de toneladas métricas la capacidad instalada de su planta productora de etileno en Baytown.<sup>17</sup>

Con estas nuevas inversiones Exxon tiene propiedad o inversiones en 56 plantas productoras de químicos en 24 países, reporta ventas anuales (aún antes de la fusión con Mobil) de 17.3 millones de toneladas anuales y con ello, esta sola rama industrial tiene ingresos de 14, 000 millones de dólares, cantidad equivalente

---

<sup>15</sup> *Exxon, Annual Report, Operating Summary 1997, Chemicals.*

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

<sup>17</sup> *Ibidem.*

a la mitad de los ingresos que Pemex obtiene de la totalidad de sus operaciones.<sup>18</sup>

Pero Exxon no es un caso aislado en el desarrollo de la industria química dentro de las empresas petroleras multinacionales. Otro ejemplo es Mobil, que aún antes de su fusión con Exxon, ya había establecido una compleja rama de actividades en la industria química. Con propiedades o inversiones en 19 plantas en 10 países, ventas anuales de 4 millones de toneladas e ingresos totales de 3500 millones de dólares Mobil Corporation había establecido claramente la importancia de la industria química dentro de su estructura vertical.<sup>19</sup>

Chevron Corporation es otra de las empresas petroleras que se ha distinguido por su desarrollo acelerado en el área de la industria química. Con sede en San Ramón California, Chevron Chemical Company LLC produce y vende químicos en 80 países. Esta empresa se ha enfocado principalmente a la producción de etileno, benceno, estireno, paraxileno, polietileno, poliestireno, y una variedad de aditivos para combustibles y lubricantes. Chevron posee plantas productoras en EUA, Francia, Brasil, Singapur y Japón, a la vez que a través de subsidiarias opera en más de 80 países, con estas operaciones domésticas e internacionales en 1998 esta empresa tuvo ingresos en esta rama industrial por 3, 054 millones de dólares.<sup>20</sup>

Otro ejemplo es Royal Dutch Shell, como una empresa verticalmente integrada, sus mayores ingresos y utilidades de la empresa no provienen de la producción de crudo, su infraestructura no está enfocada a la producción, uno de los aspectos más sobresalientes en ese sentido es el relativo al empleo. A diferencia de empresas como Pemex, que concentran las mayores inversiones y empleados en el área de producción de crudo, Shell sólo emplea a 16 mil trabajadores en esa área en tanto que emplea a a 17 mil en el área de productos químicos y a 55 mil trabajadores en el área de productos refinados, ello refleja a todas luces la importancia de estas áreas sobre el empleo generado y obviamente

---

<sup>18</sup> *Anuario Estadístico de Pemex, 1998.*

<sup>19</sup> *Exxon Annual Report, 1997, Facts and Statistics.*

<sup>20</sup> *Chevron 1998, Annual Report, Financial Summary.*

sobre la generación de ingresos y utilidades para lograr una empresa petrolera fuerte y competitiva.<sup>21</sup>

La empresa petrolera más importante a nivel mundial en producción de productos químicos es BP-Amoco-Arco. Con una producción que supera por mucho a la de Exxon-Mobil y a Shell juntas, BP-Amoco-Arco produce más de 200 millones de toneladas de productos químicos al año, es líder mundial en producción de ácido acético y sus derivados, es la principal empresa en Europa que produce y manufactura polietileno, y es una de las principales empresas a nivel mundial en producción de estireno y polibuteno.<sup>22</sup>

*Todos estos datos y evidencias demuestran que la industria química es una parte fundamental en la estructura vertical de una empresa petrolera fuerte, eficiente y competitiva. Las políticas gubernamentales de reducir cada vez más las actividades de Pemex son a todas luces un error estratégico, las empresas petroleras multinacionales aumentan cada vez más sus inversiones en ramas industriales asociadas con el éxito que ya hemos descrito. Para lograr que Pemex sea una empresa competitiva a nivel mundial se debe aumentar la inversión estatal en este rubro, reforzar las actividades asociadas a la industria petrolera mexicana y lograr una integración adecuada de las plantas petroquímicas con las químicas. El ejemplo del desarrollo que las empresas petroleras multinacionales han tenido en materia de industria química puede ser de enorme utilidad para establecer un auténtico plan de desarrollo para Pemex que traiga beneficios a una multitud de actividades económicas e industriales asociadas a la industria petrolera.*

- *Una de las principales directrices en el fortalecimiento y expansión de una empresa petrolera es la inversión en tecnología, investigación y desarrollo. Hoy en día toda empresa que quiera competir a nivel internacional necesita tener una infraestructura propia de investigación para mejorar el desempeño de sus actividades y estar a la vanguardia en el desarrollo de combustibles más*

---

<sup>21</sup> Royal Dutch/Shell Group of Companies, *Financial and Operating Information 1994-1998*.

<sup>22</sup> BP Amoco: *Annual Reports & Accounts 1998: Facts and Statistics*.

limpios y eficientes. Todo ello requiere de inversiones importantes en la investigación en tecnología.

Como sucede con otras áreas estratégicas de la industria petrolera mexicana, el manejo gubernamental de Pemex en los últimos tres sexenios no ha sido el adecuado. Como ya hemos visto, la mayor parte de la inversión física de la empresa se ha trasladado a el área de la producción en tanto que la inversión en desarrollo tecnológico se ha descuidado. Esto representa un grave error que coloca en desventaja a Pemex a nivel internacional y aún con el monopolio estatal también a nivel doméstico.

La inversión en tecnología es un factor estratégico en los planes de desarrollo y expansión de las empresas petroleras multinacionales. Chevron, por ejemplo, a través de su centro de investigación en tecnología e información, (*Chevron Information Technology Company*) provee soporte y servicios que incluyen análisis de negocios, procesos de ingeniería, manejo de proyectos, aplicaciones de software (incluyendo diseño, construcción e integración), modelos matemáticos, redes de computación y bases de datos. Este centro, con sede en California, no sólo apoya las actividades de la matriz, también participa en todas las instalaciones que Chevron tiene en más de 100 países y además maneja con otras empresas, redes a nivel regional y global.<sup>23</sup>

Exxon es otro ejemplo de una empresa con planeación a largo plazo en el desarrollo e innovación tecnológica. A través de la investigación, la empresa crea nuevos productos y reduce costos, ello maximiza los ingresos y las utilidades, la inversión se recupera a corto y mediano plazo. Dentro de una compleja infraestructura de investigación, laboratorios y plantas piloto y en otras ocasiones trabajando conjuntamente con universidades e institutos tecnológicos, los investigadores de Exxon desarrollan nuevas tecnologías en exploración y producción en aguas profundas, prueban combustibles sintéticos y estudian el desarrollo de combustibles menos contaminantes y renovables. Para lograr este éxito en el desarrollo de nuevas tecnologías, se requiere de inversiones importantes, desde 1990 y aún antes de su fusión con Mobil, Exxon ha destinado

---

<sup>23</sup> *Chevron 1998, Annual Report, Information Technology and Communications.*

más de 500 millones de dólares anuales en investigación y desarrollo, esta es una inversión independiente del rubro de inversión en infraestructura y equipo donde la empresa destina más de 7000 millones de dólares anuales, estas gigantescas inversiones sin embargo, son consideradas como una "ventaja comparativa" por la empresa, éstas se recuperan en el corto y mediano plazo, y finalmente contribuyen a aumentar las ganancias de la empresa.

La empresa líder en tecnología petrolera, sin embargo, no es ni Chevron, ni Exxon, con una infraestructura en investigación y desarrollo que no es superada por ninguna otra compañía, Royal Dutch Shell es líder mundial en innovación tecnológica y mantiene los más altos estándares de investigación en las distintas actividades industriales que realiza. Shell cuenta con 9 centros de investigación y servicios técnicos en Bélgica, Francia, Alemania, Holanda, Inglaterra, Japón, Singapur, Canadá y EUA.

Toda esta infraestructura de investigación requiere de grandes inversiones. Shell es la empresa petrolera a nivel mundial que más recursos destina a este rubro, desde 1990 la empresa ha invertido más de 700 millones de dólares anuales en tecnología y desarrollo, en 1998 la empresa destinó la cifra récord de 799 millones de dólares, ninguna otra empresa petrolera ha igualado tal inversión en ese rubro.<sup>24</sup> Los resultados de la planeación industrial que se viene realizando en la última década se reflejan en el desempeño financiero de la empresa, ingresos en el mismo año por 128 mil 141 millones de dólares y utilidades gigantescas de 7 mil 758 millones de dólares.

■ *Hemos comprobado que la refinación, la industria petroquímica y los productos químicos, son las áreas más rentables de la industria petrolera a nivel internacional. Sin embargo, dentro de la estructura de una empresa petrolera integrada existen otros sectores que no deben descuidarse por su importancia en términos económicos y estratégicos, la comercialización es una de estas áreas.*

---

<sup>24</sup> Royal Dutch/Shell Group of Companies, *Financial and Operating Information 1994-1998*.

Como vimos en el capítulo 3, en lo que va de la década hemos visto en México la proliferación de gasolineras franquiciadas por Pemex, el número de estas estaciones ha crecido considerablemente pasando de 3221 estaciones en 1992 a 4050 en 1997.

Consideramos sin embargo, que estos resultados pueden mejorarse aplicando un plan más "agresivo" de desarrollo al interior y con miras a la internacionalización, sobre todo en EUA, Canadá y Sudamérica, ello implica el desarrollo de una más grande red de refinación y comercialización de combustibles bajo el manejo estatal de Pemex: más refinerías y más estaciones de servicio no sólo en México, también en Norteamérica y Sudamérica. En ese sentido, las Joint Ventures con otras empresas son una pieza clave para el logro de los objetivos de internacionalización de las estaciones de servicio de Pemex. El gran desarrollo que han tenido las empresas petroleras multinacionales en la comercialización de combustibles, lubricantes y tiendas de conveniencia son un valioso ejemplo que debe tomarse en consideración para elaborar un auténtico plan de desarrollo y expansión y lograr superar el atraso que Pemex sufre en esta y otras áreas estratégicas.

Exxon por ejemplo, aún antes de su fusión con Mobil, tenía ventas de 5.4 millones de barriles diarios de productos refinados, principalmente combustibles. Para lograr este gigantesco monto en las ventas, se requiere también una grande y compleja estructura de comercialización, para ello Exxon y Esso, cuentan con la impresionante cantidad de 33 mil estaciones de servicio, estas estaciones venden diariamente más de 60 millones de galones de gasolina y 8 millones de galones de diesel. Si a esto sumamos la producción diaria de Mobil de 3.4 millones de barriles diarios de productos refinados y sus 15 mil 500 estaciones de servicio (incluida la compleja red de tiendas de conveniencia que trabajan las 24 horas tipo "On the run"<sup>25</sup>), tenemos como resultado ventas de 8.8 millones de barriles diarios

---

<sup>25</sup> Este tipo de tiendas de conveniencia manejadas por Mobil Oil (que ascienden a más de 2000 en EUA) venden lácteos, alimentos empaquetados y enlatados, panadería y tortillas, jugos y pizzas, revistas y periódicos y por su puesto, aditivos y lubricantes marca Mobil y Exxon. Abrir una de estas tiendas representa una inversión de 150 a 200 mil dólares, que se recuperan en un plazo muy corto. Además las tiendas están abiertas 24 horas y compiten en precios con los supermercados. Un "negocio redondo", que además genera empleos e infraestructura. Véase al respecto "La dupla

de refinados y 48 mil 500 estaciones de servicio por todo el mundo. Sin duda la empresa petrolera más grande del mundo.<sup>26</sup>

Otra empresa que sobresale por sus actividades de comercialización es Chevron Corporation, esta compañía es una de las principales productoras de gasolinas, combustibles para la aviación, diesel, aditivos y lubricantes. Chevron posee una red de 7 mil 900 estaciones de servicio y puntos de venta en EUA, 200 en Canadá, su Joint Venture con Texaco, Caltex tiene más de 8 mil estaciones de servicio y puntos de venta en Asia, Africa, Medio Oriente, Australia y Nueva Zelanda. El éxito en la "globalización" de sus estaciones de servicio se basa en una compleja red de oficinas de comercialización en Houston, California, Londres, Singapur, y Moscú. Tiene además propiedad de ductos en EUA, Europa, Africa, Australia y Asia.<sup>27</sup>

BPAmoco-Arco es otra de las empresas petroleras multinacionales que mayor desarrollo han tenido en materia de comercialización. Esta compañía produce diariamente más de 2.7 millones de barriles de productos refinados, tiene casi 30 mil estaciones de servicios por todo el mundo. Así mismo esta empresa es una de las principales en abastecimiento de combustibles de aviación, contando con estaciones de abasto en más de 600 aeropuertos por todo el mundo. BPAmoco-Arco también tiene una compleja red de comercialización en los principales 800 puertos marítimos del mundo.<sup>28</sup>

Finalmente tenemos el ejemplo de Royal Dutch Shell. Esta empresa además de contar con el mayor número de estaciones de servicio en el mundo - más de 50 mil -, ha desarrollado un innovador sistema de gasolineras con tiendas de conveniencia (comida rápida, revistas y libros, artículos varios, etc.). Con estas tiendas llamadas "Select Stores" que están presentes en más de 50 países por todo el mundo y además permanecen en su mayoría abiertas las 24 horas del día,

---

Amoco-Femsa invertira 250 mdd. Gran éxito de centros de conveniencia en México, *El Financiero*, 7 de septiembre de 1997.

<sup>26</sup> *Exxon Annual Report, 1997, Facts and Statistics*

<sup>27</sup> *Chevron 1998, Annual Report, financial summary*

<sup>28</sup> *BP-Amoco Annual Report, 1997.*

Shell a aumentado exponencialmente sus ganancias en el área de comercialización.<sup>29</sup>

Este es un ejemplo valioso que puede ser instrumentado de manera similar por Pemex en sus estaciones de servicio a nivel nacional y participar de la misma forma que Aramco y PDVSA (empresas estatales) en el mercado de EUA y de otros países del mundo con miras a la internacionalización.

Consideramos que la participación de Pemex en estos negocios debe ser mayor y dejar de ser un simple otorgante de franquicias, es decir la inversión estatal en este sector debe incrementarse. Debemos recordar que Pemex produce mucho más petróleo crudo que cualquier empresa petrolera privada, contamos con un amplio mercado doméstico y mano de obra. Tenemos pues, los recursos suficientes para llevar a cabo un verdadero plan de desarrollo de Pemex y fortalecer a través del manejo estatal la estructura vertical de nuestra industria petrolera. Esta es la estrategia que están instrumentando las empresas petroleras multinacionales con gran éxito. México como un país privilegiado por los recursos petroleros con los que cuenta no debe quedar en desventaja dentro de este sector industrial a nivel internacional que cada vez es más competitivo, es urgente pues, el replanteamiento de estrategias y tácticas para el desarrollo de nuestra industria petrolera.

El éxito económico que han alcanzado las empresas petroleras multinacionales representa un conjunto valioso de lecciones para reorientar en ciertas directrices la estrategia de desarrollo de Pemex y lograr, bajo el manejo del Estado, la modernización de la paraestatal en base a criterios de expansión en la estructura vertical de la empresa a semejanza de lo que en ese sentido han venido realizando las empresas multinacionales sobre todo en la última década.

Aunque los objetivos finales de una empresa estatal, con un enfoque de beneficio social, son distintos a los de una empresa privada, el carácter estatal de una empresa como lo es Pemex, no está contrapuesto con los objetivos de eficiencia y rentabilidad de las empresas privadas. El descuido gubernamental que tiene a Pemex como una empresa estancada y sumida en la vulnerabilidad a los

---

<sup>29</sup> *Royal Dutch/Shell Group of Companies, Financial and Operating Information 1994-1998.*

vaivenes del mercado internacional no se justifica por el sólo hecho de ser una empresa estatal.

En el análisis realizado en esta investigación se demostró cómo, a partir de 1982 con la instrumentación gubernamental de políticas económicas neoliberales en México, la explotación de nuestros recursos petroleros no ha sido la correcta y no ha tenido una planeación adecuada. Esta tendencia en la errónea administración de Petróleos Mexicanos se puede corregir en base a un replanteamiento de los objetivos de desarrollo de Pemex como empresa y como eje de una multitud de actividades económicas asociadas.

Bajo nuestras propias condiciones de desarrollo, México y Pemex pueden seguir estrategias y tácticas de las empresas petroleras multinacionales en muchas de sus directrices. No sólo a nivel doméstico y desechando la tendencia a la monoexportación de crudo, podemos avanzar en un programa de inversión autofinanciable por Pemex a mediano plazo para invertir en áreas más rentables a nivel internacional y, - bajo nuestros lineamientos constitucionales - entablar alianzas estratégicas con las principales empresas petroleras multinacionales que hoy nos compran sólo petróleo crudo para concretar acuerdos de mutua conveniencia en industria química y petroquímica secundaria, comercialización a nivel internacional y transferencia de tecnología.

México no debe aceptar como lineamiento el discurso globalizador altamente ideologizado para privatizar a Pemex, tenemos que aprovechar las actuales condiciones internacionales para planear de manera racional el desarrollo de esta industria estratégica. Debe quedar claro que el fortalecer a esta empresa estatal, implica mejorar de manera decisiva los beneficios que recibimos de ella en materia de ingresos fiscales, infraestructura, generación de empleos y desarrollo industrial interno.

Consideramos sin embargo, que esto solo será posible si se da un cambio profundo a nivel político en México. Con la instrumentación de mecanismos de participación social en las decisiones fundamentales de nuestro país, fortaleciendo el incipiente proceso de democracia interna y desechando las políticas neoliberales que tanto daño han hecho a los sectores más desprotegidos

del país, podemos avanzar en un nuevo proyecto de nación que realmente responda al interés nacional y no al de unos cuantos. Ello implica un compromiso irrenunciable de todos los sectores de la sociedad mexicana en el nuevo milenio.

## BIBLIOGRAFÍA Y HEMEROGRAFÍA

### LIBROS

- Alice H. Amsdem, "A theory of government intervention in Late Industrialization" In Putterman Louis and Rueschemeyer Dietrich, *State and market in development: synergy or rivalry?*, Lyme Rienner Publisher, 1992.
- Astapovich, A., *Estrategia de las Corporaciones Transnacionales*, ed. Progreso, Moscú, 1978.
- Audretsch David B., *The market and the State*, New York University Press, Washington, 1989.
- Axford, Barrie, *The Global System, Economics, Politics and Culture*, Polity Press, Cambridge, UK, 1995.
- Bagú, Sergio, "Sistema: abstracción y realidad en Ciencias Sociales", *En Problemas epistemológicos de las Ciencias Sociales*, Fernando Cortés y Manuel Gil, coords.
- Baylis John y Steve Smith, *The Globalization of World Politics, and introduction to International Relations*, Oxford University Press, 1996.
- Bergesen Albert, Fernández Roberto, *¿Quién posee las 500 empresas líderes mencionadas por Fortune? Un análisis sistémico de la competencia económica global 1956-1989*, en Saxe-Fernández John (comp), *Globalización: crítica a un paradigma*, ed. IIEc-UNAM-Plaza Janes, México, 1999.
- Bermúdez, J. Antonio, *La política petrolera mexicana*, ed. Joaquín Mortiz, México, 1976.
- Boyer, Robert and Daniel Drache, *States against markets, the limits of globalization*, Rotledge, 1996.
- Centeno, Roberto, *El petróleo y la crisis mundial*, ed. Alianza Universidad, Madrid, 1982.

Cervera Manuel, *Globalización Japonesa, Lecciones para América Latina*, Ed. IIEc-UNAM-Siglo XXI, México, 1996.

Cox, W. Robert, "A perspective on globalization" en Mittelman H. James, *Globalization, critical reflections*, Lynne Rienner Publishers, 1996

Doremus, N. Paul, Keller, W. William, Pauly, W. Louis y Reich Simon, *The Myth of the Global Corporation*, Princeton University Press, 1998, p.15.

Dunning H. John, *La empresa multinacional*, ed. FCE, México, 1976.

Funtanellas, Carlos (comp), *United Fruit Company: un caso del dominio imperialista en Cuba*, ed. De Ciencias Sociales de la Habana, 1976.

Gómez Buendía, Hernando, *The limits of the global village, Globalization, nations and the State*, The United Nations University, WIDER, Helsinki, 1995.

Hirst Paul, y Graham Thompson, *Globalization in Question*, Polity Press, Cambridge, 1996.

Hoogvelt Ankie, Globalisation and the postcolonial world. *The new political economy of development*, McMillan Press, LTD, 1997.

Chase-Dunn, Christopher, *Global Formation*, ed. Blackwell, 1989.

Chomsky Noam, *La sociedad global*, ed. Nuestro Tiempo, México 1992.

*Impacto de las Empresas Multinacionales, Informe del Comité de Finanzas del Senado de los Estados Unidos*, ed. Periferia, 1975.

Joon-Ha, Chong, "Globalization, transnational corporations, and economic development: can the developing countries pursue strategic industrial policy in a globalizing world economy?", en Baker Dean, Epstein Gerald and Robert Pellin, *Globalization and progressive economic policy*, Cambridge University Press, 1998.

Kindleberger P. Charles y David B. Audretsch, *The Multinational Corporation in the 1980s*, The MIT Press, Cambridge, Massachusetts.

- Kuhn, Thomas, *La estructura de las revoluciones científicas*, México, Fondo de Cultura Económica, 1971.
- Morales Isidro, Vargas Rosío. *La Formación de la política petrolera en México*. ed. Colegio de México, México, 1988, p.50.
- O'Connor Harvey. *Crisis Mundial del Petróleo*. ed. Aurora, Caracas, Venezuela, 1962.
- Palacios Solano Isaac Fernando, *América latina: El estigma del petróleo, México, Ecuador y Venezuela*. Ed. El Caballito-IIEc-UNAM, México, 1996.
- Panitch Leo, Rethinking the Role of the State, en Mittelman, H. James (ed.), *Globalization, critical reflections*, Lynne Rienner Publishers, 1996.
- Pierson Christopher, *The Modern State*, Routledge, London, 1996.
- Reich, Robert, *The Work of Nations*, Vintage Books, 1997.
- Sampson Anthony, *Las Siete Hermanas, las grandes compañías petroleras y el mundo que han creado*, ed. Grijalbo, México, 1987.
- Saskie Sassen, *Losing Control?, Sovereignty In An Age Of Globalization*, Columbia University Press, 1995.
- Sutcliffe Bob, "freedom to move in the age of globalization", en Baker Dean, Epstein Gerald and Robert Pellin, *Globalization and progressive economic policy*, Cambridge University Press, 1998.
- Shields, David, "Oposición interna, presiones externas" en Manzo Yépez José Luis y Rosa Albina Garavito (Coords.) *La Petroquímica mexicana, ¿industria estratégica o subordinada?*, Ed. Instituto de Estudios de la Revolución Democrática-Nuestro Tiempo, México, 1996.
- Turner Louis, *Las compañías petroleras en el sistema internacional*, ed. FCE, México, 1983.

UN Centre on Transnational Corporations. 1992. *World Investment Report 1992: Transnational Corporations as Engines of Growth*. New York. New York: UNCTC,.

Vernon Raymond, *Tormenta sobre las multinacionales. Las cuestiones esenciales*, ed. FCE, México, 1980.

Vilas, Carlos, , "Seis ideas falsas acerca de la globalización", en Saxe-Fernández John (Comp) *Globalización: crítica a un paradigma*, ed. IIEc.-UNAM-Plaza-Janes, México, 1999.

Waters, Malcolm, *Globalization*, Routledge, London, 1997.

Weiss Linda and Hobson John, (1995), *States and economic development, a comparative historical analysis*, Cambridge, Polity press, 1997.

Yergin, Daniel. *La Historia del Petróleo*. ed. Vergara, Buenos Aires, Argentina, 1994.

York W. Bradshaw and Michael Wallace, *Global inequalities*, Pine Forge Press, 1996

## REVISTAS

Bonanate, Luigi, "Siete Tesis sobre la Globalización", *Este País*, junio de 1998, p.2-9.

Decelis Contreras, Rafael, "Petroquímica, la industria del siglo XXI". *Revista Problemas del Desarrollo*. Num. 104 vol. 27, IIEc-UNAM, enero-marzo 1996, p. 23-30.

*Examen de la situación económica de México*, Grupo Financiero Banamex-Accival, abril de 1999, num. 890.

*Fortune* , 1998 *Global five hundred, the world's largest corporations*, august, 1998.

Ianni Octavio, "Estado-nación y globalización", *El Cotidiano*, UAM- Azcapotzalco, num. 71, septiembre, 1995.

OPEC Bulletin, abril de 1997, Vol. XXVIII, No.4, p. 16-17.

Smith Villavicencio Walter y Meza Arévalo Humberto, "El mercado petrolero Internacional", *Revista Problemas del Desarrollo*, Vol. 29, num. 114, México, IIEc-UNAM, julio-septiembre 1998.

#### OTRAS PUBLICACIONES

*BP-Amoco Annual Report*, 1997.

*BP Amoco: Annual Reports & Accounts 1998: Facts and Statistics*.

*BP Statistical Review of World Energy 1996*, The British Petroleum Company, London, 1996.

*EIA/DOE Monthly Energy Review*, abril, 1997.

*Energy Information Administration/ Annual Energy Review*, 1997.

*Chevron 1998, Annual Report*, Financial Summary.

*Chevron 1998, Annual Report, Information Technology and Communications*.

"Discurso sobre la energía mundial, XVII Congreso Mundial de la Energía", Houston, Texas, 14 de septiembre de 1998. *Texaco Annual Report*, 1998.

*Exxon Annual Report*, Operating Summary 1997, Exploration and Production, Exxon Corp, Irving, Texas, 1999.

*Exxon Annual Report*, Operating Summary 1997, Refining, Exxon Corp, Irving, Texas, 1999.

*Exxon Annual Report*, 1997, *Facts and Statistics, Leadership in world technology*.

*Exxon Annual Report*, 1997, *Facts and Statistics, Environment, Health and Safety*.

*Globalization and liberalization: effects of international economic relations on poverty*, UNCTAD, 1996

*International Energy Annual 1994*, EIA Energy Information Administration, U.S. Department of Energy, Washington, 1995.

*La Nueva Estrategia para la Industria Petroquímica*, Secretaría de Energía, México, 13 de octubre de 1996.

*Royal Dutch/ Shell Group of Companies, Financial and Operating Information, 1994-1998*.

*Perspectivas de la economía mundial "La globalización, oportunidades y desafíos"*, FMI, Washington, 1997.

Pemex, *Memoria de Labores*, varios años.

Tesis de licenciatura, Juan Carlos Gachúz Maya, "Geopolítica y geoeconomía del petróleo en las relaciones México - EUA 1988-1996.", FCPYS, UNAM, 1997.

Tesis de Licenciatura, José Manuel Cervera "La política de México ante la crisis de la deuda externa latinoamericana, UNAM, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, 1990.

*Texaco, Annual Report & Accounts 1998*.

*The world in 2020, a través de una nueva era global*, OECD, 1997.

Wages Robert, "Respond to Oil Industry Mergers", OCAW ed., January 6, 1999.

## PERIÓDICOS

*Excélsior*

*El Financiero*

*La Jornada*