



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
ARAGÓN

“ANÁLISIS COMPARATIVO DE DESARROLLO
ENTRE PETROBRAS Y PEMEX: EXPERIENCIAS Y
LECCIONES EN EL SIGLO XXI”.

TESINA

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN
RELACIONES INTERNACIONALES

P R E S E N T A:

GERARDO GARCÍA ENRÍQUEZ

ASESOR:
MTRO. DAVID GARCÍA CONTRERAS

MÉXICO, D.F., ABRIL DE 2013.



FES Aragón



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.

<u>INTRODUCCIÓN</u>	5
<u>CAPÍTULO I. DESARROLLO HISTÓRICO DE LA INDUSTRIA PETROLERA</u>	
1.1 <i>Generalidades</i>	12
1.2 <i>El boom petrolero de la posguerra</i>	16
1.3 <i>Nacimiento de la OPEP</i>	19
1.4 <i>El mercado internacional y las crisis del petróleo</i>	22
1.5 <i>Latinoamérica en el contexto petrolero mundial</i>	26
<u>CAPÍTULO II. PETROBRAS</u>	
2.1 <i>O petróleo é nosso</i>	32
2.2 <i>Desmonopolización estatal</i>	34
2.3 <i>Sistema y estilo de gestión del nuevo Petrobras</i>	36
2.4 <i>Inversión en la investigación y el desarrollo</i>	39
2.5 <i>Proceso de internacionalización</i>	43
2.6 <i>Perspectivas</i>	46
<u>CAPÍTULO III. PEMEX</u>	
3.1 <i>Nacionalización petrolera</i>	54
3.2 <i>Marco normativo, estructura y organización</i>	61
3.3 <i>El poder del STPRM: corrupción y recursos humanos</i>	66
3.4 <i>El régimen fiscal de PEMEX</i>	72
3.5 <i>Investigación y desarrollo</i>	77
3.6 <i>La Reforma Energética de 2008</i>	82
3.7 <i>Lecciones para el futuro</i>	88
<u>CONCLUSIONES</u>	95
<u>BIBLIOGRAFÍA</u>	99

a Celia, Guillermo, Marisela, Ofelia, María, José, Anacleto, Paola:

“si yo hablo en lenguas de hombres y de ángeles, pero no tengo amor, vengo a ser como bronce que resuena o un címbalo que retiñe; si tengo profecía y entiendo todos los misterios y todo conocimiento, pero no tengo amor, nada soy. El amor tiene paciencia y es bondadoso. El amor no es ostentoso, ni se hace arrogante. No es indecoroso, ni busca lo suyo propio. No se goza de la injusticia, sino que se regocija con la verdad. Todo lo sufre, todo lo cree, todo lo espera, todo lo soporta. El amor nunca deja de ser”.

a Ana, Anabel, Ayesha, Brenda, Carlos, David, Diana, Eder, Edgar, Gerardo, Gricelda, Jade,

Julieta, Lorena, Nashely, Noé, Raúl, Ricardo, Sara, Susana, Vidblain, Zuleika:

“mira, Sancho, si tomas por medio a la virtud y te precias de hacer hechos virtuosos, no hay para qué tener envidia a los que los tienen príncipes y señores; porque la sangre se hereda y la virtud se aquista, y la virtud vale por sí sola lo que la sangre no vale”.

a la Universidad Nacional Autónoma de México:

“La juventud debe entender su obligación de ser joven, y si es estudiante, darse cuenta que hay otros jóvenes que, como él, tienen los mismos años, pero que no son estudiantes. Y si es universitario con mayor razón mirar al joven campesino o al joven obrero, y tener un lenguaje de juventud, no un lenguaje sólo de estudiante universitario, para universitarios. Pero el que es estudiante tiene una obligación porque tiene más posibilidades de comprender los fenómenos económicos y sociales y las realidades del mundo; tiene la obligación de ser un factor dinámico del proceso de cambio, pero sin perder los perfiles, también, de la realidad.”

INTRODUCCIÓN

La humanidad ha encontrado en la explotación de los recursos naturales una fuente inmensa de desarrollo en todos los ámbitos de su desenvolvimiento; el uso y transformación de los minerales ha moldeado en buena medida al hombre y a la sociedad moderna como los conocemos hoy en día. El uso y transformación de los hidrocarburos se han convertido en la explicación aplicada del dominio de la humanidad sobre el mundo físico. No existe elemento alguno que tenga las propiedades energéticas del petróleo y que al mismo tiempo posea facilidades que permitan su almacenamiento, transporte y transformación para la subsecuente creación de una inmensa gama de productos y servicios; es tal la dependencia hacia el petróleo y sus derivados, que no existe, directa o indirectamente, actividad humana que no involucre su uso.

El entendimiento de las características fundamentales del petróleo: no renovable, distribuido desigualmente en la geografía y dificultad en su obtención, lo han convertido en un asunto estratégico para su aprovechamiento; los Estados han sido obligados a establecer políticas agresivas y reactivas para tenerlo, mantenerlo y explotarlo, con la confirmación de que su posesión tiene un precio. En el caso de Latinoamérica, la excesiva explotación petrolera como respuesta a las necesidades energéticas y militares de EE.UU., amén de la injerencia político-ideológica, provocó la aparición de sentimientos nacionalistas en rechazo al lucro irracional que ejercieron las empresas transnacionales petroleras bajo la sombra y cobijo estadounidense, ideologías que en no pocos casos se tornaron en simbolismos institucionales inquebrantables.

Petróleos Mexicanos (PEMEX) es —tácitamente— el resultado de un proceso histórico ligado a las pretensiones gubernamentales por hacerse del dominio de los hidrocarburos con el fin de conseguir recursos financieros que solventarían un modelo económico y un sistema político íntimamente ligados al petróleo, ostentando ideologías nacionalistas intrínsecamente ligadas a su nacimiento per sé y ha llegado a representar el símbolo institucional de la adquisición de soberanía, logrando una notable sinergia entre intereses sociales, políticos y económicos; a lo largo de sus 74 años de vida, ha sido la empresa mexicana más representativa tanto a nivel nacional como internacional, logrando convertirse en catalizador económico, financiero, político y social; considerado constitucionalmente como sector estratégico, el Estado reserva a PEMEX todo el proceso petrolero: *upstream* (exploración y producción) y *downstream* (refinación, transportación, comercialización y petroquímica).

La rentabilidad económica de PEMEX ha sido el punto neurálgico de discusión: se ve reflejada en el uso que el gobierno mexicano le ha dado a la renta petrolera pagadera por la paraestatal, así como en la sanidad de las finanzas gubernamentales, al representar anualmente cerca del 36% de los ingresos totales del Estado mexicano, dando pie a una inestable petrolización de la economía; por sí mismos estos recursos serían suficientes para la inversión en investigación y tecnología, desarrollo de infraestructura y pago de la deuda contratada; sin embargo, el régimen fiscal al que está sometida, representado por impuestos y derechos, la estaciona en una real "quiebra técnica", obligándola así a buscar alternativas urgentes de mejora en cuestiones técnicas y administrativas-financieras.

Por su parte, *Petróleo Brasileiro* (PETROBRAS) nació como respuesta a presiones sociales y militares que encontraban en la estatización de los recursos petroleros la respuesta a la creciente demanda nacional de energéticos; con cierta animadversión, el gobierno propuso su creación como empresa con capital privado y público, siendo este el mayoritario, no encontrando eco en los legisladores que someten los intereses gubernamentales y crean una empresa totalmente estatal. Dada la forma en que se instituyó, PETROBRAS representó la lucha del pueblo contra el gobierno, tornándose así en un símbolo de conquista social para y por los brasileños, no sin guardar ese ánimo de falta de consenso entre ambas partes, tan esenciales para una industria tan estratégica como la petrolera y que dejarán latente la posibilidad de cambio; más adelante este llegará, sorpresivamente, con la implantación del modelo original previsto para PETROBRAS.

Para un sector estratégico como lo es el energético, la implantación de un modelo como el de PETROBRAS, caracterizado por la participación directa de capitales privados mediante la tenencia de acciones, siendo el Estado quien posee la mayoría de estas acciones para conservar la preeminencia del interés nacional sobre el privado, resulta inusual en el contexto latinoamericano; paradójicamente la empresa ha obtenido resultados financieros extraordinarios basados en una sólida política de reinversión estratégica de ganancias en investigación y desarrollo de tecnología e infraestructura, y el aprovechamiento de estos beneficios para la generación de una posición política activa en el escenario internacional, convirtiéndose así en la capacidad competitiva de los brasileños mediante la exigencia a ellos mismos y la firme responsabilidad de actuar acorde a las necesidades históricas de la empresa tanto a nivel interno como externo, así como en símbolo de unidad y prosperidad brasileña.

Esta situación disímil que presentan las dos empresas petroleras lleva a plantear el objetivo y aspiración fundamental de este trabajo de investigación y que fungirá como eje articulador del mismo: mediante un análisis comparativo, determinar las características históricas, coyunturales y estructurales que dan fundamento al desarrollo de los modelos petroleros de ambos países. Este estudio angular conducirá a la búsqueda de respuestas a preguntas particulares que resultan totalmente relevantes: ¿qué factores han dado pie a que una institución tan relevante para la constitución del modelo económico y político mexicano pos revolucionario, como lo es PEMEX, hoy presente una situación sumamente deteriorada?; ¿por qué PETROBRAS y su modelo ambivalente entre capital público y privado resulta tan atractivo para solventar la situación actual de deterioro estructural de PEMEX; ¿existen las condiciones legales, políticas, culturales, financieras e institucionales para adaptar este arquetipo petrolero antagónico al mexicano?.

Derivado de lo anterior, la justificación de esta investigación es clara, pues la realidad de la industria petrolera mexicana dista mucho de ser aquella de sus años gloriosos, donde fungió como elemento promotor del crecimiento económico, y hoy, se inserta en una suerte de estancamiento que ha colocado al gobierno en el punto donde necesita replantear sistemáticamente una transformación en todo su conjunto; por su parte, la

brasileña ha sido una industria en pleno crecimiento a raíz del cambio de reglas en su operatividad y en sus objetivos. Si el gobierno mexicano, como se ha observado en la praxis, ha decidido modificar a la industria y a PEMEX, necesita conocer a fondo las características que permitieron llevar a cabo dichas medidas en los casos de éxito como el brasileño.

A pesar de ser resultado de procesos sociológico-políticos distantes, existen elementos comunes para PEMEX y PETROBRAS; entre ellos rescataré dos.

El primero deriva de la importancia institucional que ambas empresas representan como símbolo de unidad nacional, aunque entendidas y aplicadas de forma remota, así como la trascendencia que estas han tenido para la consecución de un modelo de desarrollo económico con resultados variables; este será el punto de partida para el entendimiento teórico de este trabajo, al establecer a la teoría neoinstitucional sustentada por los académicos *Douglass North*, *James March* y *Johan Olsen*, como el marco referencial más amplio y exacto para analizar la comparación de ambos casos, la forma en que estos nacen y los resultados económicos y políticos que arrojan en su desarrollo, al entender que la relevancia de las instituciones estriba en que conforman el principal medio y pivote a través del cual se estructuran las prácticas sociales, conductas, reglas, normas, códigos y naturalmente los procesos de socialización, participación e interacción social y política.

Los modelos teóricos neoinstitucionales subrayados por *North* y por *March-Olsen* se agrupan en dos tipos polares: en el de *North*, las instituciones son exteriores al actor, estableciéndose una marcada distancia entre ellos; el actor tiene conocimiento de esa distancia, por lo que puede conscientemente operar sobre las instituciones con el objeto de cambiarlas o en su defecto mantenerlas y asegurar así resultados políticos o de política pública favorables a sus intereses; el segundo, de *March-Olsen*, las instituciones se encuentran en el interior mismo del actor a través de prácticas, procedimientos, rutinas, etc., moldeando las preferencias del actor, por ello este no puede distanciarse fácilmente de las instituciones, ni puede en la mayor parte de los casos generar una distancia que le permita originar cambios institucionales conscientes. Según la visión teórica de *North*, para los brasileños y PETROBRAS será más sencillo ejecutar cambios trascendentes en su institución en la búsqueda de sus intereses, pues esta está fuera del actor al surgir de movimientos sociales y militares; acorde a lo que dice *March-Olsen*, para los mexicanos PEMEX es una institución que ha generado nacionalismo, es decir, la institución ha permeado sobre ellos, provocando una mayor reticencia al cambio y modificación del estatus institucional.

El segundo factor común se da cuando a finales de los ochentas la ideología neoliberal se asienta en los gobiernos de ambos países y las intenciones de encaminar políticas económicas, fiscales y sociales tendientes a la reducción y adelgazamiento del Estado se cristalizan, siendo la industria petrolera una de las que sufre modificaciones tanto del marco normativo nacional como de las estrategias corporativas tendientes a la apertura para la participación directa o indirecta de capitales privados en la industria. PEMEX y

PETROBRAS emprenden iniciativas bajo un mismo objetivo, con caminos distintos y tal vez con resultados aún más divergentes.

La situación financiera y administrativa de PEMEX hacia 2008 parecía realmente desastrosa y apremiante de modificaciones en su aparato legal normativo. La Reforma Energética de 2008 promovida por el Ejecutivo Federal, prometía una mayor independencia en la gestión, dando oportunidad a solicitar financiamiento privado, abrir la participación privada en todas las áreas de la industria, reducir la tasa en derechos e impuestos pagaderos por la empresa, permitir una mayor reinversión de los recursos, mayor transparencia y auditorías plenamente independientes; al dar continuidad a la línea ideológica neoliberal, encontró grandes oposiciones del tipo ideológico que remarcaban a ultranza la ordenanza constitucional de la propiedad incuestionable de la nación sobre el petróleo, así como discrepancia en el tema operativo en donde se demostraba fehacientemente la limitación y medianía que la reforma ostentaba en comparación con las grandes necesidades de la industria.

Se sugirió, por académicos expertos e inclusive legisladores, la necesidad de eliminar ataduras ideológicas nacionalistas perennes para permitir la mutabilidad del marco regente en la industria en pos de una modificación de fondo en PEMEX, tomando como ejemplo esquemas y experiencias de éxito en el sector petrolero mundial. El prestigio de PETROBRAS derivado de su ósmosis con el capital privado, los beneficios políticos que ha arrojado, permitieron que el caso brasileño fuera señalado como patrón comparativo, aún a pesar de la histórica dicotomía mexicana entre el capital privado y el capital público.

Esta sugerencia conduce directamente al planteamiento de la hipótesis de este trabajo, donde encuentro que la situación andante de PEMEX aún después de la limitada reforma energética legislada en 2008, será inestable hasta el momento en que las problemáticas de la empresa sean observadas integralmente; pragmáticamente, si existe un sistemático empeño político por permitir la participación de capitales privados en el proceso petrolero que hoy detenta el Estado mexicano mediante PEMEX, habría que estudiar, analizar y comparar modelos petroleros sobresalientes que contengan características similares a aquellas que se pretenden en México, aprehendiéndolos y adecuándolos a su contexto político, histórico, económico y social. PETROBRAS posee fortalezas que bien valdría la pena tomarlas como punto de referencia, más no como axioma de un modelo petrolero, que permita redefinir las potencialidades de PEMEX y tomar audazmente el papel de promotor de desarrollo que con su nacimiento se le impuso, pero que no se le ha permitido explotar.

El primer capítulo de esta tesina dará un panorama general de la industria petrolera mundial, sus antecedentes históricos y la forma en que ha ido evolucionando hasta convertirse en punto estratégico para el desarrollo de las naciones, analizando los organismos más relevantes que en ella participan y que en buena medida moldean las actividades petroleras; la delimitación será en el asentamiento de esta industria en el contexto latinoamericano, enfatizando los casos de México y Brasil.

El segundo capítulo irá encaminado al análisis detallado de la situación petrolera brasileña, al nacimiento de PETROBRAS, al desarrollo de esta y la implantación de las políticas gubernamentales que le han permitido consolidarse como una empresa competitiva que coadyuva al posicionamiento político y económico de Brasil en el entorno internacional. Se estudiarán las fortalezas y debilidades que posee la empresa a partir del modelo corporativo instaurado a partir de 1997, sus resultados y los planteamientos cualitativos y cuantitativos a futuro que se esperan.

El último capítulo, y eje toral de este trabajo, será destinado al análisis del desarrollo histórico de la industria petrolera en México, la cadena de acontecimientos y decisiones gubernamentales para hacerse del control —y por tanto de los beneficios económicos— que generaba la industria petrolera, dando como resultado políticoeconómico a su actor protagónico: PEMEX. Se destacan los intereses e ideologías ligadas a la empresa. Sus resultados financieros, humanos, tecnológicos y operativos serán resaltados como punto de partida para el análisis del estado de cosas que presenta la paraestatal, que han sido intento de modificación. ¿Qué esperar y que buscar de esta industria en un futuro?, es el colofón de este capítulo y del estudio de este trabajo de investigación terminal.

CAPÍTULO I

DESARROLLO HISTÓRICO DE LA INDUSTRIA PETROLERA

Prácticamente durante un siglo y medio, el petróleo ha sacado lo mejor y peor de nuestra civilización. La energía es la base de la sociedad industrial, y de todas las fuentes de energía, el petróleo ha sido la más problemática debido a su papel central, su carácter estratégico, su distribución geográfica y la inevitable e irresistible tentación de luchar por sus recompensas.

La creatividad, la dedicación, el carácter emprendedor, el ingenio y la innovación, han coexistido con la avaricia, la corrupción, la ciega ambición política y la fuerza bruta. El petróleo ha ayudado a hacer posible el dominio del mundo físico, ha simplificado nuestra vida diaria, nos ha permitido imaginar y hacer realidad nuestros sueños, pero también ha fomentado las luchas mundiales por la primacía política y económica, derramando sangre en su nombre.

Daniel Yergin

1.1 GENERALIDADES.

El Petróleo (*πετρέλαιον- aceite de roca*), combustible fósil y recurso no renovable, es el residuo de desechos orgánicos¹, restos animales y principalmente plancton microscópico y plantas terrestres, que se acumularon en el fondo de los océanos, lagos y zonas costeras. Para su formación requirió millones de años; es una sustancia orgánica, rica en átomos de carbono e hidrógeno, con pequeñas cantidades de azufre, oxígeno, nitrógeno, y metales como fierro, cromo, níquel y vanadio. Su acumulación ocurre bajo enormes capas sucesivas de sedimentos.

El petróleo no se encuentra distribuido de manera uniforme en el subsuelo; deben existir al menos cuatro condiciones básicas para que se acumule:

- Una roca permeable de forma tal que bajo presión, el petróleo pueda moverse a través de los poros microscópicos de la roca.
- Una roca impermeable, que evite la fuga del aceite y gas hacia la superficie.
- El yacimiento debe comportarse como una trampa: las rocas impermeables deben encontrarse dispuestas de tal forma que no existan movimientos laterales de fuga de hidrocarburos.
- Material orgánico suficiente y necesario para convertirse en petróleo por el efecto de la presión y temperatura que predomine en el yacimiento.

El petróleo no es nuevo ni un reciente descubrimiento. Desde la antigüedad una sustancia semisólida llamada betún, aparecía de forma natural en ciertas regiones terrestres, como son: los países de Oriente Medio y lo que hoy es Latinoamérica. Hace 6.000 años en Asiria y en Babilonia se usaba como medicamento y para pegar ladrillos y piedras; en Egipto, para engrasar pieles. Se sabe que culturas precolombinas lo utilizaban para impermeabilizar embarcaciones. Los árabes, de la mano de *Al-Razi* en el siglo IX, dieron un uso meramente médico y militar.

En 1846 el geólogo canadiense *Abraham Gesner* en la búsqueda de un mejor combustible mediante la refinación del crudo, obtuvo un nuevo producto que llamó queroseno, dando un incremento en la importancia del petróleo aplicado a la iluminación², evitando de esta manera el uso del costoso aceite de ballena.

¹ Existen por lo menos dos teorías inclinadas al factor inorgánico, formuladas por *Bertheloty Mendeleiev*, que aseguran el origen del petróleo por medio de reacciones geoquímicas entre el agua y el bióxido de carbono, sin embargo, la industria petrolera se ha inclinado por la que refiere al orden orgánico propuestas por *Englery Hoffer*.

² En 1861 publica "*A Practical Treatise on Coal, Petroleum and other Distilled Oils*", y funda la *Kerosene Gaslight Company*, siendo esta absorbida por la ya famosa *Standard Oil Co.*

En 1859 el “coronel” neoyorquino *Edwin Laurentine Drake*, bajo un proyecto auspiciado por el estadounidense *George Bisell* y sus ambiciones de obtener petróleo en grandes cantidades y luego refinarlo para la explotación económica de la industria de la iluminación que *Gesner* había iniciado³, perforó el primer pozo de petróleo a no más de 20 metros de profundidad en *Titusville, Pensilvania*, EE.UU.

Daniel Yergin afirma que son tres los factores determinantes para que el petróleo se haya convertido en el energético por excelencia, a tal grado que se puede afirmar que el XX fue el siglo del petróleo: el primero subyace en el auge y desarrollo del capitalismo y de la empresa moderna, al ser el petróleo el negocio más grande y difundido en todo el mundo; el segundo es el que lo afirma como mercancía íntimamente entrelazada a las estrategias nacionales, a las políticas gubernamentales y el establecimiento del poder mundial; por último, el término fascinante que acuña para denotar la aplicabilidad y facilidad que esta sustancia ha traído a la vida diaria de la humanidad, al llamarnos: los "hombres del hidrocarburo".⁴

Atendiendo la agenda marcada por *Yergin*, se podrían ejemplificar perfectamente tres acontecimientos que darían rumbo a la preeminencia petrolera por sobre los demás energéticos fósiles.

- a) Para 1870, nació legalmente la empresa que iniciaría la explotación de los recursos petroleros y sus beneficios económicos, la *Standard Oil*; asimismo se creó el padrón racional de la integración vertical⁵ con el fin de garantizar una mayor optimización de ganancias, dividiendo a la industria petrolera en dos fases: *upstream* que comprende la exploración y producción o extracción, y el *downstream* comprendido por la refinación, distribución y comercialización. La *Standard* y *Rockefeller*, se convertirían en símbolos de la industria petrolera estadounidense, y emblemas del capitalismo corporativo depredador, que daría paso a la formación de las empresas petroleras dominantes en el sector.⁶

³ Yergin, Daniel, La historia del Petróleo, Vergara Editores, Buenos Aires, 1992, p. 30.

⁴ *Ibid.*, p. 45.

⁵ Magalhães, Raquel, Petrobras en la política exterior del gobierno de Lula: una mirada desde la economía política internacional, FLACSO Argentina, Buenos Aires, 2009, p. 20.

⁶ En 1890, el Congreso de Estados Unidos aprobó la Ley Sherman (Anti-trust), principal ley norteamericana destinada a eliminar los monopolios empresariales. En 1909, el Departamento de Justicia de Estados Unidos demandó a la *Standard Oil* bajo esta ley federal, con los siguientes argumentos:

"Descuentos, preferencias y otras prácticas discriminatorias en combinación con las empresas ferroviarias; la retención y monopolización del control de los oleoductos, y las prácticas desleales en contra de los oleoductos de la competencia; contratos con otras empresas para restringir el comercio; métodos desleales, tales como la reducción de precios para eliminar a la competencia; espionaje en los negocios de otras empresas, el funcionamiento de falsas compañías independientes, y el pago de descuentos sobre el petróleo."

El 15 de mayo de 1911, el Tribunal Supremo decretó la fragmentación de *Standard Oil* en 34 empresas independientes; las descendientes de la ex-Standard conforman el núcleo principal de la industria petrolera estadounidense en la actualidad:

- *Standard Oil of New Jersey*

- b) En 1911, *Winston Churchill* como Primer Lord de Almirantazgo, cambió su reacia idea de modernización en la flota naval inglesa, persiguiendo el objetivo de hacerla más ágil y liviana que la alemana, sustituyendo el carbón por petróleo en la *Royal Navy*, dando comienzo a la mecanización de los campos de batalla y por ende a un interés estratégico militar; el factor económico y su importancia para los intereses nacionales, aún estaba en proceso de gestación.

- c) El perfeccionamiento del motor de combustión interna, y la producción en masa, a bajos costos, con miras de permitir a la vasta clase media estadounidense comprar un automóvil Ford T, provocaron la formación de una gran demanda de gasolina, que en no pocas ocasiones superó la oferta, y sin lugar a dudas, dejó atrás los fines médicos o de iluminación que se le podían otorgar al petróleo, alcanzando así su aplicación práctica y ya necesaria en el devenir de la sociedad.

A partir de entonces, en la guerra y en la paz, el petróleo ha tenido la capacidad de crear o destruir naciones, de ser decisivo en las grandes luchas políticas y económicas del siglo XX, pero una y otra vez, a lo largo de esa búsqueda interminable, la gran ironía del petróleo es evidente: su poder tiene un gran precio. Todas las facetas de la civilización que recién comenzaba estaban por cambiar gracias a la moderna y fascinante alquimia del petróleo.

El petróleo tal y como se extrae de los yacimientos no sirve como energético, requiere de procesos de refinación para poder aprovecharlo como tal, tampoco posee las mismas características pues estas varían de acuerdo a su proceso de formación, propiedades del terreno, etc., resultando así la clasificación de acuerdo a sus propiedades químicas, a su densidad y a su dulzura; ya en los terrenos político, económico y financiero, se establecen referencias para las transacciones petroleras, clasificándose de acuerdo a la zona geográfica donde se extrae y comercializa.

Por su composición química se catalogan en:

- Parafínico: cuyo componente principal es el compuesto químico llamado parafina. Son muy fluidos y de color claro. Proporcionan una mayor cantidad de nafta y lubricantes que los otros tipos de petróleo en el proceso de refinación.

- Nafténicos: siendo sus componentes principales los naftenos y los hidrocarburos aromáticos. Son petróleos muy viscosos y de coloración oscura. Generan una gran cantidad de residuos tras el proceso de refinación.

-
- *Standard Oil of Nueva York*
 - *Standard Oil of California*
 - *Standard Oil of Indiana*

- **Mixtos:** es decir, con presencia de ambos tipos de compuestos.

Por su *gravedad API*⁷, el petróleo es clasificado en:

- Crudo liviano, tiene gravedades API mayores a 31.1°.
- Crudo mediano, tiene gravedades API entre 22.3 y 31.1°.
- Crudo pesado, tiene gravedades API entre 10 y 22.3 °.
- Crudo extra pesado, tiene gravedades API menores a 10°.

Por la presencia de azufre, que a mayor presencia implica más énfasis en su refinamiento y por ende mayor costo, se clasifica en:

- **Petróleo Dulce (*Sweet Crude Oil*)**, contiene menos de 0.5% de contenido sulfuroso; es un petróleo de alta calidad y es ampliamente usado para ser procesado como gasolina.
- **Petróleo Agrio (*Sour Crude Oil*)**, contiene al menos 1% de azufre en su composición; su costo de refinamiento es mayor, razón por la cual es usado mayormente en productos destilados como el diésel.

La última y tal vez más representativa en los mercados financieros, que toca el tema fundamental del petróleo, su precio, así como su referencia geográfica:

- ***Brent Blend***: es el tipo de crudo de referencia en los mercados europeos y para un 65% de las diferentes variedades de crudo mundial. El Brent es un petróleo de alta calidad, caracterizado por ser ligero y dulce.
- ***West Texas Intermediate (WTI)***: es un petróleo de mayor calidad que el Brent. Es el tipo de crudo de referencia en el mercado estadounidense.
- ***Dubai***: es el tipo de crudo de referencia en Asia. Es un tipo de petróleo pesado y azufroso.
- ***Cesta OPEP***: está compuesta por siete tipos distintos de crudo y su precio es la media aritmética de siete variedades de crudo y es anunciado oficialmente en Viena por el Secretario de la OPEP. Los integrantes de la cesta son los crudos ***Saharan Blend* de Argelia, Minas de Indonesia, Bonny Light de Nigeria, Dubai de Emiratos Árabes Unidos, Arab Light de Arabia Saudí, Tía Juana Light de Venezuela.**⁸

⁷ La gravedad API, o grados API, es una medida de densidad que, en comparación con el agua, precisa cuán pesado o liviano es el petróleo. Si son superiores a 10, es más liviano que el agua, y por lo tanto flotaría en ésta; la gravedad API se mide con un instrumento denominado densímetro.

⁸ Para una mayor referencia, visitar: <http://www.expansion.com/especiales/petroleo/crudos.html> (consultada el 12 de septiembre de 2012).

Los cimientos de la capacidad del petróleo para trascender en la vida del humano estaban sentados; los gobiernos, las empresas y las sociedades comenzaban a tomar sinergia con él y con sus apéndices geopolíticos, de explotación económica y evidentemente con la simplificación de la vida.

No tardarían muchos años en que la demanda superara ampliamente a la oferta, lo que provocaría que el contexto petrolero mundial se radicalizara y se comenzaran a buscar opciones que menguaran tal fenómeno. Las miradas se dirigirían a un nuevo terreno.

1.2 EL BOOM PETROLERO Y LA POSGUERRA.

En 1913, en los albores de la Primera Guerra, el gobierno británico ya preveía un uso militar y por lo tanto estratégico del petróleo. La decisión de Churchill para modernizar la flota naval británica no fue tomada por azar; en 1908 exploraciones inglesas hicieron factible la explotación del campo petrolero *Masjed Soleiman* en Irán, con lo cual decidió entrar al negocio petrolero inyectando capital a la *Anglo Iranian Oil Company*(AIOC), a cambio de dotar de combustible a la flota inglesa durante 20 años.

Las empresas privadas, mayoritariamente estadounidenses, seguían manejando casi la totalidad del negocio petrolero al dictar reglas propias para manejar adecuadamente la producción, los mercados, los precios e incluso sus diferencias, prueba de ello es el *Acuerdo de Achnacarry* y el *Red Line Agreement*⁹; usaban su poderío económico para infiltrarse en estructuras gubernamentales para propiciar políticas públicas en su beneficio; los gobiernos, por su parte, solamente veían como sus yacimientos petroleros eran explotados a cambio de recibir cantidades risibles de impuestos. América Latina y el Caribe se mantenían como sus principales zonas de influencia, es aquí mismo donde se comienzan a mostrar movimientos sociales encaminados a redefinir el papel (ganancias) de los Estados sobre su petróleo.

México y la nacionalización de su industria petrolera en 1938, representaron un primer enfrentamiento contra el poderío —con razón— del capital privado extranjero del petróleo: pues se comenzaron a dictar nuevas reglas después de casi 37 años de explotación de yacimientos mexicanos, sembrando un sentimiento de nacionalismo en casi todos los países latinoamericanos en la misma situación¹⁰. Este nuevo escenario político, sumado a

⁹ Acuerdo mediante el cual las empresas AIOC, *Royal Dutch/Shell*, los franceses y la *Near East Development Company*, recibirían 23.75% del petróleo que se encontrara en el terreno del antiguo Imperio Otomano, y que hoy día comprende los mayores yacimientos petroleros del mundo, en los territorios de Arabia Saudí, Yemen Omán, Irak, Siria, Turquía y Jordania.

¹⁰ Hay que remarcar que la situación política, social y económica que México vivía, era por mucho distante a la que por ejemplo Venezuela detentaba, al encontrarse aún bajo gobiernos de corte dictatorial, siendo hasta el 14 de Diciembre de 1947 su primera elección presidencial democrática, resultando ganador Rómulo Gallegos.

la presunción de pocas reservas petroleras estadounidense para la posguerra, obligaron a los capitales y al gobierno mismo, a buscar alternativas reales.

*Everette Lee DeGolyer*¹¹, bajo auspicio de las petroleras estadounidenses realizó exploraciones por el Oriente Medio, arrojando resultados que se catalogaron conservadores en un estimado de cerca de 25 mil millones de barriles para la zona de Iraq, Irán, Arabia Saudita, Kuwait, Bahrein y Qatar, enfatizando el caso de Arabia, que bien podrían ser 100 mmdb. El centro de gravedad petrolera comenzaba a moverse de la zona del golfo de México y el Caribe, a la zona de Oriente Medio y el Golfo Pérsico.

El entonces presidente de los EE.UU. *Franklin D. Roosevelt*, bajo la influencia de personajes como *Harold Ickes*¹², comenzaron a tomar el tema del petróleo como asunto de importancia nacional, ya que durante la Segunda Guerra Mundial fungieron como plenos abastecedores de cerca del 90% del crudo para el avance de las tropas aliadas, provocando una sobreexplotación de sus reservas. Se buscaba la forma de manejar los pozos de Oriente, inclusive bajo el esquema inglés, usando a la *California Arabian Standard Oil Company (CASOC)*, bajo concesión del Rey saudita *Ibn Saud* a las estadounidenses *Standard of California* y *Texaco*.

Si Washington apoyaba a alguna empresa de las que ya operaba en aquellos terrenos, las demás se verían en clara desventaja y obviamente no lo permitirían, resultando esta intención en la transformación de la CASOC a la *Arabian American Oil Company (ARAMCO)* con la adhesión de la *Standard de New Jersey* y la *Socony-Vacuum* a la sociedad anterior.

Ante estos resultados, el único camino era encontrar un esquema benéfico amplio para el interés nacional, para las empresas, para los concesionarios y para el mercado mismo, siempre considerando que el mundo se encontraba en periodo de paz y no era lo mismo producir combustible para los tanques *Sherman*, para los acorazados o para los aviones de la *Royal Air Force* (Real Fuerza Aérea, RAF), que para el consumo civil de productos y para sus automóviles.

El viejo continente completaba el rompecabezas: el reordenamiento de posguerra presentaba a Europa como un mercado fértil para comercializar el petróleo de Oriente, que satisficiera las necesidades de la sociedad, y al mismo tiempo reactivara la economía y fungiera como tapón artificial al avance de la ideología comunista, claro, sin trastocar el poderío empresarial. La sincronización de estos eventos significó una poderosa y

¹¹ Es considerado el fundador de la geofísica aplicada a la industria del petróleo, convirtiéndose así en el mayor consultor y explorador de reservas de petróleo mediante la utilización de las reflexiones sísmológicas. Fundó la empresa *DeGolyer & McNaughton*, que aún hoy realiza prospecciones de petróleo; para mayor referencia visitar: <http://www.demac.com> (consultada el día 14 de septiembre de 2012).

¹² Apenas iniciado el gobierno de *Franklin Roosevelt* en 1933, *Ickes* fue designado Secretario del Interior, y poco después director general de la *Public Works Administration* o PWA; en mayo de 1941, lo designa Coordinador del Petróleo.

adecuada combinación. El petróleo del Pérsico llegó al macizo europeo mediante el oleoducto *Tapline*, junto con un programa de reestructuración económica y financiera: el plan *Marshall*, encargado de dolarizar a Europa y que marcaría claramente el factor estratégico que se le otorgaba al oro negro.

Sin embargo una cosa era que las empresas estadounidenses tuvieran bajo concesión de explotación el petróleo de oriente y otra cosa propiedad sobre él; a esta coyuntura se sumaba la presión que los soviéticos ejercían sobre la zona y los conflictos nacionalistas surgidos con países árabes por el reconocimiento a la creación del Estado judío, entendiéndose que el entretejido de intereses públicos y privados era finito. El gobierno de EE.UU. comenzó a emprender dos acciones ligadas: a) importar grandes cantidades de crudo para crear una buena reserva en el lugar más estratégico y seguro: su subsuelo; b) invertir en el desarrollo de tecnología y conocimiento para producir energías sintéticas, exploración de yacimientos en mar abierto y la explotación de gas natural.

Venezuela, en 1948 con Rómulo Gallegos como Presidente, se vio en la necesidad de modificar su Ley de Impuesto sobre la Renta, al estipular que las empresas que explotaban el recurso en territorio venezolano estaban obligadas a ceder el 50% de sus ganancias netas, mediante la figura de un impuesto sobre utilidades; esta modificación normativa tuvo el sobrenombre de: la ley del *fifty-fifty*. Pronto todas las concesiones estatales a las empresas extranjeras se verían claramente influenciadas por la profunda experiencia latinoamericana, y que en cierto momento y bajo determinadas circunstancias habrían de converger y sincronizar sus objetivos.

Para entonces se había establecido el nuevo panorama petrolero mundial, centrado en el Medio Oriente, y con las compañías moviéndose a un ritmo satisfactorio de acuerdo a la creciente demanda del mercado; el sector petrolero se enfrentaría ahora no a la escasez que se imaginaba en algún momento, sino a la probable sobre producción, así como a las visiones estratégicas que los Estados comenzaban a realizar sobre sus yacimientos, y los inevitables cambios del status quo que se avizoraban y que al comenzar la década de los sesenta se reflejarían ampliamente.

1.3 NACIMIENTO DE LA OPEP.

En 1928, las tres empresas más poderosas *Standard Oil New Jersey*, *Shell* y *AIOC*, compartieron visiones y necesidades de la industria petrolera, estableciendo acuerdos tácitos sobre la fijación del precio del crudo, así como de niveles tales de producción que mantuvieran el precio, manifestando así el enorme poder que poseían sobre el mercado y, aún, sobre los Estados concesionarios. El acuerdo de *Achnacarry* sentó bases firmes para una actuación conjunta, con fines y objetivos claros, y al mismo tiempo el punto de partida

para la actuación conjunta en la industria. Así surgieron los cárteles internacionales¹³, y es así que los gobiernos de los países productores tenían que seguir ese ejemplo.

Aunque la demanda mundial de petróleo siguió creciendo, había más petróleo en busca de mercados que mercados en busca de petróleo, por lo que el retorno al mercado europeo en 1958 de la Unión Soviética, con la reciente detonación de la zona Urales-Volga y la necesidad de comprar maquinaria agrícola e industrial, provocó tensiones en las empresas y los concesionarios, ya que los precios soviéticos eran muy accesibles¹⁴ y Europa era un negocio donde confluían intereses estadounidenses, árabes, iraníes y venezolanos; la única salida visible, al no ser un mercado restrictivo a la importación, era reducir el precio y tratar de nivelarlo al competidor, resultando en 1959 la toma unilateral e inconsulta de las petroleras.

En la década de los 50, Venezuela era el tercer productor de petróleo en el mundo¹⁵, y un promedio del 45% de los ingresos fiscales provenían de la actividad¹⁶, entendiéndose así que cualquier ataque a la estabilidad del mercado petrolero se tomaba como un ataque directo a las finanzas nacionales, por lo que Juan Pablo Pérez Alfonso, como ideó una fórmula en la cual se pudieran estrechar relaciones con los exportadores árabes e Irán, mediante los cuales se formaran nexos de solidaridad y pudieran compartir la experiencia petrolera latinoamericana, por cierto más honda.

Las molestias fueron claras, siendo ese mismo año el Primer Congreso Petrolero Árabe con sede en El Cairo y con Venezuela e Irán como invitados, foro en el cuál se planearían acciones conjuntas y se haría un llamado enérgico a las empresas a que consultasen a los gobiernos antes de tomar decisiones de ese tipo. Sin embargo, en 1960, una vez más la arrogancia de las compañías se hizo notar y redujeron nuevamente el precio del barril, provocando así una nueva reunión, ahora en Bagdad, Irak, dando paso al nacimiento de la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP).

No fue obra de un genio, ni de la astucia de un inventor, fue resultado de experiencias y necesidades que se fraguaron lentamente. Herrera menciona dos tipos de causales del surgimiento de la OPEP: la de fondo, que derivan del hecho de ser todos los integrantes países subdesarrollados con intereses básicamente comunes, una alta dependencia

¹³ En economía se denomina **cartel** o **cártel** al acuerdo formal entre empresas del mismo sector, cuyo fin es reducir o eliminar la competencia en un determinado mercado; suelen estar encaminados a desarrollar un control sobre la producción y la distribución de tal manera que mediante la colusión de las empresas que lo forman, estas forman una estructura de mercado monopolística, obteniendo un poder sobre el mercado en el cual obtienen los mayores beneficios posibles en perjuicio de los consumidores. Para una mayor comprensión de este tema, visitar el archivo digital en: <http://www.jurisint.org/pub/06/sp/doc/C23.pdf> (consultada el 14 de septiembre de 2012).

¹⁴ Yergin, Daniel, ob. cit., p. 688.

¹⁵ Sólo por detrás de EEUU y la URSS, con un volumen cercano a 515,000bdp.

¹⁶ Terzian, Pierre, La increíble historia de la OPEP, Ed. Macrobit, Miami, EUA, 1982, p.5.

presupuestaria, así como lidiar con prácticamente las mismas compañías que operaban en cada uno de sus territorios; y la inmediata, la doble reducción del precio.¹⁷

Arabia Saudita, Irán, Iraq, Kuwait y Venezuela, fundadores originales de la organización¹⁸ asentaron en su Estatuto, aprobado en Caracas en 1961, el objetivo inmediato: la defensa irrestricta de la estabilidad del precio, ideando medios y formas para asegurarla, tomando siempre en consideración los intereses de las naciones productoras y de los consumidores; además no permitir la alteración en los precios sin antes consultar a los países productores, todo con una producción conjunta adecuada entre oferta demanda.¹⁹

Aún a pesar de toda la retórica del control de los recursos naturales que circundaba al nacimiento del ente, en la praxis nada sustancial cambió pues lo único sobresaliente fue una inicial disculpa²⁰, sin que esta llegara más allá; las compañías petroleras trataron de todas las maneras posibles de evitar las negociaciones directas con la OPEP, prácticamente hasta el término de los sesenta, so pretexto de que el petróleo de los yacimientos era explotado aún por los capitales privados, limitando el margen de maniobra política y económica.

Casi tan pronto como se estableció la OPEP, sus países miembros perdieron lo que prácticamente había sido su completo dominio de las exportaciones petroleras mundiales, puesto que se encontraron nuevas zonas como África y el Mar del Norte, que fueron abriéndose a la explotación durante la década de 1960, aumentando cuantiosamente los suministros que ya estaban inundando el mercado. Los conflictos y rivalidades políticas propias, principalmente entre Irán y Arabia Saudí, también vendrían a sumarse al poco destaque de la organización en la escena internacional.

Sin duda alguna, la década de los sesenta representó el asentamiento de una fiebre anti estadounidense, resultado inmediato de su aventura bélica en Vietnam, que al mismo tiempo logró la fragmentación y la desaprobación social hacia el propio gobierno; resultaría arriesgado utilizar como influencia, sobretodo en Venezuela, lo acontecido en México y la preocupación del gobierno de *Roosevelt* por las hostilidades de la Segunda Guerra Mundial, coyunturalmente hablando, para explicar la decisión de los miembros de la OPEP de dejar atrás su papel de meros administradores de impuestos, y convertirse en piezas activas del manejo y control de la industria petrolera: "los gobiernos de los países

¹⁷ Herrera, Ramón, Precios del petróleo y crisis energética, Universidad Central Venezuela, Caracas, Venezuela, 1977, p. 14-15.

¹⁸ Los integrantes de la organización crecieron casi inmediatamente, en 1961 con el ingreso de Qatar, Libia en 1962, Emiratos Árabes Unidos en 1967, Argelia en 1969, Nigeria en 1971, Ecuador de 1973 a 1993 y nuevamente en 2007, y después de más de 20 años de no ampliarse, se aceptó el ingreso de Angola en 2007; también cuenta con dos ex miembros Gabón e Indonesia.

¹⁹ Artículo 2, del Estatuto de la OPEP; para mayor información visitar :

http://www.opec.org/opec_web/static_files_project/media/downloads/publications/OS.pdf (consultada el 26 de septiembre de 2012)

²⁰ "Siempre que de cualquier manera y en poco o mucho estén ustedes en desacuerdo con algo que hayamos hecho, nos sentiremos muy apenados. Tanto si lo que hemos hecho es acertado o no en la práctica, el simple hecho de que ustedes piensen que es desacertado o de que no comprendan por qué lo hemos hecho, es un fallo por nuestra parte," Yergin, ob. cit., p.692.

miembros se esforzarán, en la medida de lo posible, por explorar y desarrollar sus recursos de hidrocarburos directamente".²¹

De esta manera se garantizaría el control completo sobre una industria esencial para las economías nacionales de los países productores y se aseguraría la obtención máxima de los beneficios derivados de su explotación, dándole una importancia como pilar fundamental para el logro de su desarrollo económico. Herrera ejemplifica claramente las tres formas mediante las cuáles se llevaron a cabo los objetivos planteados:

- 1) Participación:** consiste en un proceso de nacionalización gradual, llevado a cabo mediante acuerdos negociados con las compañías concesionarias, por medio de las cuáles los Estados adquieren escalonadamente las acciones y propiedades de las empresas, hasta alcanzar el control mayoritario.

Permite el adiestramiento técnico del personal nacional, así como un mayor conocimiento del negocio petrolero para tomarlos en el momento oportuno; también hace factible el financiamiento de la adquisición de las propiedades de las empresas con los dividendos de la venta del crudo; es decir, no se desvían recursos del erario público para continuar la compra de la empresa en dado momento.

Los países que optaron por esta modalidad son: Arabia Saudí, Kuwait, Qatar, Emiratos Árabes Unidos y Nigeria.

- 2) Nacionalización parcial:** constituye la vía intermedia y se realiza no mediante negociaciones con las empresas, sino mediante la vía legislativa, asegurando así un mayor manejo y control sobre las concesionarias, al poseer desde un principio el 51% de los intereses de estas mismas; quienes han visto en esta opción fortalezas son Libia y Argelia.

- 3) Nacionalización total:** Irán, Irak, Venezuela y Ecuador son los miembros que han decretado un interés nacional en los yacimientos y observan una participación total del proceso vertical de la industria. Se realiza por vía legislativa inmediata o mediante la negativa de renovación de las concesiones.²²

Obviamente se debe de tener un conocimiento amplio del negocio petrolero, pues es ahora el gobierno quien se hace cargo de la operatividad y renta de los hidrocarburos; las indemnizaciones se realizan en efectivo o, como es el caso de Irán, a través de entregar petróleo al país afectado por la nacionalización, durante un determinado tiempo que cubra la deuda contraída por tal hecho.

²¹ Resolución XVI-90, aprobada por la Conferencia reunida en Bagdad el 25 de junio de 1968.

²² Herrera, Ramón, ob. cit., p. 24-30.

Cuantiosas fueron las ganancias de los países exportadores, tal es el caso que en la reunión de Viena en 1973, mediante su resolución 155 se hacía expresa la voluntad de estos últimos de utilizar estos dividendos como instrumento elemental y efectivo para el desarrollo económico, incluyendo el acceso a la tecnología y armamento, así como favorecer el crecimiento de los países en desarrollo; sin duda alguna, esto marcará tendencias políticas importantes para el último cuarto del siglo XX, al desplegarse Oriente Medio ya no sólo como polo petrolero, sino financiero, político y militar.

La OPEP tomó rumbo como el organismo con la fuerza necesaria para dictar reglas en la industria petrolera mundial; sin embargo, como se dijo antes, al seno del colectivo existían incompatibilidades históricas y regionales entre sus miembros, que a la postre provocarían fisuras e inestabilidad no sólo al interior sino en el mismo mercado mundial, trayendo en más de una ocasión incongruencias en lo que fue su objetivo principal: la consideración de los intereses de las naciones consumidoras en el precio del petróleo.

La situación cambió en el decenio de los 70 para los productores árabes, pues es hasta este punto cuando las grandes empresas comenzaron a tomar realmente en cuenta a la OPEP, logrando estos últimos acuerdos inéditos que modificaron el precio del barril de petróleo en común acuerdo con las compañías: los Acuerdos de Teherán y Trípoli, dando así una cierta estabilidad al mercado, donde los vendedores tenían mano en las decisiones.

Todo daría un giro de 180°, pues el equilibrio de este sector es raíz de una constelación de tensiones, estrategias, intereses y comportamientos de diversa índole.

1.4 EL MERCADO INTERNACIONAL Y LA CRISIS DEL PETRÓLEO.

La dependencia hacia el petróleo había tomado un sentido ampliamente económico y cualquier alteración, por muy leve que esta fuese, tenía significados heterogéneos: para quienes lo producían y exportaban significaba el crecimiento y desarrollo de su Estado; en contraparte, quienes lo importaban podían encontrar ciertas limitantes en el flujo de crudo que podían comprar, y del que en gran medida dependía su desarrollo como nación.

Se podría hablar de cinco crisis que modificaron los precios internacionales del crudo durante el siglo XX: primera, el par de ocasiones en que el Canal de Suez ha sido cerrado al tráfico en 1956 y 1967 debido a su nacionalización y la subsecuente invasión; segunda, el conflicto árabe – israelí conocido como la Guerra de los Seis Días; tercera, la guerra del

Yom Kippur y el embargo de petróleo árabe a occidente en 1973; cuarta, la guerra Irán-Irak y el pánico que provoca la subida de precios en 1980; quinta, la invasión de Irak a Kuwait, y la inmediata guerra del Golfo Pérsico en 1990.²³

Las cinco “crisis”, explotaron en terrenos geoestratégicos y en países con fortaleza petrolera, desencadenando alteraciones en el mercado internacional, sin embargo, las tres últimas están situadas en momentos en que el petróleo representaba transformaciones indudables en el desenvolvimiento del ser humano, lo que le suma amplia importancia e interés de estudio.

El 6 de octubre de 1973, durante la celebración del *Yom Kippur*, fecha emblemática para la religión judía, y en el aniversario 25 de la formación del Estado de Israel, tropas egipcias y sirias lanzaron un ataque militar, todo menos sorpresivo, desde sus respectivas fronteras hacia Israel; el armamento de guerra para ambas partes había sido suministrado por EE.UU. y la URSS a sus respectivas áreas de influencia, pero una de las armas más potentes fue exclusiva de los países árabes: la propiedad y goce de destino del petróleo.

La OPEP pidió un nuevo trato con las compañías petroleras al plantear un aumento del 100% al precio de aquel entonces, es decir, 3 dólares por barril, cuando el tope máximo que las empresas pretendían era de .45 centavos de dólar; los acuerdos de Teherán y Trípoli se habían terminado al anunciarse en octubre la decisión unilateral de aumentar a 5,11 dólares-30 por ciento menor a lo que inicialmente pretendían-con lo que se daba vuelco total a la hasta entonces historia petrolera, al ser hoy los exportadores quienes se hacían cargo de fijar el precio de sus propias mercancías. Estos acuerdos también propiciaron el desplome definitivo del sistema de concesiones.²⁴

Los ministros árabes de petróleo acordaron comprimir la producción un 5%, e ir recortando la misma cantidad cada mes, pues así no harían distinción entre países y el descenso de la oferta sería lineal. La respuesta estadounidense fue apoyar militarmente a Israel con cerca de 2200 millones de dólares (mdd)²⁵; Arabia Saudita reaccionó inesperadamente al adjudicarse una suspensión de petróleo a los EE.UU. y Holanda, con la solidaridad de los demás productores árabes, poniendo indudablemente la confrontación como bandera.

El embargo de petróleo de 1973 por parte de la OPEP, transformó el mapa del poder mundial, pues la organización se había erigido en el centro de la escena geopolítica, un cártel internacional que manejaba casi la mitad del crudo mundial y era capaz de enfrentar e inclusive someter a las antaño invencibles potencias occidentales. En 1979, los ingresos de la OPEP se registraron en cerca de tres cuartos de billones de dólares²⁶,

²³ Yergin, Daniel, ob. cit., p. 1054 – 1056.

²⁴ Moctezuma, David, *La política petrolera de la OPEP*, UNAM, 1986, p. 18.

²⁵ *Ibid.*, p. 806.

²⁶ Roberts, Paul, *El fin del petróleo*, Grupo Zeta Ed., Barcelona, España, 2004, p. 139.

convirtiéndose así en la redistribución de riqueza más grande y repentina de la historia, una revolución económica de una magnitud jamás imaginada.

Sería a raíz de este suceso que el capital trasnacional de préstamo de organismos internacionales como el FMI y el Banco Mundial, así como la banca privada se dirigieron a impulsar la producción estratégica en países con potencial exportador, principalmente en subdesarrollo, dando como resultado el impulso de su industria, pero con un crecimiento ascendente de su deuda externa y permitiendo la intromisión en la toma de decisiones, que con la incesante inestabilidad del mercado petrolero en el último cuarto de siglo, marcarían claramente el destino financiero, político, social y económico de dichos países; tal es el caso de México y Brasil.

La era del petróleo fácil y barato había terminado, pero aun así los precios tenían que bajar, pues de lo contrario el mercado se reduciría y no cabría la posibilidad de asegurar la venta a los grandes consumidores, quienes optarían por la búsqueda de alternativas tanto en el consumo de crudo de Oriente, o bien, la búsqueda de nuevas políticas de consumo energético e innovación.

Tanta riqueza y poder repentino fueron difíciles de revertir en el seno de la OPEP, que inclusive pretendió incrementar el precio, promoviendo en los consumidores el refugio en el gas natural, en la energía nuclear, en combustibles alternativos, en la búsqueda y explotación de nuevos polos petroleros que les dieran margen de maniobra, e innegablemente una disminución mundial drástica en el consumo de petróleo²⁷; Arabia Saudí dirigió "el arma del petróleo" al interior de su organización, con el drástico aumento de su producción, inundando el mercado de petróleo barato, arrojando una reducción de los precios en menos de 10 dpb.

Estas medidas aseguraron nuevamente al mercado crudo barato; sin embargo, en esta yuxtaposición de intereses y movimientos, los países no miembros como la URSS, Noruega, Inglaterra, México y las empresas petroleras redujeron impresionantemente sus ingresos, modificando una vez más la estructura de la industria, no sin antes encajar esquirlas en miembros de la OPEP como Irak, que después de enfrascarse en una larga y suntuosa guerra contra Irán y crear especulación y crisis en torno al precio internacional, necesitaba vender todo el crudo posible y salir de su crisis económica de posguerra. Arabia Saudí mediante su alta producción de petróleo generó una reducción de precios, postergando así la recuperación económica de Irak, quien encontró un pretexto económico que detonaría en un reclamo político-militar. En 1990 *Hussein* situó sus tropas en la frontera de Kuwait.

La guerra del Golfo Pérsico abrió las puertas de la historia a conflictos militares en los que el tema petrolero es detonante primordial más no políticamente correcto, al intentar limitar

²⁷ En 1986 el consumo había disminuido en poco más de 5 millones de barriles diarios.

el ánimo expansionista dominador de *Hussein* en Kuwait y posteriormente en la débil militarmente Arabia Saudí, quienes mostraron nula reticencia al ingreso de los estadounidenses en el conflicto, argumentando el sufrimiento y soberanía kuwaití pero previendo una nueva escalada de precios y recesión económica generalizada.

Con el fin de la Guerra del Golfo, la geopolítica petrolera se transformó, una vez más, para dar paso a una relativa estabilidad. Juntos, Estados Unidos y Arabia Saudí se erigieron en protectores del mercado, de la estabilidad de los precios aún a costa del uso de la fuerza militar y en gestores de esta *pax* petrolera: los árabes proveían el petróleo y los americanos aportaban la protección. La demanda se recuperó lentamente al encontrar utilidad en la energía nuclear, hidráulica e inclusive en biocombustibles; las compañías petroleras recuperaron parte de su antiguo poder al ser los EE.UU. quienes recuperaban el mando del mapa petrolero mundial²⁸ ya sin la sombra del régimen socialista; la OPEP innegablemente perdió fuerza debido a sus divisiones y enfrentamientos internos e inclusive en su incapacidad de atraer como miembros a nuevos grandes productores.²⁹

Sin embargo, las inquietudes aún estaban latentes: los analistas demostraban que después de cada una de las crisis petroleras de posguerra, la actividad económica global disminuía y normalmente cada incremento de cinco dólares en los precios del petróleo ocasionaba un descenso de 0.5% en el crecimiento económico mundial y que a lo largo de estos casi 40 años de reacomodo geopolítico en el mercado internacional del petróleo se calculaban pérdidas por alrededor de un billón de dólares; no había pretensiones de permitir la continuidad de la reducida estabilidad de la economía mundial en manos de los países árabes como dueños de cerca de tres cuartas partes de las reservas de crudo en el orbe.³⁰

Pronto la llegada al poder de la familia Bush a la Casa Blanca y los intereses de la industria petrolera a sus espaldas, daría un nuevo reordenamiento económico, político y sobretodo militar englobado en un sólo eje: el petróleo como factor de estabilidad.

²⁸ Hay autores como Giordano, que aseguran que las alzas del precio del petróleo, así como las enormes ganancias de los países OPEP, fueron un objetivo buscado por Washington; esto beneficiaría a que todo ese flujo monetario cayera en sus redes financieras, tanto privadas como públicas internacionales, así como enviar un mensaje a Europa y Japón de la fragilidad de su crecimiento y desarrollo.

²⁹ Giordano, Eduardo, *Las guerras del petróleo. Geopolítica, economía y conflicto*, Icaria Antrazyt Editorial, Barcelona, 2004, p. 56.

³⁰ Roberts, Paul, ob. cit., pp.148-149.

1.5 LATINOAMÉRICA EN EL CONTEXTO PETROLERO MUNDIAL.

Probablemente la historia mundial del petróleo no podría concebirse sin las aportaciones que el continente americano ha realizado para su desarrollo y evolución; en este macizo continental es donde comienza la historia de la explotación del crudo con fines ampliamente comerciales, y por ende, a establecerse una industria capaz de dar sustento a tal actividad. Desde Alaska hasta Chile, cada Estado ha tenido su propia historia relacionada al petróleo y ha intentado realizar aportaciones a la materia. Aunque los países de Latinoamérica disfrutaron de una atención considerable por parte de la industria petrolera en su conjunto antes y durante la Segunda Guerra Mundial, al finalizar esta, la zona se volvió un creciente ente marginal para los grandes acontecimientos del mercado petrolero, que se concentró manifiestamente en Europa y Oriente Medio.

Naturalmente, el petróleo se encuentra distribuido de manera aleatoria e irregular en el terreno; además de que en muchas ocasiones no se posee la capacidad económica y financiera que permita la búsqueda del crudo. EEUU, Venezuela y México (hasta mediados del siglo XX) se sabían con poderío petrolero para participar significativamente en la política mundial del sector y tomar la relevancia pertinente a su capacidad. Latinoamérica poseía dos buenos representantes que habrían de aportar relevancia ideológica en la arquitectura de la industria naciente.

México es uno de los territorios donde se comienza la extracción de petróleo en los albores del siglo XX, bajo los intereses de la *Standard Oil* y la *Shell*, encarnados en *Edward Doheny* y *Weetman Pearson*³¹, al auspicio político de Porfirio Díaz. Después de cerca de 40 años de explotación de los yacimientos y siendo un raquítrico 10 por ciento de las ganancias netas de las compañías extranjeras, expresado en impuestos lo que el gobierno mexicano obtuvo, indudablemente la nacionalización de esta industria y el consiguiente monopolio de la actividad con PEMEX, fue un hito que marcó las conciencias de muchos gobiernos en situaciones similares y que en un futuro tendrían que tomar determinaciones del mismo grosor.

Por su parte, Brasil comenzó su aventura petrolera en la década de los treinta, tardía y opuestamente a comparación de otras experiencias latinoamericanas, con la creación del *Conselho Nacional do Petróleo* bajo el auspicio de la política centralista de *Getulio Vargas*. Sus inicios representaron retos enormes, pues el conocimiento del negocio les era prácticamente desconocido, optando por la contratación de conocimiento extranjero. En 1953, después de ásperas campañas nacionalistas iniciadas por militares, la industria cayó bajo el monopolio gubernamental con la formación de PETROBRAS, que debido a factores orográficos y económicos externos, se vio en la necesidad de desarrollar la exploración en aguas profundas y convertirla en su punta de lanza.

³¹ Meyer, Lorenzo, *Las raíces del nacionalismo petrolero en México*, Océano, México, 2009, p. 31-32.

La jerarquía de Venezuela en el tablero internacional del petróleo era su situación como tercer mayor productor, justo por debajo de EE.UU. y la URSS, así como el exportador número uno hacia el mercado estadounidense. Ese estatus fue reorientado netamente en 1948 cuando Washington comenzó a importar petróleo de la entonces ultra estadounidense ARAMCO, a quien la extracción costaba alrededor de 2 dólares por barril, comparado a los cerca de 15 dólares en territorio americano³², poniendo así en directa competencia al crudo venezolano con el árabe. Para 1949, el Pérsico había relegado al cuarto lugar en importancia a Caracas.

La situación se tradujo en intolerable para la estabilidad económica y financiera venezolanas; obligada a tomar una decisión debido a la evolución de los acontecimientos, se previeron tres escenarios plenamente delimitados: a) la nacionalización de las compañías petroleras; b) una prueba de fortaleza con las concesionarias a fin de obligarlas a aceptar nuevos impuestos; c) llegar a un acuerdo con los países con quienes en ese entonces competía.³³

No resulta extraño que la experiencia mexicana de nacionalización de la industria petrolera en 1938 y la sucesiva monopolización del sector, calara en los ánimos ideológicos de un país como Venezuela con tradición en la materia; sin embargo las coyunturas internas y externas no alcanzaban siquiera asemejarse. Por un lado, el presidente Cárdenas contó con el apoyo social necesario para enfrentar al poderío empresarial estadounidense; los ingresos provenientes del crudo apenas representaban un 10 por ciento, los técnicos mexicanos ya contaban con cierta experiencia en el ramo lo que permitió poder hacerse cargo de la industria, y todo esto sumado a los tiempos de pre y pos guerra en que se ubica la nacionalización mexicana y el intento venezolano. Los sudamericanos detentaban totalmente lo opuesto, lo que obligó a desechar rotundamente esta opción.

Probablemente la vía legislativa daría fortaleza ante las compañías extranjeras; en noviembre de 1948 se retomó la Ley de Hidrocarburos, mediante la cual se obligaba a una repartición igualitaria, entre empresas y gobierno, de las ganancias generadas por la explotación petrolera, promovida férreamente por el entonces Ministro de Fomento, Juan Pablo Pérez Alfonzo, así como una política petrolera de "no más concesiones" a empresas extranjeras; desafortunadamente, en consecuencia de la inestabilidad política y los frecuentes golpes de Estado, la ley nunca llegó aplicarse y la política se disolvió por el nuevo gobierno, encarnado en la Junta Militar. Sin embargo, esta medida fue adoptada por países del Medio Oriente, repercutiendo en el sistema de concesiones petroleras del que tanto tiempo gozaron las compañías, ejemplificando así claramente la influencia ideológica de la experiencia latinoamericana en la conformación del nuevo orden petrolero internacional.

³² Roberts, Paul, ob. cit., p. 133.

³³ Terzian, Pierre, ob. cit., p. 6.

A fin de cuentas, quienes indirectamente habían puesto en esta situación a Venezuela eran los países árabes e Irán, con quienes el gobierno venezolano no cesaría en su intento de llegar a un acuerdo que solventara su escenario y, no menos importante, favoreciera de alguna manera a los países productores. Irán parecía ser el más adecuado para comenzar el diálogo, siendo el mismo Pérez Alfonzo quien inició las relaciones diplomáticas con el embajador iraní en Washington, *Hussein Alá*, comenzando así el alojamiento del germen ideológico nacionalista latinoamericano en el Medio Oriente, que habría en cierta medida de dar pie a la OPEP.

En el siglo XX la integración latinoamericana también ha transitado por el tema petrolero y energético, liderada principalmente por México y Venezuela; en este nuevo siglo, Brasil se asume con indudable liderazgo político basado en su infraestructura y capacidad petrolera, así como la capacidad de adaptación y adopción de esquemas novedosos que provocan el realce internacional del Estado brasileño.

El Pacto de San José, el Acuerdo Energético de Caracas, PETROAMÉRICA y la Iniciativa para la Integración de la Infraestructura Regional Sudamericana (IIRSA), han intentado situarse como esquemas geopolíticos orientados hacia el establecimiento de mecanismos de cooperación e integración, utilizando los recursos energéticos de las regiones del Caribe, Centroamérica y Sudamérica, como base para el mejoramiento socioeconómico de los pueblos del continente³⁴; todos ellos cuentan con la participación de México o Venezuela o Brasil.

El embargo petrolero árabe a occidente, repercutió en el macizo americano de forma muy sui géneris: países como México y Brasil comenzaron a recibir atención estratégica de los capitales estadounidenses de la banca privada y de organismos internacionales de financiamiento, para promover un desarrollo en su industria petrolera con el consiguiente acceso al crudo que no les era abastecido de oriente; México rápidamente se convirtió en uno de los principales países exportadores, pero con base en endeudamiento externo que con la constante inestabilidad en el precio internacional del petróleo, sobretudo las concernientes al descenso de este, provocaron que países como México y Brasil comenzaran a declarar moratorias en sus pagos de deuda externa.

Con el fin de resolver una reestructuración de la deuda, los países deudores se sometieron a los requerimientos de los organismos acreedores, provocando la implantación de políticas neoliberales como son la apertura de las economías a las mercancías y capitales del exterior, eliminación de empresas públicas, de subsidios, reducción del gasto público, devaluación de la moneda, adelgazamiento del Estado y

³⁴ Magalhães, Raquel, , ob. cit. p. 39.

aumento de impuestos³⁵, dejando amplia mella en el gobierno brasileño, que optaría por abrir el monopolio petrolero a la inversión privada.

PEMEX, PETROBRAS y PDVSA son hoy empresas que participan activamente en la industria internacional del petróleo, con esquemas distintos, con intereses distintos y obviamente con resultados disímiles. El 11 de marzo de 2007, el *Financial Times* publicó un artículo remembrando aquellas empresas que dominaban la industria petrolera, y que *Enrico Mattei* llamó “las siete hermanas”, retomando ese mote con siete empresas que hoy, influyen ampliamente el escenario internacional del crudo, contando entre ellas a PDVSA y PETROBRAS.³⁶

Esto nos obliga a preguntarnos y sobretodo analizar e investigar, ¿qué ha pasado con México y su empresa PEMEX, que entrado el último cuarto del siglo XX ostentaban autoridad y relevancia en el tema petrolero latinoamericano, y hoy, casi cuarenta años después, aquella industria brasileña y su empresa PETROBRAS que comenzaron tardíamente su experiencia productiva, ha rebasado profusamente la presencia, tanto en el continente como en la arquitectura mundial petrolera? Basta revisar los rankings hechos por la revista *Fortune*, la consultora *PFC Energy* la *Petroleum Intelligence Weekly*, que registran un claro ascenso en el valor y participación de PETROBRAS en el mundo del petróleo, combinado con un descenso y un estancamiento de la mexicana PEMEX.

³⁵ Ángeles, Olivia, Mercado financiero internacional y petróleo, con referencias a México, en, Mercado internacional del petróleo. Problemas y enfoques nacionales, Instituto de Investigaciones Jurídicas UNAM, 1988, p. 84.

³⁶ Para una mayor referencia, visitar <http://www.jornada.unam.mx/2007/03/27/index.php?section=economist&article=028n1eiu> (consultada el 5 de octubre de 2012).

CAPÍTULO II

PETROBRAS

PETROBRAS es una empresa altamente moderna; hoy día está en condiciones de hacer inversiones, renovación tecnológica, actualmente tiene el segundo centro de investigación más grande del mundo que acaba de inaugurarse en Río de Janeiro, tiene la mayor tecnología de prospección en aguas profundas de todas las empresas del mundo, y esto no es fruto de la suerte, fue fruto de la inversión, mucha inversión.

Cuando yo llegué a la Presidencia de la República, PETROBRAS aunque es una empresa de capital mixto, con acciones en Nueva York, quien indica la dirección de la empresa es el Presidente de la República, y yo siempre bromeaba diciendo que PETROBRAS era tan importante para la economía brasileña que el Presidente de PETROBRAS debería ser electo y él debía indicar quien es el Presidente de la República.

Ahora lo que el Estado no puede hacer es tener miedo de establecer alianzas con la iniciativa privada y hacer lo que es necesario en un país. No hay por qué tener miedo, lo que es necesario es establecer las reglas, reglas del juego que sean claras. Nosotros hoy día queremos explorar el potencial de PETROBRAS que hace 30 años no construía una refinería en Brasil y hoy está construyendo cinco, y quien toma la decisión es el gobierno, junto con el Consejo de Administración de la Empresa.

Aunque sea una empresa de economía mixta los intereses estratégicos de la nación brasileña están por arriba del interés de un técnico, por muy bueno que éste sea, y PETROBRAS hoy día con los yacimientos de la capa pré-sal seguramente dará un salto de calidad.

Luiz Inácio Lula da Silva

2.1 O PETROLEO É NOSSO.

La exploración petrolera de Brasil comenzó, al igual que en otros países productores, bajo concesiones a extranjeros, siendo el inglés *Thomas Denny* en el estado de *Bahía*, quien realizó una primera perforación en 1864 con resultados muy deplorables como para considerarlo un negocio. El consumo energético era muy por debajo de la media latinoamericana y no era altamente requerido más allá de la costa del Atlántico³⁷, por lo que el petróleo aún no representaba un polo de real interés para el gobierno brasileño; es hasta entrado el primer cuarto del siglo XX, que se creó la Comisión de Investigación de Carbón y Petróleo del Valle del Amazonas en 1919; con ella comienza una somera exploración en busca del oro negro.

El arribo al poder de *Getúlio Vargas* en 1930, con una enorme crisis económica y social a sus espaldas, supone un orden militar en el desenvolvimiento gubernamental, destacado por una idea centralista, nacionalista e inclusive pragmática, que entre otras cosas, consideraba el acceso al petróleo y sus derivados como una cuestión indispensable de seguridad nacional; en 1938, inmediatamente después del golpe de Estado perpetrado por él mismo y la implantación del *Estado Novo*³⁸, el gobierno interviene directamente en el tema del petróleo al formalizar la creación del *Conselho Nacional do Petróleo* (CNP) como órgano estatal encargado del tema, además de promover la Ley del Régimen Petrolero, mediante la cual se ratificaba la nacionalización del subsuelo y limitaba su acceso a empresas controladas por ciudadanos brasileños³⁹.

Con un conflicto bélico internacional en puerta, el CNP fue visualizado como respuesta inmediata al acceso petrolero que buscaban los militares, más que una estrategia a largo plazo; se realizaron exploraciones en la misma región de *Bahía*, resultando la explotación de un pozo a no más de 210 metros de profundidad que serviría como pretexto para alejar aún más a las empresas extranjeras, como la *Standard Oil*, que comenzaban a posicionar sus miradas en Brasil, como resultado ineludible del estratégico acercamiento del gobierno de Vargas a los EE.UU. con su declaración de guerra al Eje. La situación interna de Brasil a raíz de la implantación del *Estado Novo* mermó en amplios sectores sociales, trayendo consigo el derrocamiento de Vargas mediante un golpe de Estado en 1946.

El consumo petrolero brasileño de posguerra aumentó de cerca de 25,000 bdp al día a casi 89,000 bdp⁴⁰, contrario a lo que el CNP representaba en inversión y en resultados;

³⁷ Philip, George, *Petróleo y política en América Latina. Movimientos nacionalista y compañías estatales*, FCE México, 1989, p. 250.

³⁸ Término con el que se conoció al periodo comprendido entre 1937-1945, en el que Brasil estuvo gobernado por un régimen autoritario, con el Congreso disuelto y con el presidente *Getúlio Vargas* con poderes absolutos mediante la reforma a la Constitución.

³⁹ Furtado, André, *Capacidades tecnológicas y transformación estructural de una compañía petrolera nacional ante la apertura económica en un país en vías de desarrollo*, en *América Latina y Petróleo. Los desafíos políticos y económicos de cara al siglo XXI*, Rousseau, Isabelle, coord., El Colegio de México, México, 2010, p.162.

⁴⁰ Philip, George, ob. cit., p. 255.

esta situación reavivó añejas tensiones concernientes a la explotación y refinación de crudo entre el empresariado brasileño, encarnado en *Monteiro Lobato* y el propio CNP dirigido por *Horta Barbosa*, que se oponía a que el proceso petrolero cayera en manos privadas, a tal grado que comenzó una campaña en la búsqueda del apoyo popular para comenzar una lucha por el derecho de los brasileños sobre su petróleo, asegurando que el mejor conducto para el desarrollo de la industria petrolera era la creación de una empresa estatal, que podría construir las refinerías necesarias para la provisión de productos petroleros al mercado nacional y podría usar los beneficios de la refinación en una extensa campaña de exploración dentro de Brasil.⁴¹

Estas ideas encontraron eco en los círculos más importantes del ejército, más no en la burocracia que aún veía en Washington un aliado formidable para los planes gubernamentales; sin embargo, las ideas de *Barbosa* fueron retomadas para una nueva lucha social, que en palabras de *Mangabeira*:

“a nova luta do povo brasileiro foi uma luta pelo monopólio estatal do petróleo contra as concessões para a exploração, extração e refino do mesmo aos trusts estrangeiros sob o lema: O petróleo é nosso”.⁴²

Para 1950, la campaña *O petróleo é nosso* (El petróleo es nuestro) explotó los sentimientos nacionalistas en el tema de la industria brasileña de crudo; sin embargo, a su regreso al poder en ese mismo año mediante elecciones, *Getúlio Vargas* resistía las presiones a causa de su interés por una alianza con los estadounidenses, siendo hasta 1953 que envió una propuesta de ley al Congreso mediante la cual se establecía la creación de un nuevo organismo estatal, PETROBRAS, que sería propiedad del gobierno en un 51% y se financiaría con la transferencia y venta del 49% restante al sector privado y mediante un conjunto de impuestos específicos a ciertos bienes de consumo.⁴³

La propuesta no encontró consenso entre los legisladores, quienes introdujeron un proyecto alternativo en el que se hacía expresa la posesión total de la empresa en manos gubernamentales y el monopolio de la industria petrolera; mediante la Ley 2004, el 3 de Octubre de 1953 se crea la empresa *Petróleo Brasileiro S.A.*, con el mandato de explorar y explotar los yacimientos de petróleo, de la refinación del petróleo nacional y extranjero, del transporte de ese petróleo y de sus derivados, ya sea por mar, por tierra o por oleoductos⁴⁴. Este monopolio sería ejercido por el CNP como órgano orientador y fiscalizador y por PETROBRAS como el órgano de ejecución⁴⁵; asimismo, se respetarían

⁴¹ *Ibid.*, p. 257.

⁴² “La nueva lucha del pueblo brasileño fue una lucha por el monopolio estatal del petróleo contra las concesiones para la exploración, extracción y refino del mismo, a los trusts extranjeros sobre el lema: El petróleo es nuestro”, en *Mangabeira*, Francisco, *Imperialismo, Petróleo, Petrobras*, Ed. Zahar, Rio de Janeiro, Brasil, 1964.

⁴³ Philip, George, ob. cit., p. 262.

⁴⁴ <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1950-1959/lei-2004-3-outubro-1953-366242-publicacaooriginal-1-pl.html> (consultada el 22 de octubre de 2012)

⁴⁵ *Ibid.*, artículo 2.

las refinerías particulares en manos de brasileños que existían antes de que la ley fuera promulgada.⁴⁶

La consolidación legal de la empresa terminó en 1954, con la transferencia de las refinerías de *Mataripe* y *Cubatão* hasta entonces propiedad del CNP y ahora, primeros activos de PETROBRAS que le permitieron tener una producción de 2663 bdp diarios⁴⁷; contrariamente a las empresas de otros países en desarrollo, PETROBRAS tuvo que crear una capacidad de producción que no existía anteriormente en el país, y sobre todo, que no era accesible tan fácilmente⁴⁸. La experiencia de su personal tampoco era la que se requería para lograr uno de sus objetivos primordiales: la autosuficiencia petrolera, por lo que tuvieron que recurrir a ayuda de consejo internacional para la operación y adiestramiento técnico. Prueba de ello es la intervención del geólogo estadounidense *Walter Link* en 1960⁴⁹, que en el famoso “Informe Link” marcaba un claro pesimismo en las exploraciones de pozos petroleros en el Amazonas y recomendaba disminuir el gasto en esta zona y concentrarse en las áreas de Campos y Sergipe.

Aun así, la situación interna entre oferta y demanda era desequilibrada a favor de la segunda, obligando a la dependencia de la importación de crudo; *Geisel*, presidente de PETROBRAS comenzó su proceso de diversificación y mando del proceso petrolero: creó la división petroquímica, la de distribución, la internacional y la de investigación-desarrollo con PETROQUISA, BR DISTRIBUIDORA, BRASPETRO y el CENPES, respectivamente.

2.2 DESMONOPOLIZACIÓN ESTATAL.

Factores externos como el embargo petrolero de 1973 y la especulación generada por el conflicto iraní-iraquí, aunado a la importación de cerca del 90% del consumo interno de petróleo⁵⁰ provocaron una desaceleración económica en Brasil después de un periodo de tiempo conocido como “el milagro brasileño”, entre 1967 y 1973, con tasas anuales de crecimiento de 13%.⁵¹

Este contexto estimuló dos hechos importantes para el desarrollo de la noble empresa: primero, intentando evadir la duplicación de los precios del barril de crudo, se vio obligada

⁴⁶ *Ibid.*, artículo 43.

⁴⁷ <http://www.petrobras.com.br/pt/quem-somos/nossa-historia/> (consultada el 4 de noviembre de 2012).

⁴⁸ Furtado, André, ob. cit., p. 163.

⁴⁹ <http://www.petrobras.com.br/pt/quem-somos/nossa-historia/> (consultada el 4 de noviembre de 2012).

⁵⁰ *Ibid.*, p. 165.

⁵¹ Ojeda, Mario, *México y el conjunto de países llamado BRIC (Brasil, Rusia, India y China)*, en *Estrategias económicas exitosas en Asia y América Latina*, Bizberg, Ilán, coordinador, Juan Pablos Editor, México, 2012, p. 261.

a comenzar la búsqueda de yacimientos en aguas oceánicas, es decir, a explorar el *offshore* y desarrollar la tecnología necesaria para ello, que hasta entonces era desconocida, resultando la perforación en la zona de Cuenca de Campos frente a las costas de *Río de Janeiro* y *São Paulo*; segundo, la peligrosa combinación de precios altos y alta dependencia de la importación, provocaron un desequilibrio en las finanzas gubernamentales, orillándolos a la solicitud de préstamos al extranjero, especialmente a la banca transnacional y a los organismos internacionales, contrayendo así compromisos inherentes al orden neoliberal y una progresión en la deuda externa.

Si bien la empresa desde un inicio se orientó hacia el *downstream*, los ochentas atestiguaron el afianzamiento del *upstream* como parte integral de la industria petrolera brasileña, siendo las divisiones de petroquímica (PETROQUISA) y de investigación-desarrollo (CENPES) esenciales para tal hecho; la autosuficiencia en la refinación del crudo alcanzada en los ochentas ligado al descubrimiento de los pozos petroleros *offshore* de la *Cuenca de Campos*, *Sergipe*, *Marlimy* sorpresivamente en la zona del Amazonas, pusieron a Brasil en el camino para satisfacer en un 50% su demanda interna, así como en el del liderazgo y reconocimiento internacional en la producción en aguas profundas. Esta situación le valió a PETROBRAS la permisión de realizar contratos de riesgo en otros países con el fin de acceder, en caso de encontrarse, al petróleo a precios preferenciales, dando ya internacionalización a la empresa a través de la BRASPETRO.

En la mayoría de los países latinoamericanos, la crisis económica-financiera que se produjo desde 1982 provocó inflaciones, déficits públicos y crecimiento de la deuda externa, que en casos como el de México, se declararon insolventes e iniciaron una moratoria en el pago⁵². La poca autonomía de gestión que PETROBRAS había ganado con sus logros, se vio fuertemente acotada por el gobierno de *Sarney* y sus múltiples planes para contener y sobrellevar la crisis, que llegó inclusive a utilizar el acceso al crédito externo que la empresa tenía –y que el gobierno había perdido- para pagar la deuda externa brasileña, además de no permitirle reajustar los precios de sus combustibles; el gobierno comenzó a interferir abiertamente en los asuntos de la compañía, generando una profunda reyerta entre los directivos y los funcionarios, que solamente se solucionarían con un Estado que no interfiriera más allá de lo necesario en el esquema de la empresa; las presiones externas derivadas de la gran deuda externa y las posibles soluciones que se otorgaban, resultado de las directrices económicas, financieras y sociales conocidas como el Consenso de Washington, causarían mella en la vida política y social de Brasil; PETROBRAS no sería la excepción.

La llegada de *Fernando Collor* a la presidencia (1990-1992) marcó un hecho fundamental para la historia moderna de Brasil: fue el primer político con ideas neoliberales en asumir tal cargo después de una serie de hombres ligados al orden militar y nacionalista. La idea principal fue la de reorientar la economía y el sector petrolero mediante la reducción del gasto público y el adelgazamiento burocrático con la extinción del *Conselho Nacional do Petróleo*, así como la extinción de las restricciones al capital extranjero y la privatización

⁵² Ángeles, Olivia, ob. cit., p. 83.

de empresas públicas, pero no se atrevió a tocar a PETROBRAS debido a que el marco institucional aún no permitía tal acción; las medidas adoptadas, obviamente, no fueron del agrado popular, pero estas fueron continuadas por sus sucesores. Fernando Henrique Cardoso, de ideología aún más liberal, inició reformas institucionales que implicaban alteraciones administrativas y ocasionaba en ciertos sectores, la orientación del papel del Estado como regulador y fiscalizador.⁵³

En 1995 Cardoso envió a la Asamblea Nacional una propuesta de enmienda constitucional, en la cual se proponía la eliminación del monopolio petrolero para permitir que determinadas actividades, antes exclusivas del Estado y ejercidas por PETROBRAS, pudiesen ser concedidas a empresas privadas; después de cabildos legislativos y políticos se aprobó la Enmienda Constitucional número 9. En 1997 se creó la Ley 9478, conocida como la Ley del Petróleo, mediante la que se establecen reglas de la flexibilización para la entrada de capital privado en el sector petrolero como accionistas de PETROBRAS, pero con la afirmación de que la empresa no sería privatizada.⁵⁴

Asimismo, se dictamina la creación de la Agencia Nacional de Petróleo (ANP), que fungiría como balanza de la competitividad en el ámbito petrolero, de gas y de biocombustibles, celebrar contratos y establecer licitaciones, controlar los yacimientos petroleros, además de determinar las directrices tanto en *upstream* como en *downstream* y las reglas a las que deberán someterse las compañías interesadas, incluida la PETROBRAS⁵⁵. Para 1998, la ANP como órgano regulador y con influencia aún nacionalista, otorgó a PETROBRAS 397 concesiones constituidas por 95 bloques de exploración y 282 campos en producción o en fase de desarrollo de producción, en lo que se conoció como Ronda Cero. La ANP realiza la primera ronda del nuevo marco legal en junio de 1999, ofreciendo 27 bloques y recibiendo 21 ofertas de 14 compañías de 6 países diferentes.⁵⁶

2.3 SISTEMA Y ESTILO DE GESTIÓN DEL NUEVO PETROBRAS.

Petróleo Brasileiros S.A., renació como una empresa integrada de energía y vinculada al Ministerio de Minas y Energía del gobierno brasileño, de capital mixto y con un capital social equivalente a R\$108,610,408,864.00, divididos en 63,416,841,885 acciones ordinarias y 45,193,566,979 acciones preferidas⁵⁷, de las cuáles el gobierno brasileño

⁵³ Magalhães, Raquel, ob. cit., p. 79.

⁵⁴ Para una mayor y amplia referencia, visitar:

<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1997/lei-9478-6-agosto-1997-365401-publicacaooriginal-1-pl.html> (consultada el 6 de noviembre de 2012)

⁵⁵ Magalhães, Raquel, ob. cit., p. 80.

⁵⁶ Breve historia de la industria petrolera en Brasil, Asociación Latinoamericana de la Industria del Petróleo, p. 5

⁵⁷ Según consulta del año 1998 en la sección de Capital Social de la página electrónica de PETROBRAS, ya que este ha sido variable a través de los años; para mayor referencia visitar: <http://www.investidorpetrobras.com.br/pt/governanca/capital-social/> (consultada el 6 de noviembre de 2012).

poseerá como mínimo del total de las acciones con derecho a voto u ordinarias, el 50% más una acción; su objeto es: investigar, explorar, refinar, procesar, comerciar y transportar petróleo, gas natural y otros hidrocarburos; la realización de tales actividades será en un marco de libre competencia con otras empresas y bajo las condiciones de mercado. Un punto de suma importancia, reside en la permisión de establecer en el exterior agencias, filiales, subsidiarias u oficinas, con las que podrá ejercer cualquiera de sus actividades.⁵⁸

La corporación PETROBRAS está formada por un conjunto de empresas subsidiarias que actúan de forma integrada para la consecución de las actividades y objetivos de lo que se llama “sistema PETROBRAS”, y que anteriormente a la desregulación de la industria petrolera, algunas ya formaban parte de ella, siendo las más trascendentales:

- *Petrobras Transporte S.A. (TRANSPETRO)*: creada en 1998, atiende las actividades de transporte y almacenamiento de petróleo y sus derivados, de alcohol, biocombustibles y gas natural; maneja más de 11 mil kilómetros de oleoductos y gasoductos.
- *Petrobras Distribuidora*: creada en 1971, actúa en la distribución e industrialización de productos de petróleo y sus derivados; posee una red de más de 7 mil estaciones de servicio de combustibles en todo el territorio brasileño.
- *Petrobras Química S.A (PETROQUISA)*: fundada en 1967, actúa en las áreas de química y petroquímica, mediante su participación en sociedades que se dedican a la fabricación, comercio, distribución, transporte, importación y exportación de productos de las industrias químicas y petroquímicas.
- *Petrobras Gas S.A. (GASPETRO)*: fundada en 1998, con la finalidad de proveer servicios, transporte, comercialización, almacenamiento y procesamiento de gas natural y gas natural licuado. Además, se dedica la generación eléctrica y tendido de fibra óptica.
- *Petrobras Biocombustibles*: es la más joven, creada en 2008 con el objetivo primordial de producir en Brasil y en el extranjero biodiesel y etanol, atendiendo así a la responsabilidad social de PETROBRAS en materia de medio ambiente.⁵⁹

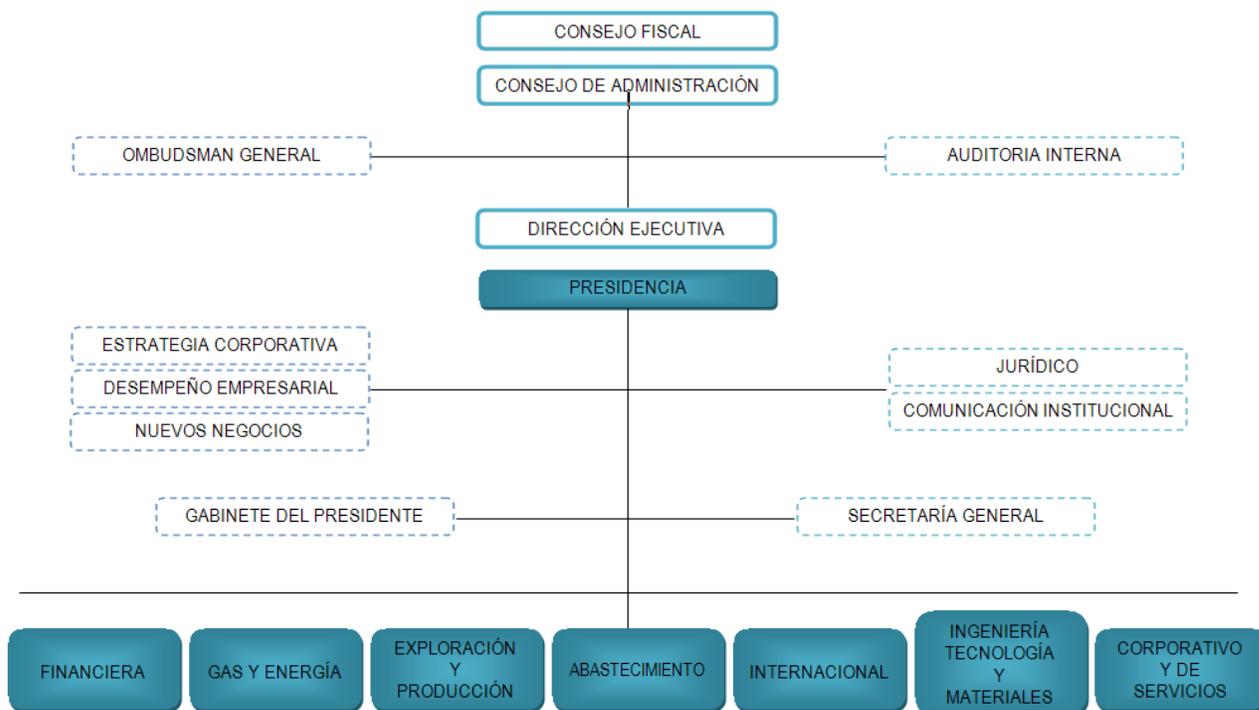
Su regulación y normatividad interna se basa en su Estatuto Social, el Código de Ética y Buenas Prácticas, todos cimentados en un modelo de alta administración y gestión empresarial, haciendo énfasis en la aplicación de una estrategia corporativa orientada hacia los negocios y la competitividad, fijando así los pilares de una suerte de gobierno societario para la búsqueda de la prosperidad comercial y la satisfacción permanente de los intereses de los accionistas⁶⁰. Su organización interna, aprobada en el año 2000, no ha presentado alteraciones significativas en su composición.

⁵⁸ Estatuto Social de PETROBRAS, para mayor referencia visitar: <http://petrobras.com.br/pt/quem-somos/estrategia-corporativa/downloads/pdf/estatuto-social.pdf> (consultada el 6 de noviembre de 2012).

⁵⁹ <http://www.petrobras.com.br/pt/quem-somos/perfil/principais-subsidiarias/> (consultada el 7 de noviembre de 2012).

⁶⁰ Magalhães, Raquel, ob. cit., p. 92.

Gráfica 1. ORGANIGRAMA PETROBRAS



Fuente: Elaboración propia con datos de Petrobras en <http://www.petrobras.com.br/pt/quem-somos/perfil/organograma/> (consultada el día 8 de noviembre de 2012).

El eje rector de gobierno de la empresa se basa en el Consejo de Administración y en el Consejo Fiscal como órganos de planeación y deliberación de los planes estratégicos de negocios que habrá de seguir la empresa, en donde se encuentran representados tanto el Estado como accionista mayoritario, los accionistas ordinarios, los accionistas preferidos y los trabajadores; la parte ejecutora de tales planes recae en la Dirección Ejecutiva y en la Presidencia, que dimanar de la decisión de quien ocupe el cargo de Presidente de Brasil.

La estrategia corporativa de PETROBRAS, según el documento emitido por el Consejo de Administración titulado “Visión 2020”, busca el objetivo primordial de situarse en una de las cinco mayores empresas integradas de energía del mundo, mediante la actuación responsable, segura y rentable en los mercados nacional e internacional, suministrando productos y servicios adecuados a las necesidades de los clientes y aportando al desarrollo de Brasil y de los países donde está presente; sus seis ejes fundamentales son: 1) fuerte presencia internacional; 2) referencia mundial en biocombustibles; 3) excelencia operacional en gestión, eficiencia energética, recursos humanos y tecnología; 4) rentabilidad; 5) referencias en responsabilidad social y ambiental, y 6) compromiso con el desarrollo sustentable.⁶¹

⁶¹ Obtenido del archivo digital llamado “Relatório de Sustentabilidade 2011”, contenido en la dirección electrónica: <http://www.petrobras.com.br/rs2011/relatorio-sustentabilidade.html> (consultada el 7 de noviembre de 2012).

Para la consecución de tales objetivos, los planes de la empresa se enfocan en cuatro áreas de negocios: Exploración y Producción, Internacional, Abastecimiento, Gas y Energía, que como se verá en el subtema siguiente, han sido evolutivamente las áreas que han recibido el mayor monto de inversión de toda la empresa, convirtiéndose así en sus cuatro pilares fundamentales de crecimiento.⁶²

En el año 2000, la corporación PETROBRAS concentraba cerca de 30,000 empleados tanto en su corporativo como en sus subsidiarias, manteniendo una relación importante con la *Federação Única dos Petroleiros*, que aglutina sindicatos de los Estados de São Paulo, Río Grande do Norte, Río Grande do Sur, Pernambuco, Paraná, Bahía, Minas Gerais y Amazonas, así como con sindicatos independientes de los Estados de Río de Janeiro, de Alagoas y Sergipe, con quienes celebra contratos colectivos de trabajo de 2 años de duración con posibilidad de renovación. Es importante resaltar que la sindicalización se presenta como una opción al empleado.⁶³

Mantiene una remarcada política de excelencia de recursos humanos, contenida en el artículo 37 de la Constitución Federal de Brasil, en donde se asienta que todo ingreso a la empresa será por medio de la aprobación en concurso público; asimismo posee un buen número de proyectos con universidades públicas y privadas, para preparar, inducir y certificar a los jóvenes que han posicionado a PETROBRAS como la primer empresa deseada para trabajar; estos programas van desde prácticas profesionales o *estágios*, promoción de carreras poco conocidas pero útiles para la industria petrolera mediante el programa *Profissões de Futuro*, el programa para aumentar el número de personas calificadas para la empresa conocido como *Programa Petrobras de Formação de Recursos Humanos* y el gran proyecto de la *Universidade Petrobras*, como la institución propia para el desarrollo de capital humano que una vez que hayan logrado sortear los concursos públicos, durante 15 meses deberán aprender los valores y directrices de la empresa.

2.4 INVERSIÓN EN LA INVESTIGACIÓN Y EL DESARROLLO.

El giro en el marco normativo e institucional brasileño que rompió el monopolio estatal sobre el petróleo, dotó a PETROBRAS de instrumentos como lo fueron la posibilidad de la búsqueda de capital privado para la explotación de los grandes yacimientos *offshore* (fuera de la costa) que se habían descubierto con anterioridad, pero que se encontraban detenidos por lo oneroso del tema; estas inversiones fueron realizadas principalmente con

⁶² Magalhães, Raquel, ob. cit., p. 94.

⁶³ Basta acceder a las páginas electrónicas de algunos de los citados sindicatos, para observar las campañas de afiliación que desarrollan como una forma de mantener fuerte al sindicato y a la empresa misma.

bancos japoneses a través de la creación de sociedades con fines específicos, que serían recompensados por medio de participaciones en la producción⁶⁴. Comenzaron las asociaciones con empresas extranjeras que permitieron a la brasileña diversificar sus inversiones y sus riesgos. La intervención estatal en el control de los precios y el subsidio a algunos de los derivados del petróleo, fue otro punto que se solventó, pues ahora es la empresa quien determinaba la fijación de tal precio indexado al internacional del barril; se expresaba una mayor coherencia entre las políticas petroleras y la atracción de capitales privados a la industria, permitiendo así, la rentabilidad de PETROBRAS a comparación de su antiguo régimen.

Al desarrollarse, legalmente, la industria petrolera brasileña en un ambiente de libre mercado⁶⁵, PETROBRAS está obligada a competir contra otras empresas que desarrollan sus actividades en la exploración y producción de yacimientos brasileños, y de igual manera se sujeta a las normas y requisitos de las licitaciones que emite la ANP; la mayoría de las reservas de crudo brasileño se encuentran en *offshore*, por lo que PETROBRAS mantiene ventaja con respecto a sus principales rivales, siendo la británica-holandesa *Shell*⁶⁶ la más competitiva en comparación a la brasileña. Este liderazgo en la exploración de aguas profundas y ultra profundas, es resultado de políticas de amplia y estratégica inversión como factor primordial de desarrollo; aún antes de ser desmonopolizada se realizaban fuertes inversiones en las capacidades de la empresa y hoy, con un enfoque de negocios, esta idea ha sido aceptado por ambas partes, tanto gobierno como inversores privados en perfecta sincronía.

En los ochentas, obligada por las crisis petroleras a lanzarse a la exploración en aguas profundas, PETROBRAS comenzó la incubación y operación del *Programa de Inovação Tecnológica e Desenvolvimento Avançado em Aguas Profundas e Ultraprofundas* (PROCAP) 1000⁶⁷, por medio del cual lograrían resarcir los efectos negativos que provocó en la economía brasileña la alta tasa de importación de petróleo y en sincronía, la búsqueda de resultados a largo plazo en lo que será su mayor ventaja competitiva en la industria petrolera internacional. Ya con un PETROBRAS desregulado, se comienza la promoción de programas dirigidos a profundidades más ambiciosas, como el PROCAP 2000 y 3000.

Estos programas han resultado trascendentales para la empresa y para el sector petrolero brasileño en general, al dar buenos resultados en el descubrimiento de yacimientos petroleros *offshore*, siendo el de *Tupi*, anunciado en noviembre de 2007⁶⁸ que tendría la capacidad de colocar a Brasil dentro de los grandes productores de crudo en el mundo, al contener entre 5000 y 8000⁶⁹ mil millones de barriles de petróleo; este yacimiento mejor

⁶⁴ Furtado, André, ob. cit., p. 171.

⁶⁵ Según lo establecido en el artículo 61 de la Ley 9487.

⁶⁶ Furtado, André, ob. cit., p. 177.

⁶⁷ "Programa de Inovação Tecnológica y Desarrollo Avanzado en Aguas Profundas y Ultraprofundas".

⁶⁸ http://news.bbc.co.uk/hi/spanish/business/newsid_7086000/7086330.stm (consultada el día 9 de noviembre de 2012).

⁶⁹ Inclusive hay quienes afirman que estas cifras son conservadoras, pues el yacimiento podría albergar hasta 33000 millones de barriles; aun así las probadas son de 5 a 8 mmdb.

conocido como *pré-sal* (sub sal), por estar situado bajo un importante capa de sal marina, de alrededor de 800 kilómetros de largo por 200 de ancho, que corre desde las costas del estado de *Espirito Santo* hasta Santa Catarina se encuentra a 7 kilómetros bajo el nivel del mar, lo que ha significado para la empresa un requerimiento de inversión superior a los \$150 mil millones de dólares (mdd), y para el gobierno, un proceso de capacitación y redefinición del carácter estratégico que representa el crudo. Derivado de estos grandes descubrimientos, el gobierno brasileño anunció la consecución de uno de los objetivos primeros de la creación de PETROBRAS: la autosuficiencia en el consumo petrolero nacional, lo que colocaría a Brasil en la posibilidad de convertirse en un exportador neto, e inclusive a ser considerado como uno de los 10 países con las mayores reservas petroleras del mundo.

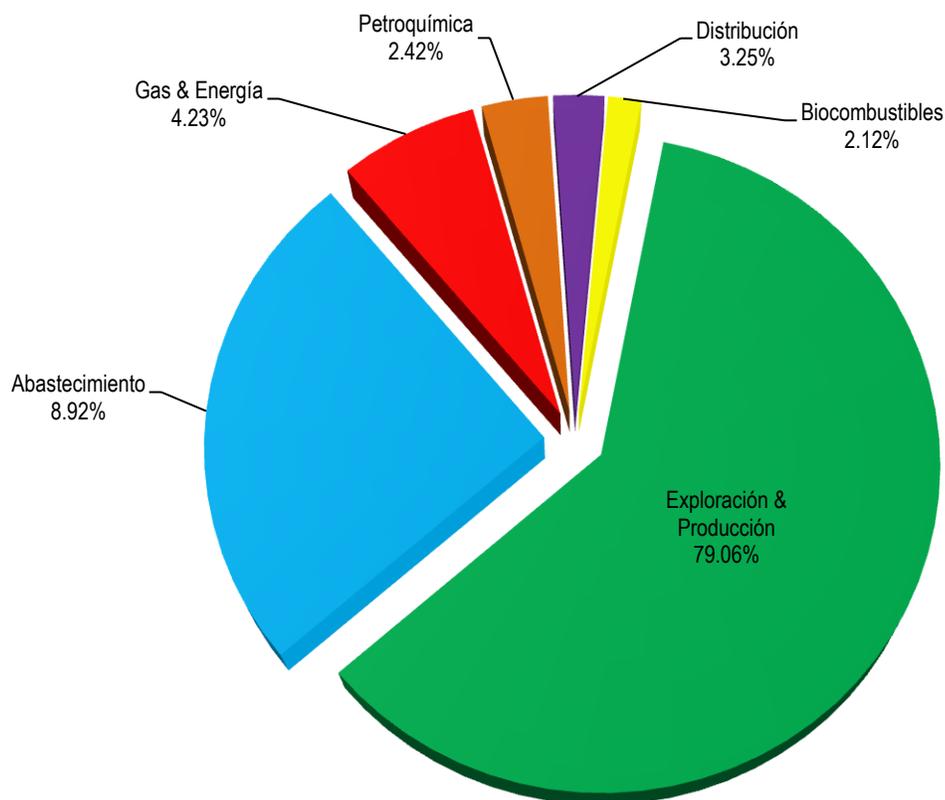
Un aspecto que sobresale ampliamente es que los contratos de concesiones para la exploración, desarrollo y producción de petróleo y gas que establece la ANP, contienen a partir de 2005 la cláusula número 24 o cláusula de Inversión en Investigación y Desarrollo, que obliga a los concesionarios a invertir el 1% de las ganancias netas de la producción en tales rubros, especificando que de esa cantidad, la mitad se hará en proyectos con universidades e institutos brasileños⁷⁰. La *Universidade Petrobrás*, asentada en el barrio de *Maracanã*, Río de Janeiro, ejemplifica claramente el compromiso de la compañía por la inversión en la excelencia de su capital humano, calificado y comprometido con la ideología y valores que se persiguen.

Según el Plan de Negocios 2009-2013 de PETROBRAS, se prevé invertir US\$174.4 mil millones de dólares en sus áreas de negocio, tanto en Brasil (90%) como en el exterior (10%), distribuidas de la siguiente manera⁷¹:

⁷⁰ <http://www.anp.gov.br> (consultada el día 9 de Noviembre de 2012)

⁷¹ Cabe resaltar que en la gráfica no se contabilizan \$1900 mdd correspondientes al gasto del Corporativo.

Gráfica 2. INVERSIÓN DE PETROBRAS EN SUS ÁREAS DE NEGOCIOS (2009-2013).



Exploración & Producción	\$104,600,000,000	Distribución	\$4,300,000,000
Abastecimiento	\$11,800,000,000	Biocombustibles	\$2,800,000,000
Gas & Energía	\$5,600,000,000		
Petroquímica	\$3,200,000,000		

Fuente: Elaboración propia con datos del Plan de Negocios de Petrobras para el periodo 2009-2013 en <http://www.hidrocarburosbolivia.com/nuestro-contenido/documentos-y-archivos/13319-documentopetrobras-plan-de-negocios-2009-2013.html> (consultada el día 10 de noviembre de 2012).

Se distingue claramente la relevancia que el área de Exploración y Producción tiene para la empresa, al ser receptora de casi 65% del total de inversión durante este lapso, del que a su vez se desprenderá una erogación casi 20% en la zona del *pré-sal*⁷²; además se le confiere a esta área: el descubrir reservas con el fin de garantizar la producción, por lo menos 15 años, con la exploración de nuevos yacimientos, usando la tecnología e infraestructura instalada.

El abastecimiento es su segunda área de prioridad, resultando la refinación como una actividad trascendental para PETROBRAS, pues así es como le otorga valor agregado a su

⁷² Magalhães, Raquel, ob. cit., p.96.

petróleo y evita la dependencia de importación de crudo liviano para la industria petroquímica y aumenta su capacidad de producción de los derivados del petróleo. Su infraestructura de refinación cuenta con 15 instalaciones, de las cuales 5 se encuentran en el exterior y 6 más comenzarán sus operaciones en el periodo de 2009-2013⁷³. Se propone la reafirmación de la empresa como líder en el mercado de gas natural y generación de energía con el proveniente de la zona del *pré-sal*, y de los acuerdos aún sobrevivientes con Bolivia, mediante el aprovechamiento del gasoducto de cerca de 956 km, llamado Gasene, con una capacidad de 14 millones de m³ al día.

Desde sus inicios como empresa estatal y orillada por las crisis petroleras, PETROBRAS comenzó la producción de biocombustibles a base de caña de azúcar, principalmente etanol, con el lanzamiento del programa *Proálcool*, que en algún momento se pensó podría sustituir a la gasolina en el parque vehicular y que a la postre se convertiría en una importante fuente de energía para Brasil. Con la desmonopolización de la empresa, y como se ha visto en temas anteriores, uno de los objetivos hace hincapié en la intención de convertirse en referencia de desarrollo sustentable con el medioambiente mediante la producción de biocombustibles. El biodiesel, creado a partir de grasas vegetales y animales, hoy ya es una realidad en Brasil, al ser por norma, mezclado en un 5% con todo el diésel que se comercializa. Se cuenta con 7 plantas de producción de biocombustibles, 5 de ellas en funcionamiento y 2 en fase experimental.⁷⁴

La principal presencia internacional de la subsidiaria Petrobras Biocombustibles, se realiza en asociación con compañías japonesas, quienes también son marcados como referencia internacional en la producción y utilización de energía proveniente de fuentes renovables. PETROBRAS también ha invertido, raquíticamente, en la producción de energía en base a fuentes renovables, como la eólica y la solar.⁷⁵

2.5 PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN.

Se podrían identificar claramente tres etapas en la vida de PETROBRAS en las que ha buscado objetivos más allá de sus fronteras. La primera, aún con las restricciones legales a la inversión privada, con la creación de la BRASPETRO en la época de *Geisel* al frente de la empresa; la segunda, ya con el monopolio estatal finiquitado, y la posibilidad de establecer subsidiarias en el extranjero y acuerdos con compañías exteriores; la tercera, que inició con la presidencia de *Luiz Inácio Lula da Silva*, etapa que explotó las

⁷³ Para mayor referencia, visitar: <http://www.hotsitepetrobras.com.br> (consultada el 10 de noviembre de 2012).

⁷⁴ <http://www.petrobras.com.br/pt/quem-somos/perfil/> (consultada el día 12 de noviembre de 2012).

⁷⁵ PETROBRAS cuenta con un apartado específico en su página electrónica acerca de sus fuentes de energía alternativas y del desarrollo sustentable de la empresa con el medio ambiente, si desea saber más, visite <http://www.petrobras.com.br/pt/energia-e-tecnologia/>, así como <http://www.petrobras.com.br/pt/meio-ambiente-e-sociedade/> (consultadas el día 12 de noviembre de 2012).

potencialidades de la empresa a nivel local y que aceleraría su presencia internacional, así como el uso de esta en temas políticos y de liderazgo internacional.

Los inicios de la empresa en el ámbito internacional se dan con BRASPETRO, que surgió como una necesidad a la falta de solvencia de la creciente demanda interna de petróleo; se comenzaron a establecer contactos con países como Colombia, Egipto, Argelia, Angola y el Medio Oriente como: Iraq e Irán; se obtuvieron significativos acuerdos de asociación en la exploración y producción de yacimientos en Iraq y Colombia a cambio de preferencias en la venta de crudo, en la asistencia técnica y en la cooperación tecnológica. Iraq, se convirtió en el principal abastecedor de petróleo y conocimiento⁷⁶. Sin duda alguna, la alta capacidad de la exploración en aguas profundas que PETROBRAS posee, proviene en gran medida de esta etapa de expansión y de absorción de técnicas de entes con mayor experiencia en la industria petrolera.

Brasil y su industria petrolera no tuvieron un interés real en la zona latinoamericana, debido en parte a la poca identificación regional que históricamente ha mantenido⁷⁷, y no es sino hasta la aceptación de la cooperación bilateral con Argentina con la firma del Acta de *Foz de Iguazú*⁷⁸ y su ulterior resultado: la formación del Mercosur en 1991 con la ratificación del Tratado de Asunción y la aceptación de la circulación de bienes, servicios y factores productivos entre los países⁷⁹, que la coyuntura arrojó contenidos estratégicos y una ventaja competitiva para los brasileños en el sector petrolero latinoamericano.

Una primera aventura del acercamiento energético entre la región latinoamericana y Brasil resultó en el tema del gas natural boliviano, dónde se asentó la voluntad bilateral de aprovechar los beneficios económicos de la explotación de este recurso, con la construcción de 1997 a 1999 del gasoducto de 3,146 km de longitud, 557 en la parte boliviana y 2,589 en la región brasileña, que conecta las grandes reservas bolivianas de la ciudad de Santa Cruz de la Sierra y del río Grande hasta la ciudad de *Porto Alegre* en Brasil⁸⁰; ya con PETROBRAS abierto al capital privado y con el monopolio estatal terminado, se creó la *Transportadora Brasileira Gasoduto Bolívia-Brasil S.A.* (TBG), en donde GASPETRO, subsidiaria de PETROBRAS participa con un 51% de las acciones emitidas.

⁷⁶ Magalhães, Raquel, ob. cit., p.82.

⁷⁷ Fernández de Castro, Rafael, Las aspiraciones internacionales de Brasil y México en política exterior, p. 146, en Brasil y México: encuentros y desencuentros, Ortiz Antonio, coordinador, Instituto Matías Romero, SRE, México, 2005.

⁷⁸ Acuerdo de integración bilateral firmado el 30 de noviembre de 1985 en la ciudad de *Foz de Iguazú, Paraná, Brasil*, que intentaba sentar las bases para el desenvolvimiento económico, y juntos hacer frente a la realidad devastadora que la deuda externa había dejado para ambos.

⁷⁹ Artículo 1º del Tratado de Asunción, para consulta, visitar:

http://www.mercosur.int/innovaportal/file/3862/1/cmc_1991_tratado_es_asuncion.pdf (consultada el día 15 de noviembre de 2012).

⁸⁰ Este proyecto fue financiado a PETROBRAS por parte del Banco Interamericano de Desarrollo y el Banco Mundial, como se aprecia en el documento electrónico: <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=465833> (consultada el día 15 de noviembre de 2012).

La petrolera se tornó más competitiva en el terreno latinoamericano e internacional, resultado de una fuerte presencia en Argentina, Venezuela, Bolivia, Ecuador, Perú, Angola, Inglaterra y EE.UU., que en conjunto, mediante asociaciones estratégicas y participaciones accionarias en empresas, alcanzó a tener 140 contratos y una producción diaria de crudo cercana al 20% de su total proveniente del exterior⁸¹. Esta que se podría considerar como la segunda etapa de internacionalización, a diferencia de la primera, no buscaba solamente la satisfacción de la demanda interna de petróleo, sino también el afianzarse como una empresa trasnacional líder en la industria petrolera mundial, con foco en Latinoamérica; esto quedó demostrado con la conversión del brazo operativo en el exterior: BRASPETRO, en el Área de Negocios Internacionales, con un presupuesto para 1999 de alrededor \$4148 mdd, y que a partir de entonces se ha convertido en pilar fundamental del actuar de PETROBRAS.

En 2003, con la llegada de *Lula* a la presidencia de Brasil, con un corte ideológico sistemáticamente alterno al liberal de sus predecesores, se materializó una mayor injerencia del Estado como accionista mayoritario en el rumbo de la compañía, en sus negocios y en su capacidad de presencia internacional. Sin embargo, esta intervención no ha interrumpido los logros y alcances de PETROBRAS, tal vez al contrario los ha potenciado con una inusitada sinergia entre la visión empresarial de maximización de ingresos de la compañía, con la política exterior y la diplomacia brasileña encarnada en el *Itamaraty*⁸², que en palabras del mismo Lula:

La prioridad de la política exterior brasileña será América del Sur. Tenemos una frontera común, sin ningún tipo de conflicto de jurisdicciones, con casi todos los países de la región; así mismo, Brasil intentará ampliar sus relaciones bilaterales con África del Sur, India, China, Rusia, México y otros países que en sus regiones respectivas tienen mucha importancia económica y geopolítica...⁸³

El acercamiento a los países asiáticos, principalmente China y Japón, se da en el marco de la búsqueda de inversiones para la producción de los yacimientos brasileños del *pré-sal* y de biocombustibles; con las compañías *China National Petroleum Corporation* (CNPC) y *China Petroleum & Chemical Corporation* (SINOPEC) realizó el compromiso de abastecerlas con 200 mbdp diarios a cambio de un préstamo de \$10 mdd; con la japonesa *Nippon Alcohol Hanbai*, fundó la empresa binacional *Brazil-Japan Etanol*, con el fin de compartir conocimiento y financiamiento a la producción de biocombustibles para el consumo en ambos países.⁸⁴

⁸¹ Magalhães, Raquel, ob. cit., p. 84.

⁸² Sobrenombre que se le da al *Ministério das Relações Exteriores* (Ministerio de las Relaciones Exteriores), debido a la ubicación de su sede en el Palacio de Itamaraty.

⁸³ Lula da Silva, Luiz Inácio, *La política exterior del nuevo gobierno brasileño*, en *Foreign Affairs en Español*, Volumen 3, Número 1 enero-marzo 2003, ITAM, México, 2003, p. 4-5.

⁸⁴ Magalhães, Raquel, ob. cit., p. 89.

El proceso de integración energética sudamericana ha obtenido grandes avances a partir de lo que llamaremos como tercera etapa de internacionalización, con la puesta en marcha de proyectos de exploración y producción, refinación, distribución de derivados del petróleo y adquisición de participación en empresas y subsidiarias. Sin embargo, el proceso de internacionalización de PETROBRAS en la región se vio afectado por el acceso al poder y el asentamiento de ideologías políticas nacionalistas. El caso de Bolivia en 2005 con la nacionalización de los hidrocarburos, específicamente el gas natural; en 2007 la situación financiera originada por los subsidios de los derivados petroleros, impuestos por el gobierno argentino encabezado por Néstor Kirchner, representaron pérdidas cercanas a los \$780 millones de reales (mdr)⁸⁵, lo que obligó a vender la refinería de San Lorenzo; en Ecuador y Venezuela, las cargas impositivas gubernamentales comenzaron a mermar las ganancias netas⁸⁶, opuestamente a lo sucedido en Chile, Paraguay y Uruguay. Estas condiciones semi adversas para los negocios, obligaron a PETROBRAS a replantear y redirigir sus intereses empresariales al continente africano y a la parte norteamericana del Golfo de México, ambas en proyectos *offshore*.

2.6 PERSPECTIVAS.

Lula da Silva, pernambucano, hijo de jornaleros, limpiabotas, vendedor de tapioca⁸⁷, obrero metalúrgico y sin estudios universitarios, contendió cuatro ocasiones por la Presidencia de la República Federativa de Brasil por el *Partido dos Trabalhadores*; perdió tres de ellas contra políticos de corte derechista y neoliberal; ganó la cuarta y gobernó dos periodos de cuatro años. Es considerado por algunos como la imagen de una nueva izquierda latinoamericana que manifiesta una ideología progresista con matices de moderación e interlocución con amplios sectores, lo que se refleja en su gobierno; en la praxis, la administración *lula* no tuvo alteraciones sustanciales, dio continuidad a varias políticas económicas de sus predecesores que habían generado en Brasil un crecimiento económico, pero introdujo un esquema de contenido ampliamente social en la búsqueda de una mejoría para el pueblo brasileño, en palabras de él mismo: “gobernar no es difícil si el gobernante hiciera simplemente lo que es obvio. Si él hace lo que todo mundo piensa que él tiene que hacer, no tendría problema; pero muchas veces dejamos lo fácil y tratamos de hacer lo difícil, y entonces las cosas no salen bien”.⁸⁸

⁸⁵ Furtado, André, ob. cit., p. 191.

⁸⁶ *Ídem*.

⁸⁷ La tapioca es el almidón extraído de la yuca, que se presenta en forma de pequeñas perlas blancas con propiedades espesantes y gelificantes; posee un gran valor alimentario en regiones como Sudamérica, África y Asia, y actualmente representa una de las principales fuentes nutricionales para cerca de 800 millones de personas.

⁸⁸ Extracto de la conferencia impartida por *Luiz Inácio Lula da Silva* en 2011 frente a la Asociación de Banqueros de México, en Acapulco, Guerrero. Para leer la versión estenográfica, dirigirse a: http://www.abm.org.mx/convencion_bancaria/74%20convencion/74/LulaDaSilva.htm (consultada el día 17 de noviembre de 2012).

Uno de los claros ejemplos de esa izquierda moderada, de la que Latinoamérica adolece, es la relación del gobierno brasileño con PETROBRAS y la amalgama generada por los intereses sociales perseguidos por Lula con la visión netamente empresarial consolidada durante cerca de 5 años de un nuevo modelo de gestión. Tal vez podría atribuirse esta inusitada dualidad, en palabras de Mario Ojeda, al firme compromiso de los brasileños de trabajar impávidamente para convertirse en una potencia mundial, que permea en los sectores políticos, militares, empresariales, sociales, estudiantiles, sindicales y culturales, no importando la filiación ideológica que se tenga.⁸⁹

Durante el gobierno de *Lula*, PETROBRAS fue reconocida mundialmente por sus éxitos, su expansión de negocios, sus grandes tasas de reinversión productiva⁹⁰, y la enorme capacidad técnica de explotación en aguas profundas; al mismo tiempo la empresa ha sabido capitalizar el nuevo matiz que el gobierno brasileño le ha impreso a la importancia de la diversificación de relaciones exteriores con el acercamiento diplomático que dirige el *Itamaraty*, y que arroja resultados en el orden económico, político y empresarial. Esta concordancia ha permitido simultáneamente para PETROBRAS el establecimiento de fuertes vínculos comerciales con 27 países en la totalidad de los continentes del planeta, destacándose los obtenidos en la costa oeste de África, China, Singapur, Inglaterra, EE.UU. y Sudamérica, mediante el establecimiento de subsidiarias, contratos de exploración y producción, permisos de distribución y venta de productos derivados del petróleo.

A diferencia de 1997 cuando se creó la *Petróleos Brasileiros S.A.*, en 2012 la estructura del capital social es de R\$ 205,392,136,722.39, representado por 13,044,496,930 acciones, siendo 7,442,454,142 acciones ordinarias y 5,602,042,788 acciones preferidas, que son detentadas por 673,932 accionistas nacionales y extranjeros.

⁸⁹ Ojeda, Mario, ob. cit., p. 269-271.

⁹⁰ De 2003, cuando Lula asumió la presidencia de Brasil que se realizaba a un reinversión cercana a los 7406 mdd; en 2011 la cifra alcanzó los 43146 mdd.

Gráfica 3. DIVISIÓN ACCIONARIA DE PETRÓLEO BRASILEIROS S.A.⁹¹

ACCIONES ORDINARIAS	7,442,454,142	%	ACCIONES PREFERENCIALES	5,602,042,788	%
Gobierno Federal	3722414143	50.02%	Gobierno Federal	0	0.00%
BNDES Participações SA	173400392	2.33%	BNDES Participações SA	1341348766	23.94%
BNDES	442001218	5.94%	Fundo de Participação Social	2433460	0.04%
Fundo de Participação Social	6000000	0.08%	Fundo Soberano – FFIE	161596958	2.88%
Fundo Soberano – FFIE	292201481	3.93%	ADR, Nivel 3	1577663766	28.16%
ADR Nivel 3	1546594946	20.78%	Extranjeros	908710674	16.22%
FMP - FGTS Petrobras	165972639	2.23%	Otras entidades	1610289164	28.74%
Extranjeros	486354658	6.53%			
Otras entidades	607514665	8.16%			

Fuente: Elaboración propia con datos de Petrobras en <http://www.investidorpetrobras.com.br/pt/governanca/capital-social/> (consultada el día 19 de noviembre de 2012).

Con base en datos obtenidos del **Relatório de Sustentabilidade 2011 de PETROBRAS⁹²**, la empresa durante el mismo año reflejó ventas totales por \$244,176 mdr, con una ganancia neta de \$33300 mdr; alcanzó una producción local e internacional diaria de 2.6 millones de barriles de petróleo (mdbp) y de 452,000 barriles de gas natural, producto de los cerca de 16,400 mdbp de reservas probadas que tiene en territorio brasileño y en los contratos de producción que maneja en el extranjero. Empleó a 74,403 personas en Brasil y a 7,515 en los países donde tiene presencia; publicaciones especializadas⁹³ en la industria petrolera la colocan en el ranking como la quinta empresa integral de energía en el mundo y un valor aproximado de la marca PETROBRAS de \$19,700 mdr.

El descubrimiento del yacimiento *pré-sal* con sus inmensas reservas de barriles de petróleo y gas, y con todos los beneficios tanto políticos como económicos que continúa generando, han logrado redefinir el concepto de interés nacional sobre el petróleo para el gobierno brasileño; 2010 marca una pauta para este nuevo entendimiento: la *Câmara dos Deputados*, a petición presidencial, dictaminó la ley 12304 que ordenó la creación de la empresa pública denominada *Empresa Brasileira de Administração de Petróleo e Gás*

⁹¹ BNDES hace referencia al Banco Nacional de Desarrollo brasileño, mientras que BNDES *Participações* es la parte del mismo banco que busca invertir capital en empresas privadas; los *Fundo de Participação Social* y *Fundo Soberano* son mecanismos de inversión del gobierno brasileño con miras a generar ganancias para fines sociales, y participan como accionistas a raíz de la reforma legal de 2010 arriba mencionada; ADR (*American Depositary Receipt*) representa la garantía a la inversión extranjera que se realiza desde otros países con la custodia de un banco local, por ejemplo, las acciones que se venden en la Bolsa de Valores de NY son custodiadas por el Bank of New York, y permite a los tenedores el acceso a todos los beneficios y ganancias sobre el capital; el FGTS, *Fundo de Garantia do Tempo do Serviço* es el esquema mediante el que los trabajadores de la PETROBRAS intervienen como accionarios de la propia empresa, y podríamos relacionarlo a una suerte de AFORE mexicana. En el rubro de Otras Entidades, se anuncia principalmente a la BOVESPA, Bolsa de Valores de São Paulo, donde las empresas nacionales brasileñas pueden invertir y participar como accionarios.

⁹² Para mayor información, consultar el archivo digital "*Relatório de Sustentabilidade 2011*", contenido en la página electrónica citada anteriormente, en el subtema 2.3.

⁹³ Se hace referencia a la *PFC Energy*, quien realiza mediciones anuales para determinar el ranking mundial de empresas en el ramo energético; si desea mayor información, visitar: <https://www.pfcenergy.com> (consultada el día 20 de noviembre de 2012).

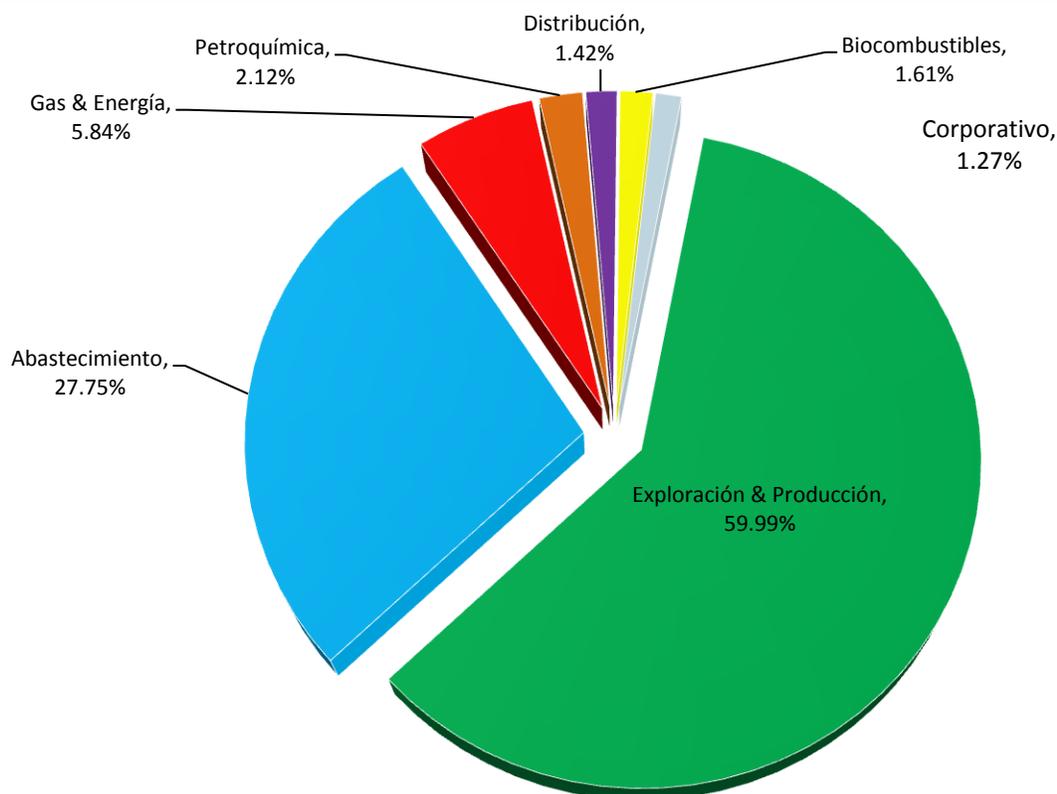
Natural S.A. (PETROSAL), que fungirá como la empresa encargada de manejar los contratos para la venta del petróleo y gas del Estado brasileño.

Complementariamente, la ley 12351 introduce el término “producción compartida” en la industria brasileña, mediante el cual las áreas petroleras consideradas como estratégicas para el desarrollo de la nación, más claramente las del *pré-sal*, serán adjudicadas para su explotación directamente a PETROBRAS o bien abiertas a licitaciones, garantizando por lo menos una participación del 30% del total para la misma PETROBRAS. Con este sistema, se transforma el régimen petrolero de concesión, en el cual el petróleo extraído pertenecía a las empresas y sólo tenían que pagar impuestos por la actividad y venta en suelo brasileño. En el mismo sentido, ordena la creación de un fondo social que se destinará en aspectos como la educación, cultura, deporte, salud pública, ciencia y tecnología y medio ambiente.

Existen divergencias en torno al tema, pues por un lado podemos encontrar esta medida como un freno a la libre competencia de la industria petrolera brasileña e inclusive un retorno a un monopolio gubernamental disfrazado en una laxa competitividad, pero habrá algunos que puedan encontrar en estas medidas una excelente oportunidad para aprovechar las enormes riquezas petroleras traducidas en mejoras para la sociedad y no exclusivamente para los grandes capitales que aquí intervienen. Podría afirmar que la industria petrolera brasileña ha transitado, con ciertos matices, un ciclo completo de desarrollo que va desde el monopolio cerrado a la libre competencia y que regresa a un momento de simbiosis entre estas dos, y en donde el interés nacional, respetado por un gobierno con un corte ideológico moderado de izquierda, juega un papel fundamental en esta original política.

La importancia política y económica de PETROBRAS para el desarrollo de Brasil, quedan asentadas en sus perspectivas de crecimiento, específicamente en su Plan de Negocios para el periodo 2012-2016, documento que manifiesta las intenciones del Consejo de Administración, liderado por el Estado y el interés nacional, sin olvidar el objetivo de generar rendimiento para sus accionistas. Se prevé una inversión en sus áreas de negocio de \$236.5 mmdd para el periodo, siendo distribuido de la siguiente manera:

Gráfica 4. PROYECTO DE NEGOCIOS DE PETROBRAS (2012-2016).



Exploración & Producción	\$141,800,000,000	Distribución	\$3,360,000,000
Abastecimiento	\$65,600,000,000	Biocombustibles	\$3,800,000,000
Gas & Energía	\$13,800,000,000	Corporativo	\$3,000,000,000
Petroquímica	\$5,000,000,000		

Fuente: Elaboración propia con datos del Relatório de Sustentabilidade PETROBRAS 2011 en <http://www.petrobras.com.br/rs2011/relatorio-sustentabilidade.html> (consultada el día 21 de noviembre de 2012).

Podemos localizar el interés de la compañía en la Exploración y Producción, con foco importante en el completo desarrollo del área del *pré-sal*, a la que se destina cerca del 50% del total de recursos, y que derivan en la búsqueda de objetivos como lo es la duplicación de la producción nacional, persiguiendo 5.2 mdbp y gas natural por día, lo que aseguraría a Brasil y a PETROBRAS un lugar dentro de los cinco países con mayor capacidad productora del mundo.

El futuro de la empresa se asoma prometedor, primeramente por los buenos resultados económicos que han significado un buen entendimiento con los accionistas privados, por otro lado, la sinergia que se ha logrado entre la empresa y los intereses nacionales representados por el Estado; y que han arrojado consecuencias magníficas para el

despunte político que Brasil ha tenido en el entorno internacional, tanto en foros multinacionales como en la región a la que hoy voltea como un líder.

La continuidad ideológica y de forma en la dirección del país que representa la ahora presidenta *Dilma Rousseff*, y la hoy presidenta de PETROBRAS, la ingeniera química *María das Graças Foster Silva*⁹⁴, quien ostenta en gran medida esa similar historia de superación personal de *Lula*, dado que sus orígenes humildes se remontan a las favelas y a la recolección de cartón y aluminio como forma de supervivencia y que en base a esfuerzo se ha convertido en la primera mujer en dirigir una de las cinco mayores empresas integrales de energía en el mundo, dan muestra de que las acciones y medidas que se han tomado durante esta década para alejar la esquizofrenia de unificar los intereses públicos y privados, con el objetivo de posicionar a Brasil y a su PETROBRAS en la escena del orbe, aseguran que el futuro de la empresa en el orden interno y en su capacidad de expansión internacional, serán punto de referencia para muchos otros intentos de éxito

⁹⁴ <http://www.lanacion.com.ar/1448520-graza-foster-de-cartonera-en-una-favela-a-presidenta-de-petrobras> (consultada el día 21 de Noviembre de 2012).

CAPÍTULO III

PEMEX

[...] si fuere necesario, haremos el sacrificio de todas las actividades constructivas en las que la nación ha entrado durante este período de Gobierno para afrontar los compromisos económicos que la aplicación de la Ley de Expropiación sobre intereses tan vastos nos demanda y aunque el subsuelo mismo de la Patria nos dará cuantiosos recursos económicos para saldar el compromiso de indemnización que hemos contraído, debemos aceptar que nuestra economía individual sufra también los indispensables reajustes, llegándose, si el Banco de México lo juzga necesario, hasta la modificación del tipo actual de cambio de nuestra moneda, para que el país entero cuente con numerario y elementos que consoliden este acto de esencial y profunda liberación económica de México.

Es preciso que todos los sectores de la nación se revistan de un franco optimismo y que cada uno de los ciudadanos, ya en sus trabajos agrícolas, industriales, comerciales, de transporte, etc., desarrollen a partir de este momento una mayor actividad para crear nuevos recursos que vengán a revelar cómo el espíritu de nuestro pueblo, es capaz de salvar la economía del país por el propio esfuerzo de sus ciudadanos.

Y como pudiera ser que los intereses que se debaten en forma acalorada en el ambiente internacional, pudieran tener de este acto de exclusiva soberanía y dignidad nacional que consumamos, una desviación de materia primas, primordiales para la lucha en que están empeñadas las más poderosas naciones, queremos decir que nuestra explotación petrolífera no se apartará un sólo ápice de la solidaridad moral que nuestro país mantiene con las naciones de tendencia democrática y a quienes deseamos asegurar que la expropiación decretada sólo se dirige a eliminar obstáculos de grupos que no sienten la necesidad evolucionista de los pueblos, ni les dolería ser ellos mismos quienes entregaran el petróleo mexicano al mejor postor, sin tomar en cuenta las consecuencias que tienen que reportar las masas populares y las naciones en conflicto. .

Lázaro Cárdenas del Río

3.1 LA NACIONALIZACIÓN PETROLERA.

La industria petrolera mexicana se gesta en la coyuntura histórica caracterizada por la explotación comercial y el empleo cada vez más frecuente del crudo; detenta una importante presencia ideológica y productiva a nivel internacional durante la primera mitad del siglo XX. En el ámbito interno habrían de acontecer hechos que marcarían la originalidad de la consolidación y desarrollo de esta noble industria, dentro de los cuales sin duda alguna el proceso de nacionalización iniciado en 1917 y consumado legalmente en 1938 propiciaría una alteración del *status quo* que imperaba desde épocas inclusive pre independentista.

El nacionalismo que los mexicanos promovemos en torno al petróleo no es una concepción *per se*: ha tenido procesos históricos muy bien definidos. Esta ya centenaria industria petrolera podría conceptualizarse perfectamente en dos grandes etapas con el filtro común de la nacionalización de 1938; presentan contenidos notoriamente heterogéneos: la primera, comprendida por el periodo de 1901 a 1938, y la segunda desde 1938 hasta nuestros días.

Los orígenes de una suerte de industria petrolera datan de 1863 y 1868, provenientes de los intentos de explotación de chapopoterías en Tabasco y Veracruz respectivamente, que al no contar con un mercado real y centros de consumo interconectados, derivado de una economía meramente agrícola como la mexicana, fallaron⁹⁵. Emanado de las acepciones positivistas del orden como base y el progreso como fin, el gobierno encarnado en Porfirio Díaz comenzó a modificar legislaciones discordantes con la idea de que sólo EE.UU. y las naciones desarrolladas de Europa podían aportar el capital necesario para sacar al país de su estancamiento pos independentista; en 1892 la ley minera fue mudada a una más permisiva, donde se asentaba que los propietarios de los terrenos podrían explotar libremente y sin necesidad de permiso las riquezas del subsuelo⁹⁶, dando así amplio margen a los intereses de una naciente y previsiblemente próspera industria petrolera internacional, y que en México se apersonó en el estadounidense *Edward Doheny* y en el inglés *Weetman Pearson*.

Con la fundación en 1900 de la *Mexican Petroleum Company of California*, propiedad de *Doheny*, y en 1908 con la Compañía Mexicana de Petróleo El Águila, propiedad de *Pearson*, el gobierno de Díaz logró uno de sus objetivos: la contraposición en el binomio de intereses estadounidenses y británicos con sus respectivos gobiernos en el petróleo mexicano, otorgándole así la característica fundamental de esta primera etapa de la

⁹⁵ Támez, Mario, *Perspectivas de la industria petrolera en México*, ITAM, México, D.F., 1967, p. 36.

⁹⁶ Cárdenas, Jaime, *En defensa del petróleo mexicano*, Instituto de Investigaciones Jurídicas UNAM, México, 2009, p. 3.

industria y que en buena forma dará explicación a los sucesos del México de aquel entonces⁹⁷, incluido su crudo.

La búsqueda de ingresos con base en la explotación del petróleo sería contrastada con la laxitud legal que el gobierno de Díaz promovió para con el sector; el interés petrolero nacional nunca rebasó los límites postrados en los únicos y ridículos ingresos vía el impuesto del timbre; se calcula que entre 1901 y 1991 se exportaron cerca de 25 mdbp sin que las compañías pagaran impuesto alguno⁹⁸, renunciando a esta riqueza tal vez por la ignorancia del valor del recurso natural o por la filosofía liberal que guiaba la política económica de Díaz⁹⁹. No es sino hasta ya comenzada una nueva etapa, con Díaz exiliado y con Madero como presidente, que se expidió un decreto mediante el cual se estableció un impuesto especial de veinte centavos por tonelada sobre el petróleo crudo de producción nacional¹⁰⁰, lo que en un país donde los intereses extranjeros controlaban más de la mitad de las riquezas petroleras, resultaría complicado que no los golpeará por muy ligera que esta fuese.

Con Madero, México había dado muestra de ser una potencia petrolera con el surgimiento de pozos como el de Dos Bocas, Juan Casiano y Cerro Azul, lo que permitió que a partir de 1909 la producción de la industria iniciara un vertiginoso ascenso, obteniendo 2,713,500 mdbp en ese año y 12,552,798 mdbp para 1911¹⁰¹. Esta elevada producción coincide con el uso del petróleo como fuerza motriz de la maquinaria de guerra y la introducción del motor de combustión interna y del automóvil.

Desafortunadamente el poder que habían contraído las empresas petroleras, con el respaldo inequívoco de sus respectivos gobiernos, dejaba por momentos al gobierno mexicano sin capacidad de maniobra. Los intereses petroleros se sintieron amenazados, lo que provocó invocar una presión diplomática respecto a las nuevas medidas impositivas tomadas por Madero, siendo *Henry Lane Wilson*, Embajador de EEUU en México el portavoz de esa desazón. El apoyo petrolero extranjero y el subsecuente arribo de Victoriano Huerta, podría entenderse como una probable consecuencia de tal medida.

El respaldo petrolero a Huerta no hizo eco en Washington, quien preveía una política diferente hacia Latinoamérica, mediante la promoción y el establecimiento de regímenes democráticos en la zona. La situación económica y fiscal de México resultaba apremiante, pues la constante inestabilidad política no permitía una reactivación sustentable, a lo que Huerta consideró elevar a 65 centavos por tonelada el impuesto que daría prosperidad a

⁹⁷ Lorenzo Meyer habla de una estrecha liga entre los intereses petroleros estadounidenses e ingleses en suelo mexicano, con los movimientos sociales que perpetraron un cambio de régimen mediante el retiro del respaldo a personajes políticos que ya no convenían al interés extranjero y el apoyo a nuevos entes sociales; aunque advierte, no ver estos resultados como intrínsecos a la amalgama petrolera, sino como un todo y darle su respectivo valor de análisis. Meyer, ob. cit., p. 54.

⁹⁸ Celis, Lourdes, coordinadora, *La industria petrolera en México. Una crónica.*, PEMEX, 1988, p. 107.

⁹⁹ Meyer, Lorenzo, *México y Estados Unidos en el conflicto petrolero. (1917-1942)*, El Colegio de México, México, 1968, p. 48.

¹⁰⁰ Celis, Lourdes, ob. cit., p. 108.

¹⁰¹ *Ibid.*, p. 107.

las arcas gubernamentales; la combinación de ambos factores trajo consigo el revés del respaldo conseguido¹⁰². Carranza consideraba que la estructura jurídica fundamental del porfiriato, ponía en manos extranjeras la economía mexicana y limitaba la autonomía política y administrativa del Estado, en agravio de la soberanía nacional.¹⁰³

El Constituyente de 1917 materializó los preceptos revolucionarios por los que se había luchado; en el tema petrolero el legado es indudable, mediante la derogación de las permisiones porfiristas a los intereses extranjeros, con la restitución del dominio directo y explotación de la nación sobre el petróleo y todos los carburos de hidrógeno sólidos, líquidos o gaseosos, así como dejar latente la posibilidad de expropiaciones, sólo a causa de utilidad pública¹⁰⁴; el verdadero problema fue trasladar de la letra a las acciones dichos cánones. La incesante preocupación de las petroleras residía en el objetivo de Carranza de aplicar la retroactividad del nuevo orden constitucional, con lo que podría transformar los terrenos que las empresas explotaban como sus propiedades en concesiones otorgadas por el gobierno que generarían el respectivo pago de regalías por realizar tal actividad. Esta situación generó un esperado descontento extranjero, que sobretudo resonó en los intereses geopolíticos de Washington derivados de su intervención en la “Gran Guerra” y en el uso estratégico del petróleo; la respuesta fue una incesante presión diplomática estadounidense que se opuso sistemáticamente a cualquier medida que buscara la aplicación de los preceptos del artículo 27 constitucional. Los preceptos de la política exterior mexicana fueron enriquecidos ideológicamente con la doctrina Carranza, que sería la respuesta diplomática a tal acoso.

El virtuosismo de las medidas nacionalistas reglamentadas en la Constitución de 1917 en su artículo 27, se convirtieron en las primeras medidas frontales y desafiantes contra los capitales extranjeros participantes en la industria petrolera internacional, quienes en su lógica demandaban a sus Estados una protección tácita que exigiera compromisos reales del gobierno mexicano para el mantenimiento del status quo en sus actividades en este territorio, que al finalizar la Primera Guerra Mundial significaba la producción del 15.4% del consumo mundial, otorgándole al petróleo mexicano un orden estratégico. Con el asesinato de Carranza y el triunfo del grupo sonoreense mediante su plan de Agua Prieta, se abrían nuevas oportunidades para esta exigencia que se pretendía disfrazar en la forma de un tratado, ya que el uso de la fuerza no tendría cabida en la retórica estadounidense del escenario de posguerra.

Álvaro Obregón y Plutarco Elías Calles, principales representantes de este movimiento nacido en el norte de la República, comenzaron a tomar el tema del petróleo seriamente. Obregón, quien maneja los destinos del país en diciembre de 1920 quiso aprovechar la bonanza y el esplendor petrolero de 1921, proveniente en su mayoría de pozos de la zona

¹⁰² Se solicitó inclusive una invasión a territorio mexicano, lo que sucedió debido al arresto de marines norteamericanos del *USS Dolphin* en Tampico, con el subsecuente desembarco de tropas estadounidenses al puerto de Veracruz para realizar una demostración de fuerza a Huerta, obligándolo así a renunciar a su poder.

¹⁰³ Cárdenas, Jaime, ob. cit., p. 7.

¹⁰⁴ Artículo 27 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, para consulta dirigirse a: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/1.pdf> (consultada el día 1 de diciembre de 2012).

conocida como Faja de Oro¹⁰⁵ y la histórica participación del 22.7% del total de consumo mundial, mediante la recaudación de impuestos derivados de la exportación de petróleo; por otro lado, la estabilidad política y social aún no cuajaba, por lo que Obregón necesitaba el reconocimiento estadounidense para su gobierno y para la continuidad de su grupo en el poder¹⁰⁶. Necesitaba un respaldo fuerte que sólo conseguiría si cedía al interés petrolero extranjero; pero los objetivos de Washington al buscar una seguridad jurídica con la firma de un tratado parecían excesivos. Paralelamente, el descubrimiento de reservas petroleras en Venezuela proveyó a las petroleras de armas de protesta contra el gobierno mexicano y su intentona de alzar los gravámenes, mostrando a partir de este año una disminución de la producción de pozos mexicanos así como un retiro de empresas medianas al territorio sudamericano, que como se ha comentado en este estudio, presentaba costos de extracción sumamente asequibles.¹⁰⁷

Por ambos lados, tanto el económico como el político, el gobierno de Obregón se vio orillado a responder a las presiones petroleras; se comenzó el sostenimiento de pláticas que se tradujeran en la firma de un acuerdo informal, con la vigilancia de EE.UU., que destrabara el conflicto. En 1923 se signan los acuerdos de Bucareli, que marcarían un retroceso ideológico y legal al plasmado en la Constitución de 1917, mientras que se ganó una permisión política a costillas del vecino del norte, que comenzaría a marcar la característica de una relación dispar y de conveniencia mutua.

El grupo sonoreense continuó en el poder; Calles logró desmarcarse de la sombra de Obregón y comenzó a implementar sus propias políticas de acción. Aún y cuando los acuerdos de Bucareli habían determinado una cierta calma en el tema petrolero, la nueva política buscada por Calles de reestructurar las relaciones políticas de México con EE.UU. sobre bases diferentes que permitieran disminuir la excesiva sumisión¹⁰⁸, encontraría en este tema la perfecta estrategia para la consecución del objetivo. Tácitamente se desconocen los acuerdos de 1923 con la elaboración de proyectos que permitirían la implementación de la ley reglamentaria del artículo 27 constitucional en el ramo petrolero, que resultó en 1925 con la promulgación de dicha ley que en su punto neurálgico planteaba que las concesiones petroleras no podrían durar más de 50 años y la aceptación de la doctrina Calvo¹⁰⁹ para la resolución de conflictos legales.

Una vez más las legítimas pretensiones del gobierno por aplicar su legislación en un tema estratégico como el petrolero, chocaron intensamente con el interés de los capitales extranjeros, quienes se ampararon legalmente ante tal medida y una vez más exigieron a sus gobiernos defenderlos a ultranza. En 1927 se produjo un duro impasse en las

¹⁰⁵ Yacimientos terrestres que se encontraron en el norte del Estado de Veracruz y que se extendían hacia sus límites con el estado de Tamaulipas.

¹⁰⁶ Meyer, Lorenzo, ob., cit., 2009, p. 126.

¹⁰⁷ *Ibid.*, pp. 36-39.

¹⁰⁸ *Ibid.*, pp. 140-141.

¹⁰⁹ Denominada así por su autor, el uruguayo Carlos Calvo; es una doctrina latinoamericana de Derecho internacional que establece que: quienes viven en un país extranjero deben realizar sus demandas, reclamaciones y quejas sometiéndose a la jurisdicción de los tribunales locales, evitando recurrir a las presiones diplomáticas o intervenciones armadas de su propio Estado o gobierno.

relaciones políticas, basado en la afirmación de resaltar las características anti capitalistas y proclives al bolchevismo del gobierno de Calles, lo que en algún momento derivó en la pretensión de invadir militarmente, o bien, eliminar la prohibición de venta de armas a México con lo que se promovería el poderío de grupos contrarios a Calles. *Coolidge*, presidente de los EE.UU., decidió buscar una salida diplomática y envió como Embajador a un político capaz de satisfacer tal demanda, *Morrow*, quien desde un principio buscó un contacto directo con el presidente mexicano para lograr un entendimiento que honrara lo político, sin olvidar lo económico.

Las pláticas fructificaron y es así como el acuerdo Calles-*Morrow* despejó toda duda legal generada por el nacionalismo económico plasmado en su Constitución y en la ley reglamentaria del artículo 27. La Suprema Corte de Justicia, a petición expresa de Calles, emitió su fallo en el que determinó que los derechos de las compañías sobre el subsuelo no eran simples expectativas sino derechos adquiridos y que la fijación de un límite de 50 años sobre las concesiones era en si un acto retroactivo¹¹⁰. En palabras de Sergio Aguayo: el entendimiento Calles-*Morrow* fue un acuerdo informal y pragmático que tuvo como pivote el compromiso de apoyarse mutuamente en caso de necesidad; Plutarco Elías Calles, cedió a las presión estadounidense, pero ganó los márgenes de autonomía que permitieron desarrollar un experimento de desarrollo que en su momento fue bastante original¹¹¹.

Esta tutela estadounidense sobre el destino mexicano que pactó Calles, promovió en el país una época de relativa estabilidad social y política, que se vería reflejada en la formación de un sistema de gobierno unipersonal con el apoyo de las bases sociales aglutinadas en un órgano catalizador como lo fue el Partido Nacional Revolucionario (PNR), que permitiría el establecimiento de un régimen duradero caracterizado por una complicidad de intereses con los EE.UU, que marcará hasta el día de hoy la característica fundamental de los gobiernos mexicanos, la subordinación. El “maximato”, periodo comprendido de 1928 a 1934, es una prueba fehaciente de ello, donde el poder encarnado en Calles, ya fuera de la investidura presidencial, aún seguía prevaleciendo en la toma de decisiones importantes. Durante este periodo el aporte trascendental al tema petrolero fue alejar la idea de profundizar en el tema petrolero por la vía legal, haciendo hincapié en crear una empresa semioficial mexicana, con capital mixto pero únicamente nacional, que compitiera directamente con las extranjeras¹¹²; así nació en 1934, bajo la administración de Abelardo Rodríguez, Petróleos Mexicanos S.A. (PETROMEX). Lamentablemente debido a la falta de capital privado nacional, esta empresa no pudo hacer frente a la monstruosidad de las empresas extranjeras.

La pausa de los conflictos entre empresas petroleras extranjeras y el gobierno mexicano, se vio violentado con el despegue político hacia Calles, mediante la unción de Cárdenas en

¹¹⁰ Cárdenas, Jaime, p. 28.

¹¹¹ <http://www.sincronia.cucsh.udg.mx/sergio.htm> (consultada el día 2 de diciembre de 2012).

¹¹² Meyer, Lorenzo, ob., cit., 2009, p. 174.

la presidencia, quien bajo un novedoso programa sexenal¹¹³ respaldado técnicamente por las instancias gubernamentales y políticamente por los órganos partidistas del PNR, marcó un camino que poco igualaría al de sus predecesores; el soporte logrado por Cárdenas en la Confederación de Trabajadores de México (CTM) y la Confederación Nacional Campesina (CNC), le permitiría dar rumbo a su mandato con políticas de corte ampliamente social en una reciprocidad de intereses con ambas aglomeraciones, mediante el fortalecimiento de estas con los temas del reparto de tierras y de la fortificación de los sindicatos y el respaldo irrestricto a los derechos del trabajador.

Cárdenas contaba con un profundo conocimiento del tema petrolero y su problemática¹¹⁴. Las disputas se reanudaron en 1936 al aprobarse y publicarse la Ley de Expropiación¹¹⁵ sin el requerido —por ellos— consentimiento estadounidense, causando naturalmente preocupación absoluta a los extranjeros; esta pauta comenzará a marcar firmemente el destino del tema petrolero mexicano. Complementariamente, la política obrero-laboral presidencial que se pretendía llevar a cabo junto con la CTM, comenzó a dar frutos rápidamente en el orden petrolero; para 1934 cerca de 50,000 mexicanos laboraban en la industria y estaban afiliados a sindicatos que se encontraban dispersos. En 1935, el auspicio gubernamental logró redefinir a los sindicatos en uno sólo: el Sindicato de Trabajadores Petroleros de la República Mexicana (STPRM). Inmediatamente convocó a una convención en la Ciudad de México donde resolvió adherirse plenamente a la CTM y demandar el primer contrato colectivo de trabajo de los petroleros con las empresas.

A pesar de que algunas empresas observaron este contrato benéfico y necesario, algunas de las demandas plasmadas en él resultaban atípicas¹¹⁶ para el escenario mexicano, lo que derivó en una descalificación por parte del empresariado y en un rompimiento con los obreros quienes asegurados a su militancia oficial al PNR hicieron estallar la huelga; este conflicto, a diferencia de otros anteriores, busco su resolución por la vía judicial mexicana en la Junta Federal de Conciliación y Arbitraje (JFCA).

Muy a pesar de los consorcios extranjeros, quienes aseguraban que si México nacionalizaba la industria petrolera se podría sentar un precedente para que otras naciones de Latinoamérica dieran pasos similares, y en tal caso, EE.UU. se vería privado de los únicos recursos petroleros en el extranjero¹¹⁷; el propio gobierno de Roosevelt consideraba que la aplicación de una política agresiva y restrictiva hacia México en el tema petrolero, dentro de la coyuntura de un cercano conflicto bélico mundial asegurarían

¹¹³ Las presidencias de Obregón y Calles fueron las primeras en presentar una cierta estabilidad al persistir 4 años; posteriormente, durante el maximato los periodos presidenciales se sujetaron a una duración de sólo dos años, por lo que la de Cárdenas fue pionera en sostenerse por 6 años.

¹¹⁴ Durante la presidencia de Calles, Cárdenas fue designado comandante de la zona petrolera, lo que lo colocó al alcance de las actividades que realizaban las empresas, y que en ocasiones le significó enfrentamientos y una relación que distaba mucho de ser tersa.

¹¹⁵ www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/35.pdf (consultada el 12 de diciembre de 2012).

¹¹⁶ Lorenzo Meyer menciona algunas demandas que iban desde el establecimiento de comedores, el doble pago para quienes desempeñaban labores a una altura superior a los siete metros o en regiones pantanosas, el pago de pasajes de ida y vuelta del obrero y su familia al lugar que este hubiera escogido para vacacionar, hasta el suministro de automóviles a los líderes sindicales.

¹¹⁷ Meyer, Lorenzo, ob., cit., 2009, p. 189.

un inminente acercamiento proteccionista de México con las potencias fascistas europeas; por tanto, Washington no rechazaría una nacionalización de la industria petrolera, pero a cambio exigiría algo que México no podía dar: una compensación adecuada e inmediata.

La resolución de la JFCA ratificaba que las empresas contaban con la capacidad económica de solventar los gastos que el contrato colectivo de trabajo demandaba, recibiendo inmediatamente la descalificación de las empresas quienes se negaron a acatar dicho laudo, argumentando a sí mismos que consentirla significaría una aceptación de facto al derecho del Estado sobre su petróleo, entrando así en franca rebeldía según las leyes mexicanas. Aún se intentó mantener los lazos de comunicación entre ambas partes, pero Cárdenas encontró una forma de solventar la problemática petrolera que todos y cada uno de los gobiernos pos revolucionarios intentaron según sus capacidades, y no precisamente con la aplicación del controvertido artículo 27, sino más bien argumentando el artículo 123 constitucional.¹¹⁸

El 18 de Marzo de 1938, el Presidente Cárdenas firmó el decreto¹¹⁹ mediante el cual se plasmó la necesidad de expropiar los bienes de las empresas petroleras extranjeras que realizaban actividades en México, avocándose únicamente a los superficiales, los del subsuelo ya pertenecían a la nación, y serían pagaderos por la Secretaría de Hacienda en un lapso de 10 años; en el mismo sentido el 20 de julio del mismo año firmó un nuevo decreto por el que se crea la institución pública denominada Petróleos Mexicanos¹²⁰, dando inicio legalmente al monopolio gubernamental de la explotación de hidrocarburos.

Naturalmente, las represalias fueron inmediatas y severas: el crudo mexicano sufrió un boicot, amén de las dificultades y deficiencias técnicas, humanas y financieras que se presentaron al tomar tal medida; una vez más, el escenario internacional de inminente guerra, funcionó como filtro positivo para la sutileza y argucia con que los gobiernos estadounidense y británico abordaron el tema. Sería hasta entradas las administraciones de Manuel Ávila Camacho y Miguel Alemán que la controversia se solucionaría con la respectiva indemnización prevista, así como algunas concesiones que se realizaron a extranjeros, desvirtuando el espíritu del decreto.¹²¹

Esta afrenta de México al poderío empresarial extranjero, marcará tendencias ideológicas para Latinoamérica en el orden petrolero, y al interior definitivamente promoverá un sentimiento nacionalista enraizado no sólo en el petróleo per se, sino en la lucha que para convertirse en su tutor tuvo que librar; dotará a un régimen político que se comienza a fraguar, de la mayor fortaleza para comenzar un nuevo modelo que propiciará un crecimiento económico y una etapa de relativa estabilidad política y social, pero que

¹¹⁸ [http://www.biblioteca.tv/artman2/publish/1938_227/Decreto de Expropiaci n Petrolera del Presidente L 1443.shtml](http://www.biblioteca.tv/artman2/publish/1938_227/Decreto_de_Expropiaci_n_Petrolera_del_Presidente_L_1443.shtml) (consultada el día 12 de diciembre de 2012).

¹¹⁹ *Ídem*.

¹²⁰ <http://www.memoriapoliticademexico.org/Textos/6Revolucion/1938DPM.html> (consultada el día 12 de diciembre de 2012).

¹²¹ Cárdenas, Jaime, ob. cit., pp. 37-40.

encontrará su propia implosión en el manejo desacertado de la riqueza comercial del oro negro.

3.2 MARCO NORMATIVO, ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN.

A partir de la nacionalización, el destino de la producción petrolera cambió radicalmente: se dedicó a atender principalmente el mercado interno, no sólo por la pérdida de los mercados internacionales que la medida generó, sino también por el crecimiento del consumo nacional que trajo consigo la aceleración del ritmo de industrialización que arrojó la Segunda Guerra Mundial. Después del conflicto, el consumo interno habría de absorber más del 90% de la producción total.¹²²

El contexto bajo el cual la nueva empresa comenzó sus operaciones le obligaba a la creación de una infraestructura propia, capaz de responder a las nacientes demandas energéticas tanto de la población como de las industrias nacionales, lo que la convertía en una suerte de catalizador social para la modernización económica con la característica fundamental de solventar precios subvencionados, lo que fue utilizado por este régimen político que comenzaba a cimentarse en ideales pos revolucionarios, petroleros nacionalistas, combinados con una laxitud gubernamental en la afectación al bolsillo de la población en cuanto al cobro de la demanda energética de gasolinas y otros combustibles.

Esta peculiaridad que a PEMEX se le obligó enfrentar, exigía al Estado crear un original orden jurídico y normativo que permitiera el desarrollo de la industria, conjugado con tintes políticos y sociales, sin olvidar la generación económica intrínseca al petróleo. La Ley Reglamentaria del Artículo 27 constitucional, de 1941, se erigió como el primer ordenamiento legal que marcaría el camino a seguir por la industria petrolera, y que significaría el anhelo de gobiernos anteriores en plasmar la lucha histórica por el dominio sobre el petróleo; sin embargo, esta reglamentación contenía la permisividad de celebrar contratos de riesgo para exploración y perforación de petróleo en zonas determinadas con empresas extranjeras, bajo promesa, que de ser funcionales se les otorgaría un plazo de 10 a 15 años de explotación, además de un beneficio de 15% a 25% sobre el valor del crudo durante otros 25 años.¹²³

La apertura a estos contratos de riesgo se realizó con el fin de aminorar las presiones aún existentes de las empresas petroleras internacionales sobre el crudo mexicano y la determinación de nacionalizarlo, así como para la consecución de recursos provenientes del extranjero, sin embargo, estos resultaron negativos y dispendiosos; para 1958 la citada

¹²² Meyer, Lorenzo, ob. cit., p. 34

¹²³ Cárdenas, Jaime, ob. cit., p. 38.

reglamentación cambió y los resquicios legales que permitían la participación de capital privado se eliminaron por completo.

Comenzó una etapa dónde PEMEX sería sostén de los sectores productivos de México, basado en la amplia inversión en una infraestructura que abarcó la exploración, refinación, petroquímica e investigación con la creación del Instituto Mexicano del Petróleo¹²⁴. La política petrolera mexicana perseguida durante cerca de un cuarto de siglo a raíz de su nacionalización, provocó que para inicios de la década de los setentas la empresa enfrentara serios problemas de liquidez para la consecución de los proyectos asignados, derivados entre otras cosas, de las subvenciones a los combustibles, del pago de los salarios más onerosos del país y claro, la falta de inversión en exploración y del decrecimiento de las reservas de petróleo¹²⁵; el deterioro de la empresa se hizo evidente al inicio de los setentas cuando su objetivo primordial, abastecer al mercado nacional, comienza a fragmentarse y se convierte en un importador de crudo¹²⁶.

El modelo económico de industrialización por sustitución de importaciones que llevó acabo México, y gran parte de Latinoamérica, había alcanzado su objetivo al crear una base industrial primaria que satisfacía las necesidades internas, en gran parte debido al rol social y de abastecimiento que PEMEX cumplía; cuando se comenzó a observar un deterioro en la capacidad financiera¹²⁷ y las limitaciones estructurales que la paraestatal presentaba, se da pie a la consecución de un nuevo marco administrativo e impositivo que permitiera el desarrollo y expansión de la empresa¹²⁸. Lamentablemente, dos fueron los hechos que no permitieron que estas profundas transformaciones se llevaran a cabo: el descubrimiento de grandes reservas petroleras en el sureste mexicano y el alza de los precios internacionales del petróleo.

La Sonda de Campeche, con Cantarell como insignia, significó un parte aguas para la industria petrolera mexicana y para la historia moderna del país mismo: volvió a colocar a México en el panorama internacional de productores y exportadores de petróleo; se pasó de ser un modesto productor de crudo para el consumo nacional e inclusive importador del mismo, a uno de los cinco países exportadores del bien. La administración de López Portillo modificó los objetivos de la industria petrolera, siendo estos orientados netamente a la exportación y ampliación de la infraestructura que permitiera tal meta. La segunda época de esplendor del petróleo mexicano trajo fuertes implicaciones: la contratación de mano de obra sindicalizada entre 1979 y 1983 aumentó en un 156% con una natural y

¹²⁴ <http://www.pemex.com/index.cfm?action=content§ionID=1&catID=1004> (consultada el 23 de diciembre de 2012).

¹²⁵ Gómez, Oswaldo, *Petróleos Mexicanos: redimensionamiento de la política y prolongación de la riqueza petroleras*, FLACSO México, México, 2008, p. 64.

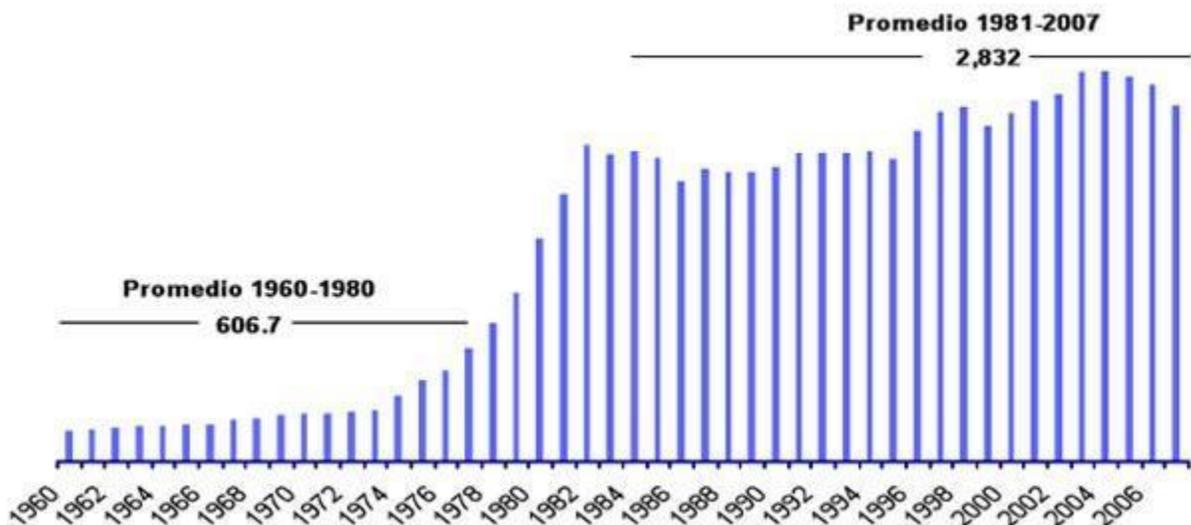
¹²⁶ *Ibid.*, p. 66.

¹²⁷ En parte debido a las subvenciones de los combustibles, pero más importante, debido a las cargas fiscales que PEMEX debía pagar a la Federación por la realización de sus actividades, tema que se verá más adelante.

¹²⁸ Zenteno, Javier, *La regulación de los hidrocarburos en México*, en *Regulación del sector energético*, Instituto de Investigaciones Jurídicas UNAM, México, 1997, p. 23.

costosa mejoría al contrato colectivo de trabajo que se mantenía con el STPRM¹²⁹; asimismo, la idea de administrar la abundancia implicó petrolizar la economía mexicana con una alta dependencia hacia las fluctuaciones mercantiles y naturales del crudo.

Gráfica 5. PRODUCCIÓN PROMEDIO ANUAL DE CRUDO (millones de barriles).



Fuente: PEMEX en: <http://http://www.pemex.com/index.cfm?action=content§ionid=137&catid=12222> (consultada el día 23 de diciembre de 2012).

La gráfica anterior presenta el incremento de la producción y exportación petrolera en México; al parecer, el descubrimiento de una de las mayores reservas de crudo del mundo parecía estar siendo sobreexplotado como antes de la nacionalización, sólo que ahora dejando resultados cuantitativos en el orden económico. Ese crecimiento dependiente de un solo bien, que algunos llaman “enfermedad holandesa”¹³⁰, desató serios problemas cualitativos en la industria y economía mexicanas¹³¹; esta sumisión petrolera que la administración lopezportillista arraigó, tuvo su momento álgido cuando los precios internacionales del crudo decayeron estrepitosamente a menos de 10 dólares por barril¹³², trayendo consigo crisis financieras, políticas y sociales, amén de un importante boquete fiscal en las arcas nacionales que derivó en la declaratoria de moratoria en el pago de la deuda externa.

El inicio de los ochentas, propone a nivel internacional la caída de un sistema políticoeconómico manejado ampliamente por el Estado, y retoma las bases teóricas del

¹²⁹ Navarro, Alejandro, *La reestructuración organizacional en Petróleos Mexicanos*, Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública de la Cámara de Diputados, México, 2008, p. 17.

¹³⁰ Término que se utiliza para denominar la especialización económica de un Estado sobre un bien o servicio, el cual le genera enormes beneficios, al grado de olvidar a los demás sectores, generando repercusiones importantes sobre la economía en general.

¹³¹ *Ibid.*, p. 19.

¹³² Cárdenas, Jaime, ob. cit., p. 45.

añejo liberalismo económico como respuesta a las múltiples crisis que venían transcurriendo. En México, la crisis financiera de 1982 derivada de la caída de los precios del petróleo, aceleró el asentamiento del neoliberalismo que promovían los organismos financieros multilaterales: el Fondo Monetario Internacional y el Banco Mundial, quienes encontraron campo fértil para la promoción de sus lineamientos, principalmente el adelgazamiento del Estado, una decreciente intromisión en la regulación del mercado y una esfera de competitividad empresarial.

PEMEX, desde su creación operó como una extensión e instrumento del gobierno central; su misión organizacional era vista como de servicio público, es decir, como una empresa que no estaba dirigida a la producción de bienes y servicios en situaciones de alta competitividad. Esta perspectiva predominante se reflejaba en una cultura organizacional que era adversa a la innovación y que poseía escasos recursos gerenciales en la toma de decisiones, pues los esquemas administrativos no presentaban procedimientos de evaluación del desempeño en ninguna de sus áreas¹³³. Los sectores económicos mexicanos presentaban una símil problemática, lo que abría las puertas para la reesquematización de los órdenes jurídicos y administrativos del Estado mexicano con miras a una mayor apertura a la inversión privada; el fin de los ochentas marcó el asentamiento de un nuevo orden neoliberal con el adelgazamiento estructural y de intervención en la regulación del mercado por parte del gobierno.

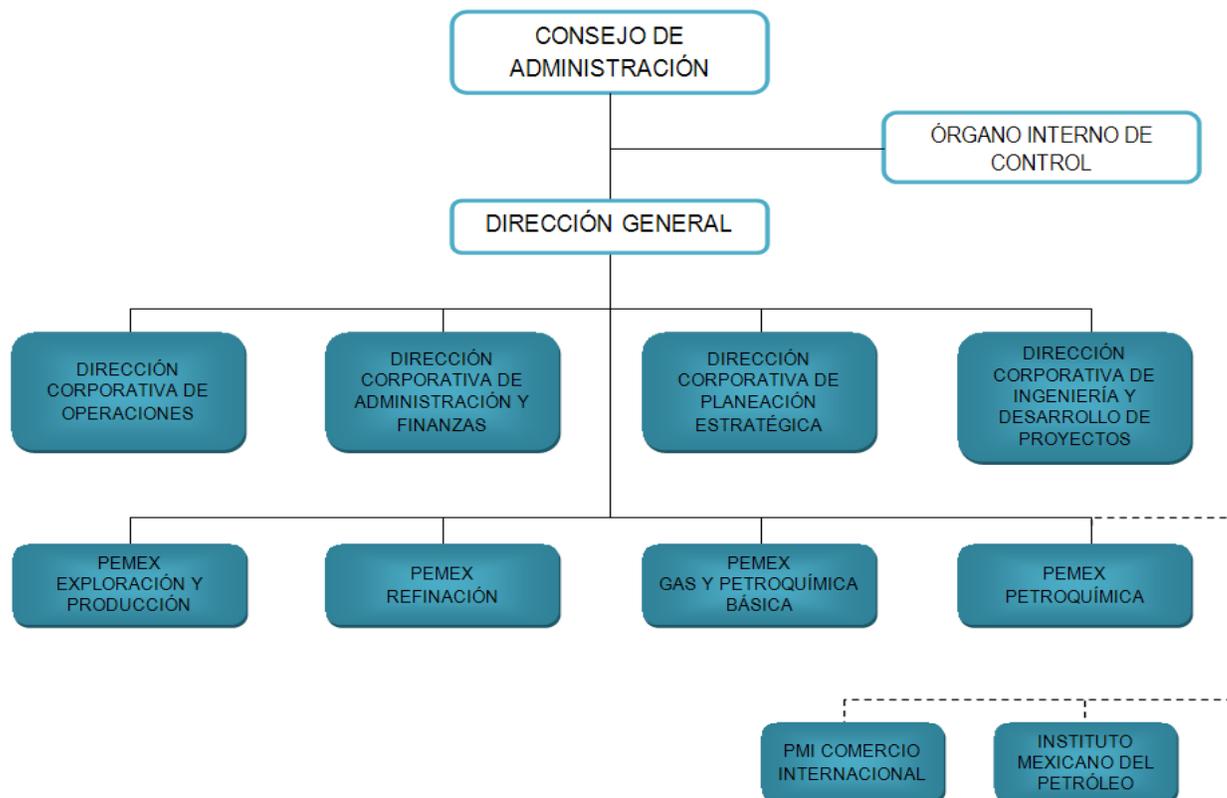
Con el supuesto objetivo de mejorar la eficiencia y la productividad de PEMEX¹³⁴, se implementó un conjunto de acciones organizacionales encaminadas a abatir costos, agilizar y simplificar procedimientos, suprimir desperdicios, hacer más equilibradas las líneas de producción, reconvertir instalaciones y modificarlas estructuras administrativas¹³⁵. Se promulga en 1992 la Ley Orgánica de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios, donde se promueve la creación de grupo compuesto por un corporativo y cuatro organismos subsidiarios, mostrando un nuevo organigrama con tendencias empresariales, quedando de la siguiente manera hasta hoy día:

¹³³ Navarro, Alejandro, ob. cit., p 19.

¹³⁴ Hay autores como Cárdenas y Navarro, quienes aseguran que esta reforma se legisló para dividir aún más a PEMEX y hacerla endeble a una posterior privatización.

¹³⁵ Memoria de Labores de Petróleos Mexicanos, PEMEX, México, 1995, p. 2.

Gráfica 6. ORGANIGRAMA DE PEMEX



Fuente: Elaboración propia con datos de la Estructura Orgánica de PEMEX en: <http://www.pemex.com> (consultada el día 23 de diciembre de 2012).

Este ordenamiento legal, dota a los nuevos organismos de un poder de decisión y autonomía de gestión, con el supuesto de auspiciar una descentralización e incrementar la agilidad empresarial en la búsqueda de objetivos de eficacia y eficiencia en la producción de hidrocarburos¹³⁶. Aún a pesar de la aceptación general de un modelo corporativo en PEMEX, las ideas y valores que ligaban a la paraestatal con los preceptos de la Revolución Mexicana eran sostenidos en el imaginario del grueso de la población mexicana; la búsqueda intervención empresarial activa en la producción petrolera era difícil de concretar legalmente, y no es sino hasta mediados de los noventa que se encuentran resquicios legales que permitieron la entrada de capital privado en áreas de bajo perfil y que consideradas como no estratégicas.

La administración de Zedillo, bajo el contexto de apertura económica y de una de las mayores crisis financieras de finales del siglo XX alentó la modificación en 1995 del artículo 3, fracción III, de la Ley Reglamentaria del Artículo 27 Constitucional en el ramo

¹³⁶ Navarro, Alejandro, ob. cit., p. 24.

del petróleo¹³⁷, al reclasificar los productos denominados como primarios y secundarios, permitiendo así una participación de la iniciativa privada en la segunda categoría de la industria petroquímica¹³⁸, que de acuerdo a los datos analizados representa casi la totalidad de los productos que derivan del crudo; asimismo, la Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público, y la Ley General de Deuda Pública establecieron para PEMEX y CFE mecanismos de búsqueda de financiamiento en los mercados internacionales para proyectos de infraestructura¹³⁹, denominados Proyectos de Inversión Diferidos en el Gasto (PIDIREGAS)¹⁴⁰.

Es así que el contenido jurídico y administrativo de la industria petrolera en México a partir de la creación de PEMEX, y hasta nuestros días, ha presentado un dinamismo contextual y coyuntural; la empresa se ha desarrollado en medio de objetivos diversos que han requerido la transformación de este marco para la consecución de tal búsqueda, y que indudablemente siempre estará ligado a ideales nacionalistas y al trajín político-social que conlleva modificarlos, demostrando así la gran importancia que PEMEX posee para el Estado mexicano. En el colofón de la primera década del siglo XXI, esta dualidad sigue en constante cambio, al presentar un momento álgido con el intento de maquilar una —que se analizará con detenimiento más adelante— reforma energética.

3.3. EL PODER DEL S.T.P.R.M.: CORRUPCIÓN Y RECURSOS HUMANOS.

La época de estabilidad mexicana lograda al principio del siglo XX, emanada del positivismo de Díaz, en gran parte fue lograda al establecimiento de capitales privados extranjeros que comenzaron la formación de una industria nacional, hasta entonces inexistente; las relaciones laborales entre estas industrias —principalmente la ferroviaria, la extractiva y la eléctrica¹⁴¹— y sus obreros se encontraban parcialmente reguladas, siempre satisfaciendo las demandas de los agentes; según Díaz, del progreso que se pretendía

¹³⁷ Para mayor referencia de la Ley, visitar: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/206.pdf> (consultada el día 26 de diciembre de 2012).

¹³⁸ Para una mayor referencia de los artículos reclasificados, descargar el archivo digital contenido en: http://www.sener.gob.mx/res/86/Petroquimica_final.pdf (consultada el día 26 de diciembre de 2012).

¹³⁹ PIDIREGAS, un estudio general, Centro de Estudios de las Finanzas Públicas, Cámara de Diputados, México, 2007, p. 6.

¹⁴⁰ Son un esquema de inversión que se sustenta en financiamientos provenientes de inversionistas privados, donde el sector público comienza a pagar esta inversión, con recursos presupuestales, una vez recibidos los proyectos a entera satisfacción por la entidad contratante. Todos los proyectos en este esquema de financiamiento, sólo son aprobados si demuestran ser autosustentables, los ingresos que generan deben ser suficientes para cubrir todos los costos y adicionalmente dar una utilidad; los proyectos se asignan por licitación pública internacional. Existen dos categorías de PIDIREGAS:

- a) De inversión directa, incluye aquellos proyectos en los que, por la naturaleza de los contratos, las entidades públicas asumen una obligación directa y firme de adquirir ciertos activos productivos construidos a satisfacción de la entidad por empresas privadas.
- b) De inversión condicionada, incluye proyectos en los que los activos son propiedad privada y que en caso de alguna eventualidad contemplada en los contratos la entidad tiene la facultad de adquirir el bien.

¹⁴¹ Rosenzweig, Fernando, El desarrollo económico de México de 1876 a 1911, en Trimestre Económico, número 121, FCE, México, 1965, p. 213.

imponer, dejando desprotegidos los derechos de la clase trabajadora. Las ideas anarcosindicalistas que los hermanos Magón¹⁴² promovían en los círculos liberales mexicanos permearon a la clase obrera en contra de la indiferencia que el régimen mostraba hacia ellos; los actos de represión en Cananea y Río Blanco son demostración de un punto de no retorno en cuanto a las luchas laborales que habría de emprender la clase obrera mexicana. La Revolución Mexicana, con alto contenido de insatisfacción por las descuidadas relaciones del capital y las fuerzas de producción, logró plasmar una regulación constitucional entre ambas en el artículo 123 de la Constitución de 1917.

El activismo político-social emprendido por los sindicatos de las tres industrias más importantes de entonces: los tranviarios, los electricistas y los mineros, en conjunción con el espíritu la ordenanza constitucional, significaron un empoderamiento para tales organizaciones en la búsqueda de una considerable mejora de condiciones laborales y salariales¹⁴³; la lucha de los sindicatos se comenzaban a reflejar, por ejemplo, en el establecimiento de un contrato colectivo para los tranviarios y los electricistas, que sin duda se convertiría en la punta de lanza en la búsqueda de más conquistas laborales. Sin embargo, estos logros alarmarían al gobierno debido al enorme poder de presión económica que se les había otorgado, y que encontró en 1918 un paliativo en el intento de aglutinar a los sindicatos en una suerte de ente máximo con directa influencia oficial: la Confederación Regional Obrera de México (CROM).

Aunado, el Grupo Central de Trabajadores (CGT), con los sindicatos tradicionales de lucha al frente, surgió inmediatamente como una oposición mayoritaria y reacia a las pretensiones del gobierno de un sindicalismo ficticio; de esta manera se abren dos brechas en la lucha obrera de inicios del siglo XX: la del CGT que se aseguraba independiente y la de la CROM con la característica indiscutible de ser corporativizada. La sublevación del CGT al oficialismo, provocó una serie de represiones a líderes sindicales, que más allá de menguar la capacidad del grupo, remarcó las incapacidades congénitas de la CROM y dictó su finiquito como aglomeración sindical oficial.

La inestabilidad social y política que atravesaba la nación en los años de pos revolución obligó a los gobernantes, entre otras cosas, a buscar alianzas que permitieran la disminución del gran poder extranjero que se había fraguado en México mediante el establecimiento de un régimen político apuntalado en las bases populares¹⁴⁴; los obreros y campesinos se convirtieron en el eslabón que el ejército ya no podía ni debía seguir siendo. Cárdenas se convirtió, bajo esta premisa, en el impulsor de políticas laborales y agrarias, logrando un marcado contubernio con estos dos sectores. A pesar de la

¹⁴² Un sencillo ejemplo es lo que en 1903, Ricardo Flores Magón publica en El Hijo del Ahuizote: "¡Arriba proletario consciente; arriba hermano! [...] para conquistar la libertad y la felicidad, se necesita algo más que un corazón bravo y un arma en la mano: se necesita una idea en el cerebro ¡Arriba proletario consciente; arriba hermano! Es preciso que vueles al lado de tus hermanos para decirles: Compañeros, habéis sido, hasta hoy, brazo y cincel; ahora es preciso que seáis cerebro, brazo y cincel", en Miranda, María Angélica, Ricardo Flores Magón, precursor de la Revolución Mexicana, UAM Azcapotzalco, 2010.

¹⁴³ Rivera Castro, José, Periodización del sindicalismo petrolero, en Los sindicatos nacionales. Petroleros, Aguilar, Javier, coordinador, GV Editores, México, 1986, p. 17.

¹⁴⁴ *Ibíd.*, p. 22.

enmarcada reciprocidad de apoyo, el sector obrero se encontraba maniatado mediante la aplicación de la Ley Federal del Trabajo de 1931 en las Juntas de Conciliación y Arbitraje, lo que logró desacelerar la euforia de las conquistas laborales obtenidas por los sindicatos¹⁴⁵, así como por la búsqueda de retomar el corporativismo sindical que la CROM había dejado vacante. La Confederación de Trabajadores de México (CTM) nace bajo el auspicio de esta coyuntura cardenista, que si bien no aglutinaría a los más poderosos sindicatos mexicanos, pronto tendría una inyección de poderío con la afiliación de los petroleros.

Antes mencionado, la alianza recíproca entre la política laboral-sindical de Cárdenas y los 49843 trabajadores mexicanos de la industria petrolera¹⁴⁶, fue utilizada como ingenioso recurso para dar salida al tema de la explotación del petróleo mexicano; para 1935, esta cantidad de petroleros se encontraban adscritos a sindicatos locales que si bien habían logrado emprender luchas por la mejora de sus condiciones laborales¹⁴⁷, requerían la cohesión y organización democrática de la que carecían y la que jamás volverían a conocer. En ese mismo año se lanzó una convocatoria nacional para la integración de todos los sindicatos petroleros locales en un solo con carácter nacional, que en 1936 derivado del acomodo de posturas e intereses diversos, se logró la creación del Sindicato de Trabajadores Petroleros de la República Mexicana (STPRM) que significaría una presión más a los capitales extranjeros, quienes tendrían que responder a las demandas laborales de un sindicato fuerte y extenso, que además contaba con el respaldo del Estado al plasmar en los estatutos su afiliación irrestricta a la CTM.

Su primer lineamiento fue la demanda de establecer un contrato colectivo de trabajo entre las empresas y el sindicato, que entre sus principales planteamientos se encontraban:

- Control del STPRM sobre la contratación y despidos
- Semana laboral de 40 horas
- Mejoras al servicio médico y la aprobación de un plan de pensiones
- Mejora en las condiciones de alojamiento en los campos petrolíferos
- Vacaciones de 25 a 60 días dependiendo de la antigüedad
- Transporte gratuito al lugar elegido por el trabajador para vacacionar¹⁴⁸

La nacionalización de la industria petrolera y la creación de Petróleos Mexicanos, logrados en gran parte gracias a la alianza con las bases agrarias y obreras, dieron pauta a la fortaleza del novel STPRM, al que prácticamente era imposible relegar ante la configuración de la industria petrolera ahora administrada por el gobierno, surgiendo así un cogobierno entre ambos, otorgándole así al sindicato posiciones en el Consejo de

¹⁴⁵ *Ibid.*, p. 24.

¹⁴⁶ Rendón, Armando, Los conflictos laborales en la industria petrolera 1911-1932, UAM Iztapalapa, México, 1997, p. 73.

¹⁴⁷ *Ibid.*, p. 226-378.

¹⁴⁸ Marván, Ignacio y Leone, Samuel, La clase obrera en la historia de México: el cardenismo (1934-1940), Instituto de Investigaciones Sociales UNAM, México, 1985, p. 234.

Administración y que marcará la característica fundamental de la empresa hasta el día de hoy: complicidad.

En palabras de Joaquín Hernández Galicia “la Quina”, dirigente sindical del STRPRM¹⁴⁹: “la expropiación del petróleo fue fundamentalmente obra de los trabajadores, sin quienes Cárdenas no habría podido lograrlas, y si los obreros habían tenido tal importancia, debían claramente beneficiarse de este acto y reclamar sus derechos”¹⁵⁰. Sin embargo, formalmente ya no existiría un enfrentamiento entre el capital y la fuerza de trabajo, pues quien se haría llamar patrón sería el Estado, en representación del interés nacional de los mexicanos, lo que en ciertos momentos no alcanzaron a comprender los obreros, quienes exigían un contrato colectivo superiormente oneroso al del resto de los sindicatos; esta situación se tornó áspera para los intereses gubernamentales, quienes habiendo creado un monstruo, optarían por menguarlo por dos vías: la primera y más fácil, la represión hacia quienes significaran un punto de inflexión a los intereses del Estado en el petróleo, y segunda, el dominio corporativo y clientelar mediante la CTM como garante de estabilidad y sutileza obrera.¹⁵¹

El “charrismo sindical”¹⁵² en el STPRM aterriza como una necesidad de transformación y salvaguarda de ese apoyo irrestricto de los petroleros al sistema político unipartidista y presidencialista, pero conservando un amplio margen de maniobra que permitiera la sublevación de los intereses sindicales a los gubernamentales, logrando así establecer un régimen al interior de PEMEX que permitía una permisividad y canonjías inauditas en el manejo gremial, identificado por el tráfico de influencias, la venta de plazas temporales o de planta, desvío de recursos al sindicato y un sinfín de laxitudes que poco promovían un órgano democrático.

La permisividad legal de esta situación, se encuentra delimitada en la Ley Federal del Trabajo en su artículo 359 al dictar una autonomía sindical donde las autoridades tienen prohibido inmiscuirse, cuyo derecho está salvaguardado únicamente al propio trabajador, además del Contrato Colectivo de Trabajo entre PEMEX y el STPRM de 1942¹⁵³, en su capítulo II, donde se asienta expresamente el involucramiento del sindicato en todas las contrataciones y despidos que en la empresa se susciten, externando un control directo de los líderes sindicales sobre los trabajadores, que antes de manifestar aptitudes para el

¹⁴⁹ Al tomar el control del sindicato, Galicia cambia los estatutos y el STPRM cambia su denominación por SRTPRM, añadiendo el Revolucionarios al nombre, quedando este como Sindicato Revolucionario de Trabajadores Petroleros de la República Mexicana, que a la caída del líder, regresaría a su nombre original.

¹⁵⁰ Del Río, Salvador, La sombra de la Quina. Petróleo: la riqueza asediada, EDAMEX, México, 2003, p. 26.

¹⁵¹ Rivera, José, ob. cit., p. 32.

¹⁵² Extraoficialmente se le conoce al charrismo como la sumisión del interés sindical hacia los intereses gubernamentales, entendidos bajo el corporativismo obrero encarnado en la CTM, teniendo como actores principales de tales acciones a los líderes sindicales; se hace referencia histórica a Jesús Díaz de León, dirigente sindical de los ferrocarrileros y apodado “el charro” por su afición hacia el jaripeo y los caballos, que se vio beneficiado por la ayuda gubernamental en contra de Luis Gómez y Valentín Campa para tomar el control del Sindicato de Trabajadores Ferrocarrileros de la República Mexicana, con la subsecuente sumisión hacia el oficialismo presidencial.

¹⁵³ Para una mayor referencia, visitar la página

<http://www.pemex.com/index.cfm?action=content§ionID=1&catID=237&contentID=20890> (consultada el día 30 de diciembre de 2012).

desempeño, deberán satisfacer al representante sindical en casi todas sus peticiones y caprichos para poder hacerse acreedor de un visto bueno para poder acceder al puesto¹⁵⁴.

La intensificación de huelgas durante el sexenio de López Mateos (1958-1964), demostró que existían amplias inquietudes entre la clase obrera acerca del papel que ocupaban en la estructura de distribución de los frutos del desarrollo económico que ellos mismos generaban; la respuesta del gobierno fue la creación, o ampliación de la oferta de servicios sociales a nivel nacional¹⁵⁵, así como una reflexión acerca del poder que había sido concentrado en la central obrera priísta y el papel que había jugado en la permisión de esas huelgas, lo que obligó a la formación de nuevos liderazgos que fueran capaces de responder a la política de estabilidad política y económica que se buscaba mostrar al inversionista extranjero. Joaquín Hernández Galicia “*la Quina*” y su grupo Unificador Mayoritario, provenientes de la Sección 1 del STPRM en Ciudad Madero, Tamaulipas¹⁵⁶, fueron beneficiados con la búsqueda de liderazgos noveles que también crearían un contrapeso a la poderosa investidura de Fidel Velázquez, líder de la CTM. Es así que se inauguró tal vez el periodo más escandaloso del contubernio del sindicato petrolero con los intereses y políticas estatales, que sin lugar a dudas demostró el profundo nivel de corrupción que existe en la industria petrolera mexicana, solapado en la lógica del mal necesario.

Después de una campaña de desprestigio por parte del sindicato, en manos del grupo de Galicia, hacia la administración de PEMEX que incluyó declaraciones políticamente duras y poco comunes hasta ese entonces, así como accidentes atribuidos a la falta de mantenimiento en instalaciones de la paraestatal, pero sobretudo un rechazo tajante al que se perfilaba como candidato presidencial del PRI, Carlos Salinas de Gortari; este periodo, que en palabras de Del Río: “puso en entredicho la capacidad del gobierno de seguir manejando las coyunturas sindicales y de administración del petróleo, poniéndole fin abruptamente con el encarcelamiento del dirigente que supo utilizar los aparatos que el poder le otorgó, para arrinconarlo a él y a su institución clave, desenlace que provocó el comienzo de la sepultura del régimen priísta, al ser cínico el uso de la represión, todo esto frente a una sociedad que poco se parecía a la de los sesentas”.

El sindicalismo latinoamericano entró en una profunda crisis a partir de la puesta en marcha de reformas económicas y políticas estructurales a raíz de las crisis económicas de inicios de los ochenta, donde se comenzó a cuestionar claramente el modelo de desarrollo y el papel del Estado como agente económico, identificado claramente con el populismo; llegó un momento de replantear la apertura comercial con su respectivo fomento a la competitividad de las empresas, obligando así al fin del empoderamiento estatal hacia los sindicatos y el corporativismo de estos¹⁵⁷. El descrédito hacia el STPRM

¹⁵⁴ Pérez, Rosalía, *Vigencia y formas del charrismo en el STPRM*, en *Los sindicatos nacionales. Petroleros*, Aguilar, Javier, coordinador, GV Editores, México, 1986, p. 138.

¹⁵⁵ Zapata, Francisco, *Autonomía y subordinación en el sindicalismo latinoamericano*, FCE y El Colegio de México, México, 1993, pp. 136-137.

¹⁵⁶ Del Río, Salvador, ob. cit., 45.

¹⁵⁷ Zapata, Francisco, ob. cit., p. 141.

se debió en parte a los escándalos de corrupción que sus dirigentes y el gobierno protagonizaron, pero más aún por la onerosidad de su contrato colectivo en comparación con la media nacional. El cordón umbilical que une al ente sindical con el gobierno se desestabiliza con las reformas administrativas que PEMEX realiza en la búsqueda de objetivos empresariales, así como por la llegada en el año 2000 de un partido diferente a la Presidencia, del que no están afiliados.

Las prácticas de corrupción con este nuevo gobierno del bono democrático emanado del Partido Acción Nacional (PAN), no se detuvieron sino inclusive continuaron, y evidenciaron el significado del sindicato y su relación con el priísmo e inclusive con el panismo; basta mencionar los resonados casos de corrupción política: en 2000 el desvío de 640 millones de pesos para el STPRM, de los que 500 millones se destinaron al apoyo del candidato priísta, Francisco Labastida Ochoa, a la presidencia de la República, y cuando en 2004 se hicieron públicos los acuerdos del propio panismo, ya en el gobierno federal, y la dirección de PEMEX para transferir al sindicato 7 800 millones de pesos; ambos casos bajo la dirección sindical de Carlos Romero Deschamps, y que terminaron por evidenciar los aparatos administrativos gubernamentales y sindicales corruptos presentaban y que requerían urgentemente una transformación.

Para 2008, año en que se legisló la necesaria y controvertida reforma energética, pero que aún los resultados no pueden ser cuantificables, en cuestiones de recursos humanos y plantilla laboral, PEMEX ostenta un elevado número de trabajadores distribuidos en sus cuatro filiales y en su corporativo, distribuidos de la siguiente manera:

Gráfica 7. TOTAL TRABAJADORES DE PEMEX (2008).

POR ÁREA DE NEGOCIOS		POR RÉGIMEN LABORAL	
CORPORATIVO	9015		
EXPLORACIÓN	50273		
REFINACIÓN	45510	SINDICALIZADOS	119040
GAS	12976	CONFIANZA	24381
PETROQUÍMICA	14028		
SERVICIOS MÉDICOS	11619		
TOTAL		143, 421 TRABAJADORES	

Fuente: *Elaboración propia basada en el Anuario Estadístico PEMEX 2012 en: <http://www.pemex.com/files/content/Anuario%20Estadistico%202012.pdf> (consultada el día 30 de diciembre de 2012).*

Francisco Flores y Aldo Musacchio, académicos e investigadores de la Universidad de *Pennsylvania* y de la *Harvard Business School*, respectivamente, en su artículo publicado en la revista electrónica *Nexos*¹⁵⁸, sostienen que parte esencial del desarrollo de una

¹⁵⁸ <http://www.nexos.com/?P=leerarticulo&print&Article=2099422> (consultada el día 30 de diciembre de 2012).

empresa, y más aún gubernamental, la explosión de las capacidades y potencialidades de los recursos humanos con que cuenta tal ente. La situación que abordan, la de PEMEX y su relación institucional con el STPRM, la manejan como una verdadera limitante para el desarrollo sostenido de la empresa; modernización de su gobierno corporativo, adquisición de conocimiento en el extranjero, mecanismos claros y públicos de contratación, reclutamiento de talento en las universidades nacionales, construcción o adquisición de capital humano para el manejo de tecnología, inversión en la investigación petrolera, aligerar la participación de los empleados en órganos administrativos, son los planteamientos que realzan como absolutamente necesarios para poder realizar una reingeniería en el aspecto humano de PEMEX, que al ser combinado con reformas estructurales que laxen la enorme loza fiscal de la que aqueja, podrán resultar positivos y sólo así se podrá perseguir los resultados de PEMEX al pretender reacomodarse en el escenario internacional mediante su competitividad.

Los cambios y desarrollos humanos que estos dos autores proponen, podrían resultar un esquema, que basado en un entendimiento mutuo entre el STPRM y el gobierno en turno, traería mejorías no inmediatas en la operatividad misma de la industria, en su desenvolvimiento y en la consecución de sus objetivos planteados a partir de 1992, con la ventaja de que son transformaciones que no necesitan pasar por un orden legislativo a nivel constitucional ni reglamentario, pues bastaría plasmar la intención en el Contrato Colectivo de Trabajo que bianualmente se negocia y signa.

Las relaciones entre sindicato y gobierno a partir de la creación de PEMEX han respondido al acomodo y reacomodo de intereses de ambos, que han trascendido más allá de las esferas inherentes a PEMEX; la conjunción de elementos nacionalistas y obrero-sindicales que se han creado alrededor de la paraestatal, hoy, de acuerdo a los objetivos planteados por la propia administración, son obsoletos y requieren una redefinición absoluta. El sindicalismo ha perdido esa preeminencia que ostentaba en el siglo pasado, y son pocos los gremios que aún conservan poderío; sin embargo, el lugar estratégico que ocupa PEMEX y que no se ha modificado, o tal vez se ha acrecentado, requiere de visiones más allá que las usadas en el siglo XX para cimentar una industria petrolera nacional y políticas públicas gubernamentales que controlaron a los obreros.

3.4 EL RÉGIMEN FISCAL DE PEMEX.

La peleada y lograda soberanía sobre los recursos energéticos de nuestro subsuelo formó un reacio sentimiento nacionalista inherente al petróleo como factor de unidad; sin embargo, más allá de ánimos sociológicos, la industria petrolera mexicana que abandera PEMEX ha estado ligada indudablemente a intereses gubernamentales en pos de acelerar un desarrollo económico y social en el país. A raíz de esto, las operaciones de la empresa

se han ido modificando para el correcto cumplimiento de sus objetivos, siendo el indiscutible el aporte al crecimiento de México como país y como nación.

Anterior a la nacionalización de la industria petrolera el pago de regalías fue un tema de constante discusión entre los gobiernos pos revolucionarios y las empresas petroleras extranjeras, que aunado al comienzo del uso de los hidrocarburos como motor de las industrias daban un importante peso al petróleo en el orden económico tan necesario en esos entonces en México. La búsqueda por arrancar la renta petrolera de manos externas y ponerla al servicio de los proyectos de desarrollo industrial nacionales fue el mayor detonante para la nacionalización de la industria, que pronto se habría de resumir en un duro régimen fiscal, dependiente presupuestal y recaudatoriamente de lo que hoy conocemos como Secretaría de Energía y Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), respectivamente, imprimiéndole así su característica fundamental.

El despunte de posguerra que adquiere el petróleo como producto estratégico para la economía y la milicia, le otorga a PEMEX nuevas necesidades y cualidades, resaltando entre ellas la creación de una infraestructura capaz de dar consecución al negocio, que sólo se lograría minimizando el uso político que se le daba mediante las subvenciones al consumo energético y maximizando su aprovechamiento comercial, tanto a nivel nacional como internacional. La década de los setentas representó una revolución en el tema petrolero para México; el descubrimiento de inmensas reservas petrolíferas en la Sonda de Campeche que permitieron la promoción de un nuevo modelo económico y un despunte internacional basados en la alta capacidad productora de crudo recién descubierta, que combinado con una alza de los precios internacionales del bien, establecieron una época de bonanza petrolera mexicana.

Sin embargo, la dependencia económica y financiera propiciada en torno a la abundancia petrolera se transformaría en una riesgosa apuesta si no se acompañaba de políticas que menguaran esa unilateralidad recaudatoria recargada en la congénita inestabilidad de precios; las finanzas del Estado mexicano comienzan a sistematizarse en un régimen fiscal recaudatorio basado en los derechos que PEMEX deberá de pagar al gobierno por el desarrollo de sus actividades, acto que queda impreso en 1981 con la promulgación de la Ley General de Derechos, que serán pagaderos por el uso o aprovechamiento de los bienes del dominio público de la Nación¹⁵⁹, asentando en su Capítulo XII lo referente a los hidrocarburos, focalizados a PEMEX como ente dedicado a la explotación y aprovechamiento de tales bienes. Esta tasa impositiva contemplaba alrededor de 80% de los ingresos totales de la paraestatal, aunado a los impuestos que por ley estaba obligada a pagar, convirtiéndola así en el contribuyente más grande del país.

La estrepitosa caída de los precios internacionales golpeó drásticamente el manejo de la abundancia que se promovió en torno al crudo, provocando una crisis económica y financiera que obligó al abandono del modelo económico keynesiano y la adopción del

¹⁵⁹ <http://http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/107.pdf> (consultada el día 5 de enero de 2013).

neoliberal, promoviendo el adelgazamiento burocrático, la redirección de recursos y la puesta en marcha de políticas promocionales de competitividad industrial en pos de una apertura comercial al exterior. La creación del Grupo PEMEX con sus organismos subsidiarios replanteó el estatus tributario que la empresa mantenía con la economía mexicana y particularmente con los ingresos de la Federación, pues era lógico que si la estabilidad macroeconómica pendía de la sanidad de PEMEX, era necesario buscar alternativas, las cuáles se encontraron en el intento de diversificación de la economía mexicana y de su capacidad exportadora, sin que esto lograra menguar la importancia económica de la empresa.

Algunos países han creado mecanismos compensatorios que permiten ahorrar los ingresos abundantes durante los periodos de elevados precios de las materias primas y luego utilizarlos para financiar los gastos en tiempos de crisis, intentando menguar los riesgos que la inestabilidad de los precios del petróleo y la dependencia hacia estos. Los fondos petroleros de estabilización se crean para hacer frente a los problemas generados por el carácter inestable de los ingresos del petróleo, o la necesidad de ahorrar parte de los ingresos para las generaciones futuras¹⁶⁰. En 2000, México creó el Fondo de Estabilización de los Ingresos Petroleros (FEIP), contemplado en la Ley de Ingresos de la Federación como forma de reacción inmediata a una probable inestabilidad petrolera; lamentablemente ese fondo, que en teoría debería ser canalizado a inversión en infraestructura o ahorro, se ha malgastado en los gastos de cuenta corriente del andamiaje institucional del Estado y de las entidades federativas.

Uno de los problemas estructurales más importantes de la economía mexicana es la insuficiente recaudación tributaria del gobierno federal; en México la recaudación por concepto de impuestos en proporción al Producto Interno Bruto (PIB), a partir del inicio de este milenio hasta 2008 ha mantenido un promedio de 11.5% del total, comparado con el promedio de los miembros de la Organización de Países para la Cooperación y el Desarrollo (OCDE) que se ubica en un 36.2% del PIB¹⁶¹. Debido a esta baja capacidad recaudatoria del gobierno, se ha generado hacia PEMEX un gravoso régimen fiscal que condena a la paraestatal a una situación de debilidad financiera comprometiendo la inversión y de modernización.

El actual régimen fiscal establecido para PEMEX y sus subsidiarias, contenido en la modificación en 2005 a la Ley General de Derechos, contempla el pago de derechos o ingresos no tributarios por el desarrollo de las actividades propias de la industria petrolera ejecutadas por la subsidiaria PEMEX Exploración y Producción, siendo estos: derecho ordinario sobre hidrocarburos; derecho sobre hidrocarburos para el fondo de estabilización; derecho extraordinario sobre explotación del petróleo; derecho para la investigación científica y tecnológica; derecho para la fiscalización petrolera.

¹⁶⁰ Gómez, Oswaldo, ob. cit., p. 149.

¹⁶¹ Caballero, Emilio, Tello, Carlos, Régimen fiscal de PEMEX. Situación actual y propuesta de reforma, Revista Economía Informa N. 354, Facultad de Economía UNAM, 2008, p. 1.

También el pago de impuestos o ingresos tributarios, siendo considerados:

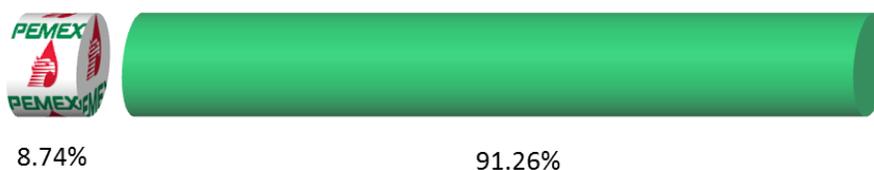
- Impuesto Especial Sobre Producción y Servicios
- Impuesto al Valor Agregado
- Impuesto a la exportación de petróleo crudo, gas natural y sus derivados
- Impuesto a los Rendimientos Petroleros
- Impuesto a la Importación¹⁶²

Si existiera un excedente de ingresos, estos se destinarán a los siguientes fondos y programas:

- 25% al Fondo de Estabilización de los ingresos de las Entidades Federativas
- 25% al Fondo de Estabilización para la inversión en infraestructura de PEMEX
- 40% al Fondo de Estabilización de los Ingresos Petroleros
- 10% a programas y proyectos de inversión en infraestructura y equipamiento de las entidades federativas

En números, el régimen fiscal de PEMEX para el periodo 2000-2008, ha permitido la participación macroeconómica, en promedio, de la empresa en la economía mexicana de la siguiente manera:

Gráfica 8. PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN DE PEMEX EN EL PIB (2000-2008).



¹⁶² Caballero, Emilio, ob. cit., p. 15.

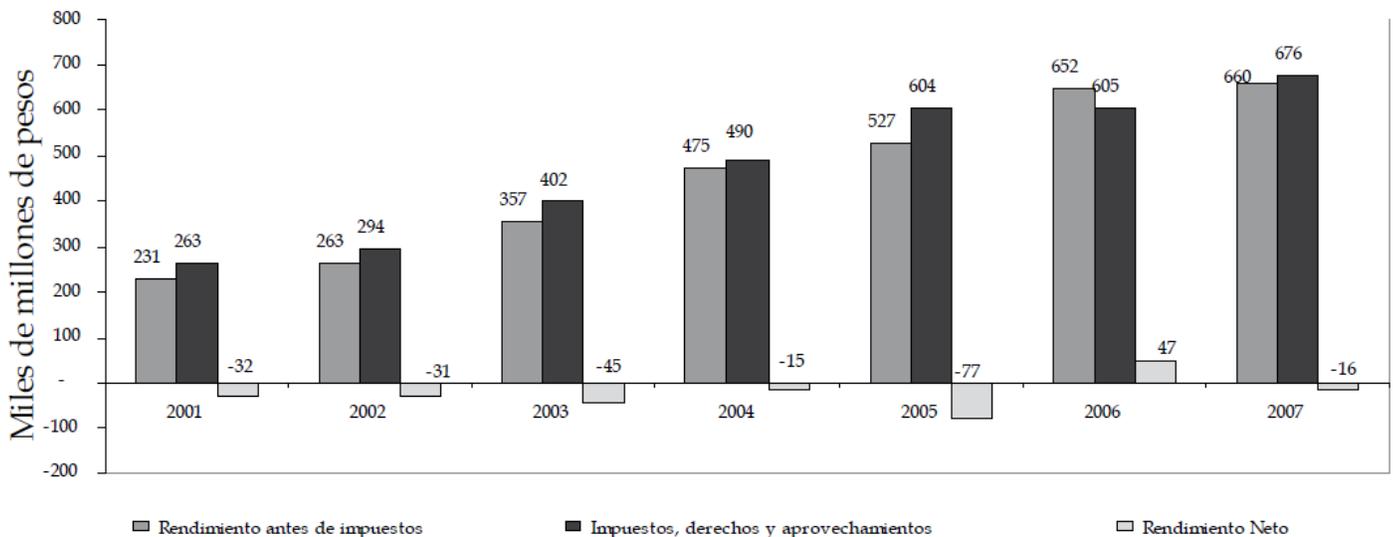
Gráfica 9. PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN DE PEMEX EN LA RECAUDACIÓN FISCAL GUBERNAMENTAL (2000-2008).



Fuente: Elaboración propia basada en el Reporte de Estados Financieros Anuales de PEMEX en <http://www.ri.pemex.com> (consultada el día 7 de enero de 2013).

Podemos observar que de cada peso que el gobierno administra, por lo menos 36 centavos provienen de la actividad petrolera, quedando de manifiesto la gran importancia que PEMEX representa para el mantenimiento económico de México. Sin embargo, estos objetivos tan altos aplicados administrativamente en un régimen recaudatorio dispar que le han sido impuestos a la paraestatal, han minado fuertemente sus finanzas

Gráfica 10. RENDIMIENTO ANUAL NETO DE PEMEX.



Fuente: Caballero, Emilio, Tello, Carlos, *Régimen fiscal de PEMEX. Situación actual y propuesta de reforma*, Revista Economía Informa N. 354, Facultad de Economía UNAM, 2008, p. 18.

Estas cifras revelan una clara quiebra técnica de PEMEX al momento de cubrir el pago de derechos (*government take*) e impuestos, limitando así la capacidad de realizar prospectivas a mediano y largo plazo al depender, prácticamente, del presupuesto que el Congreso de la Unión le otorga anualmente¹⁶³. Derivado de esto, la inversión natural en infraestructura, desarrollo y tecnología que requiere la empresa ha sido limitada severamente, lo que ha llevado a permitir el endeudamiento a largo plazo de la empresa con capitales externos tanto nacionales como extranjeros; resultado de ello son los PIDIREGAS que en sí mismos representan una contradicción al permitir la contratación de deuda a mediano y largo plazo con particulares, que bien podría no ser necesaria de contar con un sistema recaudatorio más equitativo.

Constitucionalmente¹⁶⁴, un sujeto de impuestos debe contribuir para los gastos públicos de la Federación, Distrito Federal o del Estado y Municipio en que residan, de manera proporcional y equitativa, reconociendo que la carga impositiva no sólo debe determinarse con base en la capacidad contributiva, sino que debe permitir al contribuyente crear y aumentar la riqueza, para así poder contribuir cualitativa y cuantitativamente durante un periodo amplio a los gastos públicos.

PEMEX ha sido obligada a convertirse en el gran sostén industrial, financiero y económico de México, orientando sus objetivos al máximo aprovechamiento de los dividendos que el crudo ofrece a sus tenedores; la bonanza petrolera de los setentas creó una compleja dependencia al petróleo y sus beneficios, inflando una burbuja que al romperse mostró su crudeza. El siglo XXI ha reafirmado que una tercera parte de lo que México es, le pertenece a los hidrocarburos y a PEMEX, en gran parte debido a la insuficiente capacidad recaudatoria que el gobierno mexicano ha manifestado a lo largo de la historia, tal vez por cuestiones sociales o políticas; lamentablemente, los objetivos que a PEMEX se le han delegado ya no pueden seguir desarrollándose bajo un régimen fiscal como el planteado, lo que obliga a que este marco normativo sea revisado y adecuado, o bien, que las tareas sean replanteadas.

3.5 INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO.

La petrolera, es una industria que por naturaleza exige constantes innovaciones tecnológicas y humanas que permitan su desarrollo y probable evolución. México, derivado de la afectación por la decisión sin precedentes de nacionalizar la industria

¹⁶³ Ramírez, Sergio, *El régimen fiscal de Petróleos Mexicanos: ámbitos federal y local*, en *Regulación del sector energético*, Instituto de Investigaciones Jurídicas UNAM, México, 1997, p. 282.

¹⁶⁴ Según lo establecido en la fracción IV del Artículo 31° de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

petrolera, sufrió un importante retraso para la consecución de tecnología y mano de obra experta que permitieran la sana operatividad de la empresa.

Es hasta la década de los sesentas que el gobierno mexicano decide emprender lineamientos que fortalezcan la sinergia entre PEMEX y su desarrollo tecnológico, mediante la obtención de tecnología propia, al crear en 1965 el Instituto Mexicano del Petróleo (IMP), que se caracterizaría por la búsqueda de objetivos como: la investigación científica básica y aplicada, el desarrollo de disciplinas de investigación básica y aplicada, la formación de investigadores, la difusión de los desarrollos científicos y su aplicación en la técnica petrolera y la capacitación de personal obrero que pueda desempeñar labores en la industria petrolera en su conjunto.¹⁶⁵

El IMP quedó constituido como el brazo tecnológico y de investigación de PEMEX, que pronto desarrollaría modelos matemáticos aplicables a programas de ingeniería petrolera para estudios de yacimientos en la zona sur, incursionando en las tecnologías de exploración y explotación *offshore*¹⁶⁶, ostentando la confirmación y puesta en marcha de uno de los mayores campos petrolíferos del mundo: Cantarell. La estabilidad financiera otorgada por PEMEX hacia el IMP le permitía la creación de nuevas oportunidades de desarrollo y crecimiento tecnológico para la industria, que le significó incluso la asesoría a países como Brasil y Ecuador¹⁶⁷; de esta manera el IMP entró en un periodo de bonanza en concordancia con el que PEMEX gozaba.

La focalización de la economía nacional en el neoliberalismo, con todas las restricciones gubernamentales que esto generó, permearon profundamente en el modelo de relación que existía entre PEMEX y el IMP. El presupuesto para el instituto redujo notablemente, y tuvo que ser sustituido por la búsqueda de ingresos propios que dieran continuidad a sus proyectos, encontrando una severa limitante: su capacidad innovadora se concentraba únicamente en la paraestatal, eliminando así su competitividad frente a otros institutos de la misma categoría¹⁶⁸. Los esfuerzos tecnológicos de PEMEX se dirigen a trabajos concretos que generen rentabilidad, pasando de largo la generación de una estrategia integral a largo plazo.¹⁶⁹

Facultades de investigación del IMP fueron transferidas a institutos educativos tales como: el Instituto de Geofísica de la UNAM, el Centro de Investigación y de Estudios Avanzados del Instituto Politécnico Nacional (CINVESTAV) y el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), debilitando aún más su capacidad de investigación. La

¹⁶⁵ <http://dof.gob.mx/index.php?year=1965&month=08&day=26> (consultada el día 9 de enero de 2013).

¹⁶⁶ <http://revistafortuna.com.mx/contenido/2008/04/15/agoniza-el-instituto-mexicano-del-petroleo/> (consultada el día 9 de enero de 2013).

¹⁶⁷ *dem.*

¹⁶⁸ Domínguez, Nicolás, Zavala, Yadira, *Investigación y desarrollo tecnológico en la industria petrolera mexicana*, en *PEMEX, presente y futuro*, Barbosa, Fabio, coord., Plaza y Valdés Editores, México, 2008, p. 333.

¹⁶⁹ Romo, Daniel, *PEMEX. Origen, evolución y perspectiva*, PEMEX, México, 2011, p. 246.

tecnología operativa para los proyectos de exploración y producción de petróleo que detenta PEMEX, en su mayoría es arrendada a empresas contratistas.¹⁷⁰

Al igual que en otros sectores de la economía mexicana, la inversión en PEMEX durante los últimos veinte años del siglo XX decayó drásticamente, recuperándose gradualmente a partir de 2000. Con la introducción de los PIDIREGAS la inversión en PEMEX se reactivó como respuesta a la precariedad de los recursos presupuestales; para el periodo de 2000 a 2008, el monto de inversión total fue cercano a los 100 mmdd, lo que representó un promedio anual de 11 mmdd, correspondiendo 88100 mdd a PIDIREGAS¹⁷¹.

Los recursos de esas inversiones se dirigieron primordialmente a la producción de petróleo y gas natural, que en su mayoría fueron descubiertos y puestos en marcha en el último cuarto del siglo XX, razón por la cual gran parte ellos se encuentran en una etapa natural de declinación; estos proyectos han sido sujetos de inversión constante para el mantenimiento de su producción e inclusive expansión de oportunidades en algunos, lo que a su vez requiere de obtención de tecnología y conocimientos. Son cuatro principales proyectos los que PEMEX considera como estratégicos:

- CANTARELL: el complejo petrolero más importante del país que posicionó a México en una alta capacidad productora y exportadora; fue descubierto a 85 km de Ciudad del Carmen, Campeche en 1971 e inició sus operaciones en 1979; está formado por los campos *Nohoch, Chac, Akal, Kutz, Ixtoc y Sihil* y durante décadas ha generado las dos terceras partes del crudo que se produce en México, para lo cual ha requerido la implantación de tecnología que permita desde perforar los pozos necesarios para la extracción de petróleo, crear los servicios que existen en tierra, radares de alerta temprana de las condiciones meteorológicas e inclusive la inyección de nitrógeno en los pozos para contrarrestar su declinación natural. En 2004 alcanzó su punto cumbre con la producción de 2.4 millones de barriles diarios de petróleo, siendo casi inmediatamente una baja considerable en su producción hasta llegar en 2009 a ser rebasado por otros campo petrolífero, mostrando así el ocaso de Cantarell, que actualmente produce cerca de 750 mil barriles de petróleo por día.¹⁷²
- KU MALOOB ZAAP: se localiza frente a las costas de Tabasco y Campeche a 105 kilómetros al noreste de Ciudad del Carmen, Campeche. Su historia comenzó con el descubrimiento del campo KU en 1980 que dio inicio a su producción en marzo de 1981. Posteriormente se descubrieron los campos MALOOB en el año 1984 y ZAAP en el año 1991. Se extiende en un área de 149.5 kilómetros cuadrados.

¹⁷⁰ Domínguez, Nicolás, Debates en el Senado de la República en torno a la Reforma Petrolera, Día 16: Tecnología e Investigación científica en el campo petrolero, 4 de Julio de 2008, [Archivo de video] en <http://tu.tv/videos/nicolas-dominguez-vergara> (consultado el día 9 de enero de 2013).

¹⁷¹ Romo, Daniel, ob. cit., p. 197.

¹⁷² Lajous, Adrián, El ocaso de Cantarell, México, 2009 en <http://www.nexos.com.mx/?P=leerarticulo&Article=3272> (consultada el día 9 de enero de 2013).

Adicionalmente, la zona se compone de los campos BACAP y LUM. Hasta 2008 fue el segundo complejo petrolero en importancia en el país, en términos de reservas probadas de hidrocarburos y producción de crudo; sin embargo, a partir de 2009 el campo se convirtió en el principal productor de crudo a nivel nacional alcanzando una producción de 808 miles de barriles diarios que se mantienen actualmente, desplazando a Cantarell.

Debido a las características del crudo de esa zona, PEMEX se vio obligado a solicitar a astilleros de Singapur la Unidad Flotante de Producción, Almacenamiento y Descarga bautizada *YùumK'ak'náab*, que en maya significa Señor del Mar, con un costo de 1135 mdd pagaderos a 15 años¹⁷³; arribó el 16 de marzo de 2007 a aguas mexicanas e inició operaciones en el mes de julio de ese mismo año. Se encuentra posicionado mar adentro, a 105 kilómetros de la costa de Ciudad del Carmen, Campeche y posee una capacidad de almacenamiento de 2.2 mdbp; además permite realizar la mezcla de 600 mil barriles de crudos extra pesados y ligeros y realizar una descarga a buques tanque a un ritmo máximo de 1.2 millones de barriles diarios de crudo mezclado, incrementando así su valor agregado.

- **COMPLEJO PROCESADOR DE GAS BURGOS:** proyecto productor de gas natural no asociado¹⁷⁴ y condensado desde 1945; se encuentra localizado en el Noreste de México y comprende gran parte de la zona Norte del estado de Tamaulipas, así como regiones de los estados de Nuevo León y Coahuila. El área de influencia está principalmente en 34 municipios (12 en Tamaulipas, 12 en Nuevo León y 10 en Coahuila). Se consolidó en 2001 como el plan más importante para PEMEX en gas no asociado, aportando el 21 por ciento en promedio de la producción total nacional de gas, con 1398 millones de pies cúbicos diarios, requiriendo una inversión cercana a los 613 mdd para el periodo 2001-2009.¹⁷⁵
- **ACEITE TERCIARIO DEL GOLFO:** es un campo petrolero localizado en el estado de Veracruz y cubre una extensión de 3800 km². Se han descubierto varios pozos desde 1926, y se descubrió uno grande en 1973, pero contenía crudo pesado el cual era inviable en aquella época debido a la alta inversión para purificarlo. De 1952 al año 2002 se perforaron 951 pozos, de los cuales actualmente operan 102, con una producción de 6800 barriles por día y 15 millones de pies cúbicos diarios de gas.

Las dificultades geológicas del terreno no han permitido una explosión total de su capacidad, que según estimaciones del consultor estadounidense Ryder Scott se acercan a los 15000 millones de barriles de petróleo, aún y cuando su aportación a la producción diaria no alcance siquiera el 2% del total, atribuyéndole a esta cuenca una aportación a una tercera parte de las reservas probadas-probables-posibles en

¹⁷³ <http://www.fte-energia.org/E112/08.html> (consultada el día 9 de enero de 2013).

¹⁷⁴ Es decir, que solamente produce gas y no hay presencia alguna de petróleo.

¹⁷⁵ <http://www.pemex.com/index.cfm?action=content§ionID=145&catID=12962&contentID=20867> (consultada el día 10 de enero de 2013).

todo el territorio nacional¹⁷⁶, que obligaría a PEMEX Exploración y Producción a una inversión cercana a los 25mdd, entendiéndose que este proyecto supone uno de los mayores retos a mediano/largo plazo para la paraestatal, no sólo en el aspecto productivo y de reservas, sino más fuertemente en el financiero y en el tecnológico-humano.

Como se podrá observar, los proyectos estratégicos de PEMEX recaen principalmente en la subsidiaria Pemex Exploración y Producción, absorbiendo esta un gran porcentaje de las inversiones, que han llevado a establecer cuatro líneas operativas para la subsidiaria para la consecución de los mismos: descubrimientos de nuevos campos a partir de recursos prospectivos; puesta en producción de nuevos campos en el corto plazo; desarrollo de campos con reservas probables y posibles: optimización de costos de producción, descubrimiento y desarrollo¹⁷⁷.

Sin embargo, la refinación y la petroquímica han sido prácticamente relegadas —tanto por el gobierno como por la iniciativa privada a pesar de las facilidades que se les otorgaban a estos últimos— al momento de asignar inversiones productivas que intentaran menguar las limitantes tecnológicas de infraestructura erigida de acuerdo a las necesidades de la industria del siglo pasado, lo cual se deduce al encontrar que de 36 proyectos PIDIREGAS que han sido licitados hasta 2008, sólo 6 han sido para refinación y 1 para petroquímica, lo que al combinarse con la creciente demanda de productos de estas industrias explica la caracterización importadora de México a este respecto: cuatro de cada diez litros de gasolina y uno de cada siete litros de diésel¹⁷⁸. Este es un problema sistemático de la industria petrolera mexicana: sus cadenas productivas están segmentadas y con un atraso tecnológico impresionante, originando problemas de sustentabilidad al no generar un valor agregado al petróleo¹⁷⁹.

La actuación de PEMEX en la prospección y perforación en aguas profundas es prácticamente inexistente debido a su falta de planeación estratégica en creación de tecnología, y en parte también a la facilidad con que los recursos petroleros se han dado en el territorio nacional; basta saber que los tres proyectos estratégicos en altamar presentados con anterioridad son a profundidades no mayores a 1000 metros bajo el nivel del mar. La tecnología, equipos y materiales requeridos para la exploración y explotación en aguas profundas presentan altos costos de adquisición; la operación de esa tecnología en sus aguas profundas requiere de amplia experiencia, y una selección equivocada de la tecnología o un retraso en la decisión sobre ésta, reduciría seriamente el potencial para la generación de renta petrolera para el país.

¹⁷⁶ Lajous, Andrés, *El misterio de Chicontepec*, México, 2011 en <http://www.nexos.com.mx/?P=leerarticulo2print&Article=2099497> (consultada el día 10 de enero de 2013).

¹⁷⁷ <http://www.pemex.com/index.cfm?action=content§ionID=137&catID=12141> (consultada el día 10 de enero de 2013).

¹⁷⁸ Kessel, Georgina, Prólogo, en *La Reforma Petrolera, el paso necesario*, De Rosenzweig, Francisco, coord. Porrúa, México, 2008, p. IX.

¹⁷⁹ Romo, Daniel, ob. cit., p. 235.

Esta adquisición de nuevas tecnologías, no solamente para aguas profundas, debe venir acompañada con el fortalecimiento de los centros nacionales de investigación y desarrollo tecnológico, así como de la formación de capital humano con conocimiento para seleccionarla, emplearla y administrarla eficientemente. Actualmente la vinculación estratégica y la adecuación académica a las necesidades de PEMEX con universidades y centros de estudio que imparten ingenierías relacionadas con la actividad petrolera es exigua, concentrándose la oferta educativa en la UNAM, el IPN, la UANL, la Universidad Veracruzana, la Universidad Olmeca de Tabasco y algunos institutos tecnológicos regionales donde la industria tiene presencia, sobretodo en el sureste mexicano; es a partir de 2005 con la modificación del régimen fiscal de PEMEX que se incrementa la tasa aplicable al Derecho para el Fondo de Investigación Científica y Tecnológica de 0.05 al 0.65%, parte de lo cual se destina como presupuesto para el IMP y al Fondo Sectorial CONACYT-SENER-HIDROCARBUROS.

3.6 LA REFORMA ENERGÉTICA DE 2008.

En el ocaso de los ochentas, Gabriel Zaid escribió: es poco probable que una población cada vez más moderna siga aceptando un sistema político premoderno, sería muy extraño que el PRI fuera eterno¹⁸⁰. La modernidad como patrón de cambio, exigía una convulsión en las formas y fondos de México que desembocarían en una urgente transformación política. La mayeutica de la sociedad mexicana obligó mediante el sufragio al rompimiento con el monopolio gubernamental ejercido por el metamórfico Partido Revolucionario Institucional, que en los terrenos municipal y estatal habría de encontrar campo fértil para tal aventura, alcanzando el escalón máximo con llegada del Partido Acción Nacional y su candidato Vicente Fox Quesada a la presidencia de la República en el año 2000.

La inserción de voluntades de millones de mexicanos en un proyecto tildado como democrático se desvaneció conforme el país y la forma en que este se conducía mostraban su realidad cercana a la medianía: canonjías a la continuidad una lisonja continuidad. Fox y su conjunto eran lo más políticamente incorrecto en las formas y fondos; a pesar de que el país económica y socialmente iba en ascenso, nunca rompió de verdad con el pasado, ni respetó explícita y formalmente la continuidad que en ocasiones pretendía asumir; logró menos de lo esperado, de lo necesario y de lo prometido. México se encontró políticamente paralizado. El escenario de la sucesión se tornó gris y complicado; la tersura social de una transición histórica parecía esperar su fin en 2006.

¹⁸⁰ Zaid, Gabriel, Adiós al PRI, Océano, México, 1995, p. 25.

El corolario de campañas electorales oscurecidas y de intromisiones institucionales, se reflejó en un ajustado margen porcentual de 0.58%, equivalente a 243,934 sufragios¹⁸¹, entre quien se ostentaba como ganador y quien reclamaba timo en la forma y en la estadística de la elección. El país con sus instituciones, su población y su futuro entró en momentos álgidos de encono y animadversión entre dos posturas: la secuencia de la continuidad o la incertidumbre de lo desconocido. La polarización post electoral ha sido uno de los momentos más críticos que ha vivido nuestro intento democrático, que a partir de entonces ha demostrado vivir una parálisis política y social en lo interno y lo externo.

Bajo este aciago escenario y en completa sinergia con la política neoliberal y corporativa expresada concretamente en el Plan Sectorial de Energía 2007-2012, el 8 de abril de 2008 el Presidente del Ejecutivo Federal presentó originalmente al Senado de la República un conjunto de cinco modificaciones sustantivas al marco legal e institucional de la industria petrolera nacional, que originalmente contenía cuatro propuestas de reformas a leyes secundarias y una propuesta de ley que contemplara la institución de un nuevo organismo, añadiendo una propuesta de modificación de ley un mes después, para un total de seis intenciones, con el objeto de que estas fueran discutidas por el Congreso de la Unión en su conjunto. Las propuestas de reforma eran las siguientes:

- **Ley Reglamentaria del Artículo 27 Constitucional en el Ramo de Petróleo:** con el fin de circunscribir la propiedad de la nación a la producción de hidrocarburos del petróleo y petroquímica básica, actividades constitucionalmente definidas como estratégicas; abrir paso a la inversión privada en refinación, transporte, almacenamiento y distribución de petróleo, gas, refinados y petroquímicos básicos; someter la exploración, explotación y desarrollo de los yacimientos transfronterizos al cumplimiento de los tratados internacionales firmados por México; asegurar la celebración de contratos incentivados de obras y prestación de servicios con empresas privadas.
- **Artículo 33 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal:** a fin de determinar la plataforma de producción petrolera y el ritmo de reposición de reservas de hidrocarburos; expedir las disposiciones de carácter técnico que se requieran para el mejor aprovechamiento de los recursos petroleros y verificar su cumplimiento; establecer la regulación en materia de seguridad industrial del sector; otorgar y revocar a Pemex asignaciones de áreas para exploración y explotación petrolera; determinar las reservas de hidrocarburos, conforme a las certificaciones correspondientes y a los estudios de evaluación y de cuantificación de las mismas; emitir dictamen sobre pozos cuya explotación no sea factible o rentable, susceptibles de ser utilizados para el almacenamiento de hidrocarburos; verificar, *in situ*, el cumplimiento de la normatividad aplicable, y requerir a los organismos y empresas del sector la información necesaria para el desarrollo de sus funciones.
- **Ley Orgánica de Petróleos Mexicanos:** para sumarle al Consejo de Administración de PEMEX cuatro consejeros profesionales adicionales a los 11 ya existentes; crear tres comités: uno para fijar remuneraciones de los consejeros

¹⁸¹ <http://www.ife.org.mx/documentos/Estadisticas2006/presidente/nac.html> (consultada el día 13 de enero de 2013).

profesionales y sus recursos humanos y materiales; otro de Estrategia e Inversiones, presidido por un consejero profesional, que analizará el Plan Estratégico; y uno de Transparencia y Auditoría, facultado, entre otras cosas, para designar auditores externos y realizar auditorías. Asimismo, se faculta a PEMEX para que pueda acudir al mercado externo de dinero y capitales, contratar los financiamientos externos que se requieran en moneda extranjera y obligaciones constitutivas de deuda con mínima supervisión por parte de la SHCP, pero dando facultad a ésta para impedir las operaciones cuando considere que se podría perjudicar gravemente la estabilidad de los mercados financieros, incrementar el costo de financiamiento del resto del sector público, o bien reducir las fuentes de financiamiento del mismo. Además, se excluye la deuda pública de la paraestatal de la garantía del Estado mexicano; se le faculta para emitir títulos de crédito, o bonos ciudadanos, que otorguen a sus tenedores una contraprestación vinculada a su desempeño y nunca otorgarán derechos patrimoniales ni corporativos sobre PEMEX, y que sólo podrán ser adquiridos por personas físicas, administradoras de fondos para el retiro y fondos de pensiones, así como las sociedades de inversión para personas físicas y otros intermediarios financieros, todos mexicanos; aumentar su gasto con base en sus excedentes de ingresos propios sin requerir de autorización a sus calendarios de presupuesto y modificaciones a los mismos, siempre y cuando cumpla con la meta anual de balance financiero, sin requerir la autorización de la SHCP; se establecen bases generales para que el Consejo apruebe un nuevo régimen de obras y servicios para las actividades sustantivas de carácter productivo de la paraestatal, cuya regla general será la licitación pública, aunque permitiendo la adjudicación por invitación restringida o en forma directa, así como facultar a PEMEX y sus organismos para celebrar contratos bajo remuneración fija o variable, con base en las obras y servicios especificados al momento de la contratación o que el desarrollo del proyecto exija con posterioridad siempre pagaderos en efectivo; también se le permite utilizar hasta 10% de sus excedentes de ingresos propios o hasta 5 000 millones de pesos, lo que resulte mayor, para incrementar su gasto de inversión, mantenimiento y operación.

- **Ley de la Comisión Reguladora de Energía:** con el fin fundamental de extender su capacidad de control sobre las áreas comprendidas en la propuesta de modificación de la Ley reglamentaria del artículo 27 constitucional en el ramo de petróleo: refinación, transporte, almacenamiento y distribución de petróleo, gas, refinados y petroquímicos básicos.
- La nueva institución, **Comisión del Petróleo:** será un órgano desconcentrado de la SENER con facultades meramente consultivas, entre ellas: apoyar técnicamente a la Secretaría en la determinación de la plataforma de producción petrolera y el ritmo de reposición de reservas, así como en las tareas técnicas que ésta le solicite; proponer a esa dependencia disposiciones técnicas para el mejor aprovechamiento del petróleo, así como parámetros para los proyectos de inversión en exploración y explotación y otras de apoyo técnico. Se le faculta para otorgar y revocar los permisos para la ejecución, funcionamiento y desmantelamiento de obras y trabajos relacionados con la exploración y explotación de hidrocarburos. Se forma por comisionados designados por el Ejecutivo, a propuesta del secretario de Energía,

que duran cinco años prorrogables por una vez, y para ser elegibles deben cumplir con una serie de requisitos a establecer.

- **Ley Federal de Derechos en materia de Hidrocarburos:** fue enviada al Congreso un mes después del paquete original y propone disminuir el pago por concepto del derecho ordinario sobre hidrocarburos obtenidos por PEMEX Exploración y Producción, en virtud de la aplicación del régimen fiscal, contenido en el Capítulo XII del Título Segundo de la Ley Federal de Derechos. La búsqueda de un ahorro, si es que existiera, se destinará a inversión en infraestructura y mantenimiento de Pemex en la industria petrolera, de conformidad con lo que establezca el Presupuesto de Egresos de la Federación.¹⁸²

El contenido formal de estas seis propuestas legislativas que bajo un supuesto de búsqueda de mejorar los mecanismos de ejecución de PEMEX y sus subsidiarias se presentaron, generaron un clima de animadversión derivado de un escenario político polarizado; pero en gran medida por el contenido mismo de las reformas, que dejaban entrever un proyecto frontal de apertura a los capitales privados en segmentos importantes de la industria como la refinación, el transporte, el almacenamiento y la distribución de los hidrocarburos, amén de la flagrante nulidad impuesta a los preceptos de los artículos 25, 27 y 28 constitucionales, al dar preeminencia a lo dispuesto en las leyes secundarias del ramo. La oposición hacia esta tendencia reformista se llevó a cabo en dos escenarios: en el de la política misma al encararse las fracciones parlamentarias con sus ideologías e intereses y abiertas manifestaciones sociales de rechazo; en el otro extremo los expertos en la materia petrolera y constitucional, quienes observaban en la reforma energética un intento limitado de encarar retos y oportunidades de la industria petrolera mexicana, así como contraposición a una endeble estructura constitucional.

El Senado de la República, bajo una fuerte presión mediática de la sociedad organizada y de los grupos parlamentarios representados en la oposición, decidió emplazar a una serie de debates en torno a la medida con el fin de enriquecerla y adecuarla a las sobresalientes necesidades. Así, entre mayo y julio de 2008, se realizaron foros temáticos en torno a las seis disposiciones presentadas por el Ejecutivo federal; el resultado fue: dejar claro su interés respecto a que la reforma no se limitara al ámbito petrolero, sino que tocara aspectos de la sustentabilidad energética y la transición hacia fuentes alternas de energía; ampliar y modificar la esfera de la Comisión del Petróleo, al crear la Comisión Nacional de Hidrocarburos (CNH); rechazar la participación de capital privado nacional o extranjero en las áreas de refinación, distribución y almacenamiento de crudo y petrolíferos, y que de ninguna manera se abriría paso a los contratos incentivados, en virtud de los cuales las empresas petroleras que contrata PEMEX podrían reclamar derechos sobre parte del crudo descubierto. A pesar de esto, las propuestas de ley y de reforma de ley fueron aceptadas a cabalidad, y el paquete legislativo quedó integrado de la siguiente manera:

¹⁸² Gutiérrez, Roberto, *La Reforma Petrolera de México: ¿dos sexenios sin política energética?*, Revista Nueva Época, Número 58, Año 21, septiembre-diciembre 2008, UAM-Xochimilco, p. 61-63.

- Decreto por el que se expide la Ley de Petróleos Mexicanos; se adicionan el artículo 3o. de la Ley Federal de las Entidades Paraestatales; el artículo 1 de la Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las Mismas y un párrafo tercero al artículo 1 de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público.
- Decreto por el que se expide la Ley para el Aprovechamiento de Energías Renovables y el Financiamiento de la Transición Energética.
- Decreto por el que se expide la Ley para el Aprovechamiento Sustentable de la Energía.
- Decreto por el que se expide la Ley de la Comisión Nacional de Hidrocarburos.
- Decreto por el que se reforman y adicionan diversas disposiciones de la Ley Reglamentaria del Artículo 27 Constitucional en el Ramo del Petróleo.
- Decreto por el que se reforma y adiciona el artículo 33 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.
- Decreto por el que se reforman, adicionan y derogan diversas disposiciones de la Ley de la Comisión Reguladora de Energía.¹⁸³

El logro de estas reformas en el ramo energético, mayormente del de hidrocarburos, se han catalogado como históricas por el consenso en la votación entre los distintos grupos parlamentarios que conforman ambas Cámaras del Congreso de la Unión; sin embargo es claro el afán personalísimo de los partidos políticos, pues las opiniones de los expertos en el tema de la industria petrolera y todo lo que la rodea, convocados a nutrir la modificación reglamentaria, simplemente fueron desechados. Si bien a PEMEX se le dotó de una muy necesaria, aunque laxa, autonomía para la toma de decisiones a su respecto, y se solventaron los resquicios legales que la propuesta original parecía abonar para una aparente y preparada mayor intervención de capital privado; los aspectos centrales que se esperarían de un ajuste al marco jurídico y normativo, acorde a las necesidades y deficiencias de la industria petrolera mexicana, no se hicieron visibles.

A lo largo de esta investigación se han identificado las problemáticas más apremiantes que PEMEX requiere solventar para la consecución de los objetivos que se le han trazado, así como las modificaciones que a su marco normativo se han realizado; las reformas que en 2008 se enviaron al Senado y que en conjunto con la Cámara de Diputados, legislaron, parecen no responder a una visión integral, sino a la inmediatez financiera característica de la Administración Pública Federal.

Lo publicado en el Diario Oficial de la Federación en octubre de 2008, a pesar de los tintes osados mediáticos y políticos de que se le dio, nunca sugirió un decisivo “golpe de timón” que pudiera modificar el estado actual de cosas en la paraestatal, y por el contrario, estas reformas dan continuidad a la gran mayoría de los factores que incitan su atraso y su competitividad: **a)** la burocracia se ensanchó al añadir cuatro lugares más al Consejo de Administración de PEMEX para consejeros profesionales, así como con la creación de una

¹⁸³ <http://www.pemex.com/index.cfm?action=content§ionid=137> (consultada el día 15 de enero de 2013).

nueva entidad gubernamental que auxilie a la SENER en las actividades que de facto, ya realizaba; **b)** las relaciones con el sindicato quedaron intactas, respetando su coto de poder en el Consejo de Administración, así como la injerencia del gremio para intervenir en las contrataciones y despidos del personal, que para ese entonces representaban un total de 143421 trabajadores, considerado de los más altos del mundo en comparación a la producción por persona empleada¹⁸⁴, demostrando así que la productividad, eficacia y eficiencia de la paraestatal no son una prioridad y mucho menos el resarcimiento de la opacidad en las relaciones empresa-sindicato-empleado; **c)** el tema del desarrollo y creación de tecnología propia mediante el fortalecimiento del IMP, así como el enlace estratégico con la industria nacional y las universidades, aspecto que tanto fustigaron los expertos invitados a los debates del Senado, no se tocó en ninguna de las propuestas, obligando a la empresa a adquirir tecnología en el exterior y operada por extranjeros; **d)** las industrias petroquímica y de refinación son absolutamente relegadas en la legislación, a pesar de que en octubre de 2008 se anunció la construcción de una nueva refinería en Tula, Hidalgo, llamada del Bicentenario por la prospectiva de ponerla en marcha en 2012, que derivado a problemas técnicos y financieros se terminará de construir hasta 2017¹⁸⁵, y que aun así el sistema de refinación de México contaría con 7 plantas, comparado con las 15 que posee Brasil; **e)** tal vez uno de los puntos más trascendentes y notablemente omitidos en esta reforma es el aspecto fiscal que PEMEX tiene impuesto y que le ha obligado a formar una enorme deuda con el fin de sanear las finanzas gubernamentales; a pesar de que esta deuda, tanto normal como de PIDIREGAS, se definió formalmente como pública (pagadera por el Estado) y se intentó menguar con la emisión de bonos ciudadanos, que de venderse, apenas representarían un 2% de la deuda total de la paraestatal, el régimen fiscal de PEMEX se debe de comenzar a dilucidar por medio de una reforma fiscal que haga más equitativa la contribución impositiva en México; **f)** legalmente se abre la oportunidad para que PEMEX pueda licitar contratos integrales con empresas privadas para la exploración y extracción de petróleo y gas, mediante la figura de licitaciones, que se caracterizarán por el pago en efectivo de un porcentaje del valor comercial del barril de petróleo extraído, previamente establecido en el contrato.

Si bien es cierto que a PEMEX se le otorga un amplio margen de maniobra en cuestiones administrativas y burocráticas ante la SCHP, también es claro que la mal llamada reforma energética de 2008 no cumplió los requisitos que la industria petrolera en su conjunto reclamaba; nunca se formuló una estrategia integral capaz de responder a las necesidades y retos que PEMEX enfrenta en esta coyuntura política internacional, perdiendo una gran oportunidad de acuerdos políticos para reestructurar a la empresa y convertirla en un detonante tecnológico, económico y político para el país.

¹⁸⁴ Sobre todo si se compara con las más exitosas, como *Exxon Mobil*, que produjo 4.1 mdbp en 2007 con 83 mil trabajadores, por lo que su producto por persona empleada fue de 49.4 bdp por trabajador, mientras en Pemex, que produjo 4.57 mdbp, el producto fue de 31 bdp. Es decir, en 2007 el producto por empleado fue, en volumen, 1.6 veces mayor en *Exxon Mobil* que en PEMEX.

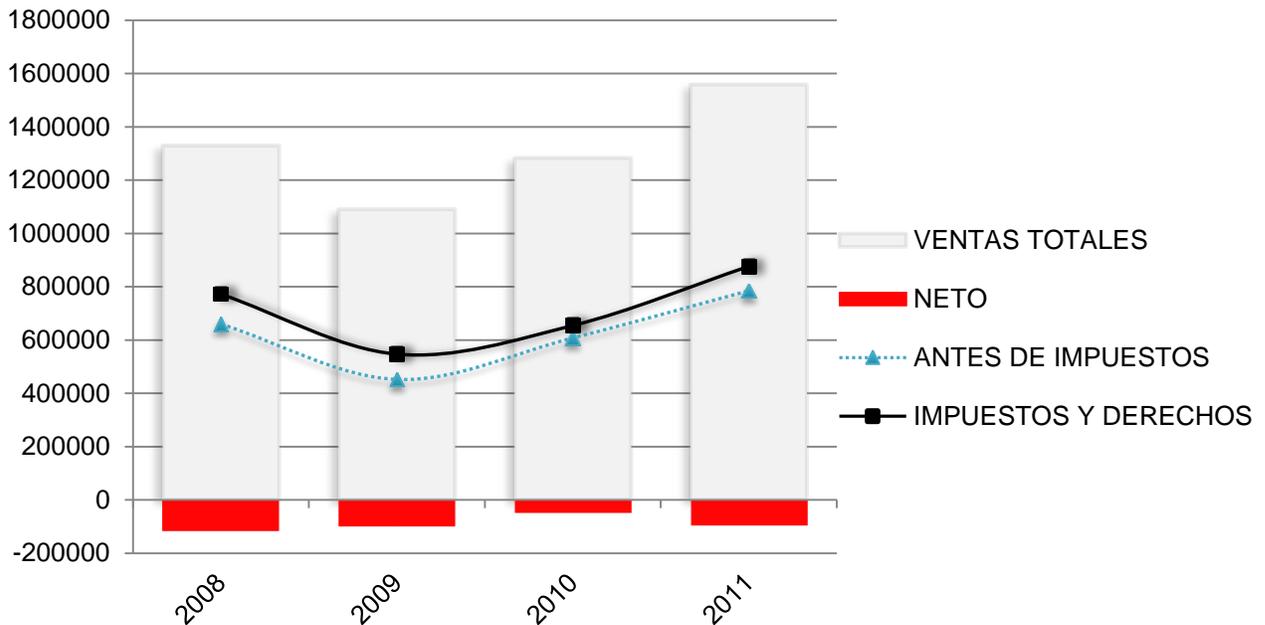
¹⁸⁵ <http://www.eluniversal.com.mx/finanzas/97298.html> (consultada el día 15 de enero de 2013).

3.7 LECCIONES PARA EL FUTURO.

Uno de los principales argumentos, formales, para echar andar la negociación legislativa de la reforma energética en 2008, hacía hincapié en la apremiante necesidad de sanear las destrozadas cuentas de PEMEX, que básicamente y de acuerdo a sus cifras anuales, operaba en una suerte de quiebra técnica. Si bien es cierto que los buenos resultados no se podrían palpar en un corto lapso, no se puede justificar que la realidad financiera de PEMEX a tres años de las reformas muestre resultados tan magros.

Gráfica 11. RENDIMIENTO FINANCIERO DE PEMEX (2008-2011).

AÑO	VENTAS TOTALES	ANTES DE IMPUESTOS	IMPUESTOS Y DERECHOS	NETO
2008	1328950	659625	771702	-112077
2009	1089921	451971	546633	-94662
2010	1282064	607613	654141	-46528
2011	1558429	784532	876016	-91484



Fuente: Elaboración propia basada en el Anuario Estadístico 2012 de PEMEX en <http://www.pemex.com/files/content/Anuario%20Estadistico%202012.pdf> (consultada el 18 de enero de 2013).

Los reportes estadísticos de PEMEX al 31 de diciembre de 2011, a 3 años de la aprobación de la reforma energética, muestran claramente que los resultados tanto financieros como de productividad que se esperaba derivaran de su aplicación no

responden a la altura de las apremiantes necesidades; por el contrario, se aprecia que el estado de las cosas presenta un estancamiento o, peor aún, un preocupante retroceso: el número de trabajadores en la empresa se establece en 150561¹⁸⁶, lo que representa un crecimiento cercano al 5% con respecto a 2008; en el rubro de la producción diaria promedio de petróleo se demuestra que esta ha pasado de 3157000 a 2934000 barriles, con un decrecimiento de 0.6%, y en promedio la de gas natural de 6919000 a 6594000 de pies cúbicos producidos por día, mostrando una caída equivalente al 6.1%¹⁸⁷.

El papel que se les ha permitido desempeñar a la innovación y desarrollo tecnológicos en estos tres años ha sido casi imperceptible: a pesar de que en la reforma energética se le consideró al otorgarle pequeñas participaciones de los derechos pagaderos por PEMEX, tanto al IMP como a los programas sectoriales del CONACYT, solamente se han obtenido 46 patentes de sus cuatro áreas de aplicación para la industria petrolera¹⁸⁸; se manejan programas de innovación, destacando entre ellos por su impacto y necesidad de crecimiento el de Explotación de Campos de Aguas Profundas, así como los posgrados y especializaciones que imparten tanto el CONACYT como el mismo IMP, demostrando que existe una intención de re incentivar la obtención de tecnología propia, pero con resultados aún poco notables.

Las intenciones de crear una nueva institución gubernamental que fungiera como promotora de lineamientos técnicos para la industria, y en su caso, reguladora de competitividad, dieron origen a la CNH, ente que realmente ha tenido una actuación irrelevante en el marco de las actividades de PEMEX y sus subsidiarias; sin embargo, sus verdaderas intenciones fueron demostradas en 2011 cuando históricamente, desde hacía 73 años, el gobierno no otorgaba una sola concesión a empresas privadas tanto nacionales como internacionales para la exploración en búsqueda de petróleo en territorio nacional, siendo la CNH quien en octubre de 2011 aprobó, emitió y validó las licitaciones en los campos de Magallanes, Santuario y Carrizo, en Tabasco, para la exploración y extracción de petróleo, siendo la filial mexicana de la británica PETROFAC la ganadora. Estas funciones le fueron otorgadas de acuerdo a las modificaciones de las leyes reglamentarias y reglamentos de leyes que la reforma energética de 2008 propuso¹⁸⁹.

Este tipo de contratos que se usan en todas las compañías petroleras del mundo y comúnmente se llaman “de riesgo”, en México se les llamó integrales por el simple hecho de que no se reformaron artículos constitucionales que claramente los prohíben; los contratos de riesgo establecen un marco normativo en el que se numeran distintas consideraciones y características para el otorgamiento de este contrato:

¹⁸⁶ Anuario Estadístico PEMEX 2012, PEMEX, p. 9.

¹⁸⁷ *Ibid.*, p. 3.

¹⁸⁸ Catalizadores; Equipos, aparatos y otros; Productos químicos y aditivos; Procesos químicos, petroquímicos y refinación, en <http://www.imp.mx/investigacion/acpi/?imp=pi&area=Eq> (consultada el día 19 de enero de 2013.)

¹⁸⁹ Específicamente en la Ley de Petróleos Mexicanos y en el capítulo IV del Reglamento de la Ley de Petróleos Mexicanos, en: <http://www.pemex.com/files/dca/REGLAMENTOS/ReglamLeyPEMEX.pdf>; así como en las secciones tercera y cuarta del Reglamento de la Ley Reglamentaria del Artículo 27 Constitucional en materia de petróleo, en: http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/regley/Reg_LRArt27_RP.pdf (consultados el día 19 de enero de 2013).

- Sólo se podrán otorgar mediante licitación pública nacional o internacional, asimismo se podrán otorgar directamente cuando las situaciones así lo ameriten
- Serán exclusivamente para campos maduros¹⁹⁰, Chicontepec o Aceite terciario del Golfo y aguas profundas
- Tendrán una duración de 20 a 30 años
- El pago será en efectivo y con un tope máximo por barril extraído y entregado a PEMEX; las empresas nunca gozarán de propiedad sobre el crudo¹⁹¹

Para junio de 2012, aparte de los tres contratos de PEMEX Exploración y Producción con PETROFAC, se licitó la exploración y explotación en 6 campos maduros en los Estados de Veracruz y Tamaulipas¹⁹², demostrando así que desde 2008 hasta el día de hoy, las empresas privadas ya participan no solamente en los procesos petroquímicos, sino también en procesos que parecían estar reservados al usufructo exclusivo del Estado mexicano como lo son la exploración y la producción de petróleo, presentándose una clara violación constitucional a la propiedad inalienable de los hidrocarburos mediante el esquema de los contratos integrales amparados en la modificación a placer de las leyes secundarias y/o reglamentos. Bajo este contexto, los resultados que arrojan las modificaciones a leyes implícitas en el tema petrolero y que tenían como objetivo mejorar el desempeño de PEMEX, parecen no comenzar a promover una mejoría en el estado de las cosas, y por el contrario, seguir agravándolos¹⁹³, como en el caso de las necesidades financieras.

Desde su nacimiento, PEMEX ha sido entendida como el símbolo de la soberanía nacional, se han creado y mantenido dogmas de carácter nacionalista a sus costillas, que siempre resurgen al momento de intentar modificar el statu quo; la crisis financiera de los ochentas y la aparición de los tecnócratas con su ideología neoliberal cultivada en la educación universitaria estadounidense y su arribo al poder, representaron una época de cambios institucionales amparados en las políticas de contracción dictadas por los organismos financieros internacionales, que orillaron a México a una repentina apertura comercial, que en el tema petrolero obligó a iniciar reformas de forma y de fondo en PEMEX, orientadas hacia una visión de alta gerencia y tendientes a permitir la participación privada en el rentable negocio.

La transformación de PEMEX en subsidiarias con un organigrama meramente empresarial en 1995, significó un choque natural entre visiones y, sobretudo, en objetivos que la empresa debería cumplir; con la alternancia de partido en el gobierno, más no de ideología, las reformas encontraron campo fértil para la instauración de políticas más

¹⁹⁰ Son aquellos que ya han sido explotados y que requieren la inyección de agua, gas o nitrógeno para poder extraer crudo que aún se encuentra alojado, pero que de otra manera sería imposible.

¹⁹¹ Pierdant, Aurora, *Grado de integración nacional bajo la Ley de PEMEX*, Pemex Exploración y Producción, 2010, p. 14.

¹⁹² <http://eleconomista.com.mx/industrias/2012/06/19/pemex-adjudica-campos-maduros-norte> (consultado el día 20 de enero de 2013).

¹⁹³ Aún y cuando en Agosto de 2012 se anunció con bombo y platillo el descubrimiento de pozos en el Estado de Tamaulipas con apenas 400,000 bdp para su explotación.

agresivas en contra del dominio inalienable de la nación sobre sus hidrocarburos, resumiendo este objetivo en: la transformación de PEMEX de una empresa generadora de desarrollo económico y social para México, en una empresa meramente administradora de contratos con la iniciativa privada. El objetivo parece cada vez más cerca.

El “ogro filantrópico” que logró establecer la perfecta dictadura —aquella *dictablanda*— mediante una cultura política durante 71 años, y que se erigió como el fiel deudor de las demandas sociales y de la ideología revolucionarias plasmadas en un orden institucional, después de dos sexenios de claroscuros en la dirección de este país y una fatalidad social evidente en su diario trajín, volvió con una encausada e incierta promesa de renovación y democratización, de aprendizaje del regaño, de autocrítica al error. Octavio Paz escribió: “la cuestión que la historia ha planteado a México desde 1968 no consiste únicamente en saber si el Estado podrá gobernar sin el PRI, sino si los mexicanos nos dejaremos gobernar sin un PRI”¹⁹⁴. La coyuntura, la sociedad y la historia no somos los mismos, hemos mutado para alzar la voz y hacernos escuchar; avanzar.

La Administración Pública Federal conducida por el presidente Peña Nieto tiene frente a sí enormes retos en todos los órdenes de la vida pública de esta nación. El energético y fiscal parecen ser dos de los más controversiales por jugar con identidades, con bolsillos y por enervar un entrelazamiento natural, al menos para lo que a México respecta. La premisa que se deberá de buscar, más allá de ideologías políticas o afecciones históricas: el estado de las cosas no puede continuar de la misma manera ni la búsqueda de este cambio deberá ser igual.

Tanto en la plataforma político-electoral que en 2011 la coalición formada por el PRI y el Partido Verde Ecologista de México (PVEM) registró ante el Consejo General del Instituto Federal Electoral como en el libro: “México, la gran esperanza. Un Estado eficaz” que presentó en 2012, se puede localizar el marco referencial de la ideología y praxis gubernamental concerniente a la candidatura presidencial de Peña Nieto; el proemio contenido respecto al tema energético se identifica bajo dos esquemas generales: a) abrir PEMEX al capital privado mediante el retiro de ataduras ideológicas e identificar casos de éxito de otros países en el tema de hidrocarburos, para permitir así detonar el potencial de la empresa¹⁹⁵; b) hacer de PEMEX una empresa petrolera internacional, moderna, competitiva, eficiente e integrada en la búsqueda de la generación de un mayor valor económico¹⁹⁶.

Peña Nieto, ya como virtual candidato ganador en las elecciones federales de 2012, ensaya sus intenciones en las reuniones que sostuvo con mandatarios como Mariano Rajoy de España:

¹⁹⁴ Paz, Octavio, *El ogro filantrópico*, Letras, Letrillas, Letrones, en, Revista Vuelta, Número 21, marzo, México, 1978, pp. 38-44.

¹⁹⁵ <http://www.estadoeficaz.com/online#p35> (consultada el día 21 de enero de 2013).

¹⁹⁶ http://www.ife.org.mx/docs/IFE-v2/DEPPP/DEPPP-PlataformasElectorales/2012/Plat_Coal_compr.doc (consultada el día 21 de enero de 2013).

“PEMEX es la empresa nacional. PEMEX es la empresa productora de petróleo de nuestro país. He señalado y aquí lo quiero reiterar de manera subrayada: es una empresa nacional y es una empresa donde el Estado mantiene el control, la propiedad y la rectoría de los hidrocarburos. Creo que a partir de experiencias exitosas en otros países, es ocasión para que México las haga suyas y diseñe el modelo propio para el desarrollo de los hidrocarburos, para la explotación especialmente del petróleo y logremos mayor competitividad sin que eso signifique privatización, más bien, la oportunidad de ampliar la capacidad de la empresa en otros ámbitos de generación de energía como de Shale y otras fuentes”¹⁹⁷

Así como lo expresado en Brasil durante su entrevista con la presidenta *Dilma Rousseff*:

“Si queremos una mayor competitividad, una mayor capacidad productiva de Pemex, tenemos que hacer inversiones en infraestructura para la exploración, para la producción, para la refinación mayor, y eso se da creo yo posible sólo a través de la participación del sector privado. Lo que yo propongo es la modernización de Pemex. No una privatización, sino un mecanismo que facilite la participación del sector privado”¹⁹⁸

Desde 1997 ningún partido político ha merecido la mayoría legislativa en ambas cámaras del Congreso de la Unión, y bajo este esquema geo electoral la administración priísta que encabeza Peña Nieto se sabe con la apremiante necesidad de lograr acuerdos políticos que permitan la consecución de sus retos y apuestas. Para 2012 el mapa electoral en el terreno legislativo federal le da al ejecutivo federal y su partido el PRI, aliado al PVEM, un total de 241 diputados federales y 61 senadores; así como en el ámbito estatal un total de 14 de 31 congresos más la Asamblea Legislativa del DF en donde posee una mayoría, encontrándose así por debajo de la mayoría que reformas, como la energética, necesitan.

Es así que el Pacto por México surgió como una necesidad de consensos que propone dar viabilidad en los grupos parlamentarios a la aprobación de las propuestas legislativas que surjan de los planes de país que mantiene el gobierno; hay quienes afirman como el Senador Manuel Bartlett que: “se quiere deponer al Congreso como una Oficialía de Partes subordinada al oficialismo priísta del Ejecutivo federal”. Los compromisos del Pacto por México que van del 54 al 59 manifiestan lo siguiente:

- Los hidrocarburos seguirán siendo propiedad de la Nación; en todos los casos, la Nación recibirá la totalidad de la producción de Hidrocarburos.
- Se realizarán las reformas necesarias, tanto en el ámbito de la regulación de entidades paraestatales, como en el del sector energético y fiscal para transformar a PEMEX en una empresa pública de carácter productivo, que se conserve como propiedad del Estado pero que tenga la capacidad de competir en la industria hasta convertirse en una empresa de clase mundial. Para ello, será necesario dotarla de

¹⁹⁷ <http://www.eluniversal.com.mx/primera/40549.html> (consultada el día 21 de enero de 2013).

¹⁹⁸ <http://www.excelsior.com.mx/2012/09/20/nacional/860016> (consultada el día 21 de enero de 2013).

las reglas de gobierno corporativo y de transparencia que se exigirían a una empresa productiva de su importancia.

- Se ampliará la capacidad de ejecución de la industria de exploración y producción de hidrocarburos mediante una reforma energética para maximizar la renta petrolera para el Estado mexicano.
- Se realizarán las reformas necesarias para crear un entorno de competencia en los procesos económicos de refinación, petroquímica y transporte de hidrocarburos, sin privatizar las instalaciones de PEMEX.
- Se reformarán las leyes reglamentarias para ampliar las facultades y fortalecer a la CNH e incluir obligaciones que permitan someter a PEMEX a las exigencias de eficiencia y transparencia que enfrentan las empresas petroleras del mundo.
- Se convertirá a PEMEX en el motor de promoción de una cadena de proveedores nacionales y se reforzará su papel en la producción nacional de fertilizantes.¹⁹⁹

El presidente y su equipo de asesores tienen muy claro que ninguna de las reformas, aquellas que llaman estructurales, podrán transitar cómodamente en el terreno legislativo si no se tejen acuerdos políticos entre su partido, el PRI, y las demás fuerzas políticas representadas por sus grupos parlamentarios. La Reforma Energética parece ser un hecho de acuerdo a las voces que se han expresado en su favor, inclusive opositoras en algún momento, que apoyan una evolución en el estado de las cosas en PEMEX.

Hoy, la ley ya permite participación privada en la exploración y petroquímica de la industria nacional; tal vez la reforma energética, de acuerdo a lo presentado en los acuerdos pre legislativos y en las plataformas ideológicas del gobierno en turno, se enfocará primordialmente a la apertura en las demás actividades del sector, como son: la producción, la refinación y la transportación. Idealmente, también debería tocar puntos tan trascendentes como la investigación, el desarrollo y la creación de tecnología propia. Se nota un acento tibio para proponer el análisis y discusión de una reforma fiscal que amplíe y mejore la recaudación tributaria de los órganos gubernamentales.

¹⁹⁹ <http://www.presidencia.gob.mx/wp-content/uploads/2012/12/Pacto-Por-M%C3%A9xico-TODOS-los-acuerdos.pdf> (consultada el día 22 de enero de 2013).

CONCLUSIONES

La historia ha permitido a dos pueblos como el mexicano y el brasileño ser antagonistas en intereses y en definiciones, divergir en idiosincrasia y en ideales, disentir en lengua y cultura, alejarse en coyunturas y contextos, distanciarse en objetivos y aspiraciones. PEMEX es disímil en forma y fondo a PETROBRAS: la mexicana representa un fin y la brasileña un medio.

Pareciera que hoy, ambas empresas se encuentran en puntos totalmente distantes, pero hasta hace no mucho presentaban similitudes en sus deficiencias y en sus problemáticas, derivadas inequívocamente de las crisis financieras de los ochentas y, en buena medida, de las intenciones empresariales internacionales de participar en el redituable negocio de la explotación de hidrocarburos; un daño sistemático comenzó a ocurrir para medrar las capacidades de ambas empresas y sobre todo para aclamar al capital privado como redentor y único capaz de remediar la incapacidad gubernamental, paradigma tan característico del neoliberalismo.

Brasil, a partir de las reformas de 1997 detenta un régimen legal permisivo en donde el petróleo no es propiedad de la nación y la explotación comercial está abierta a cualquier empresa con la capacidad técnica de realizar tal actividad; la renta petrolera no existe, pero si el cobro mediano de impuestos y derechos por la explotación de crudo, así como la obligación de refinar petróleo en suelo brasileño para la creación de fuentes de empleo y cadenas productivas; PETROBRAS es una empresa más que compite por licitaciones gubernamentales de la ANP en territorio brasileño, lo que la obliga a ser altamente competitiva frente a empresas transnacionales en los procesos administrativos y ejecutivos.

México posee un régimen constitucional cerrado a la inversión en la industria petrolera, pero, a partir de 2008, permisivo para la subcontratación de riesgo a empresas privadas en la exploración y extracción de crudo, con lo que de facto compartiría la renta petrolera al hacer pagadero un cierto porcentaje del valor de los barriles que estas empresas le entreguen a PEMEX para su comercialización; se ha intentado relegar a la subsidiaria PEMEX Exploración y Producción a un papel de mera administradora y supervisora de contratos, alejándola fehacientemente de concepto de competitividad.

Una vez digerida la esquematización de las situaciones generales de ambas industrias, a mi entender, la situación que vive PEMEX es exactamente la misma por la que a PETROBRAS, como empresa pública, se le obligó a transitar: orillarla esquemáticamente a aceptar que la única opción de salvación ante sus supuestas deficiencias estructurales, es el rescate redentor de la iniciativa privada mediante la asimilación de sus visiones; los resultados para la brasileña son, a primera vista, realmente significativos, a tal grado que el actual gobierno, sin pretender modificar el modelo institucional, ha insistido en recuperar el sentido estratégico del sector y ser mayormente partícipes en proyectos tan importantes como el del *pré-sal*, dirigiendo los éxitos financieros hacia un punto altamente social, que solamente se ha logrado con la característica que en México no ha existido: la llega de un gobierno de izquierda moderada como el que encarnó *Luiz Inácio Lula da Silva*.

No pretendo juzgar la aplicación de esta combinación *sui generis*, mucho menos cuando se hace evidente que el de PETROBRAS es un modelo exitoso gracias a duras políticas de inversión en investigación y desarrollo, de selección de capital humano efectivo, de modelos corporativos y ejecutivos de alta gerencia, que han logrado posicionarla como un ente competitivo en el interior y exterior, arrojando positivos resultados tanto financiera como políticamente, venciendo dicotomías naturales entre lo público y lo privado, entre el interés nacional y el interés privado; ha sabido mantener límites y establecer reglas claras para el acercamiento entre estas dos ideologías y lo más interesante es que la empresa se ha consolidado como importante factor de cohesión social que ha permitido un reposicionamiento del Estado brasileño en el escenario internacional.

La realidad de PEMEX nos coloca en un escenario alterno al anterior; esta institución, insignia del nacionalismo y soberanía mexicanos no ha sufrido alteraciones normativas de fondo, pero sí de forma. La productividad de la empresa decae vertiginosamente y parece no ser capaz de responder a la expectativa de ser una vez más motor de desarrollo; sin embargo su capacidad económica es comparable a las mejores empresas privadas de la industria, incluso la brasileña; sus ventas no reflejan incapacidad de contribución al crecimiento de México, por el contrario, el Estado mexicano moderno no se podría entender sin las grandes aportaciones cualitativas y cuantitativas de la empresa. El manejo y la administración de las riquezas petroleras del subsuelo mexicano son las que no han sabido responder a las necesidades de la nación y lamentablemente han forjado una impresionante dependencia hacia las riquezas del oro negro, lo que no ha permitido la explosión de las capacidades tanto del Estado mexicano en su afán comodino de petrolización de la economía, ni de PEMEX al estar sujeta a un régimen fiscal que podría leerse asfixiante y contradictorio.

El actual gobierno encabezado por Peña Nieto ha advertido continuidad en la búsqueda de una coparticipación más amplia y agresiva del capital estatal con la iniciativa privada mediante la legislación de una reforma energética —con una coyuntura geopolítica distante de la acotada en 2008— permisiva; es así que tomando la hipótesis inicial de este estudio y si la industria petrolera mexicana se conducirá bajo estos lineamientos, pragmáticamente es necesario el análisis a fondo de experiencias tan fortuitas como lo es la de Brasil con PETROBRAS, de quienes no se puede negar que existen propuestas rescatables y dignas de encausarse a las necesidades y problemáticas existentes en la industria petrolera mexicana con PEMEX a la cabeza; ese ha sido el objetivo principal de este trabajo: conocer a la empresa brasileña, fortalezas, debilidades, cualidades, fórmulas, importancia y sus contextos

A considerar por lo encontrado en el análisis, creo, firmemente, que no es posible adoptar ni adaptar el modelo progresista y permisivo de PETROBRAS en lo que el gobierno mexicano pretende realizar de PEMEX; reyertas institucionales, políticas y sociales parecen infranqueables de manera directa para incentivar un cambio, dejando, ante la necesidad e insistencia férrea de los intereses gubernamentales, el paso abierto a mutaciones asentadas en trampas legales. Aun así, avizoro un aspecto esencial que claramente no permitirá, en el corto plazo, la implantación de los preceptos de cambio institucional que se han venido sembrando: la importancia económica que representa cada

una para sus respectivas economías: mientras el gobierno brasileño no tiene una alta dependencia económica de los recursos petroleros ni mucho menos la industria petrolera es el eje de la economía, en México por el contrario, aún con ideologías privatizadoras, la economía está sometida al petróleo y su sanidad depende de variables frágiles, sobre las que prácticamente ningún gobierno tiene control.

Mi visión de una mejoría en el rumbo de la industria petrolera, más allá de discursos demagógicos y ultra nacionalistas, es la encaminada al interés por revertir los daños causados en elementos trascendentes del sector petrolero, que he marcado en el capítulo 3 de esta tesina: a) mejorar los esquemas administrativos y ejecutivos de la paraestatal, reconociendo siempre que PEMEX es una empresa estatal, no privada, con objetivos sociales y económicos claros, y que permitan el reconocimiento de temas de eficiencia y eficacia; b) dar importancia cabal al rol cualitativo y no cuantitativo para mejoramiento del capital humano con que la empresa cuenta, así como a la formación de especialistas temáticos de la industria con la promoción de relaciones sinérgicas entre PEMEX y las universidades mexicanas como centros de innovación tecnológica y creación de capital humano acorde a sus necesidades; c) terminar las relaciones opacas y corruptas entre el STPRM y la empresa, y sin deterioro a sus derechos gremiales, reducir el gran poder político participativo que se le ha propuesto al ente sindical como agencia contratista, en la búsqueda de una mayor transparencia y certeza en las relaciones laborales-sindicales; d) incentivar una verdadera política pública de inversión en la investigación y desarrollo de tecnología de punta paralela a los requerimientos de la empresa; e) aportar valor agregado al petróleo mexicano mediante la solidificación de la industria de refinación y petroquímica, persiguiendo abandonar el papel de simple productor y exportador de crudo; f) sin duda una política fiscal gubernamental amplia y justa —de acuerdo a las capacidades contributivas— debe ir acompañada de toda esta esquematización idealista, para permitir el progresivo saneamiento de las finanzas tanto del erario como de la empresa misma, no haciendo a un lado que una reforma fiscal irá de la mano de la reducción de los subsidios, que hará más atractivo el negocio para el capital privado.

Sería un craso error pensar que las medidas idealistas propuestas resolverán las anquilosadas problemáticas de PEMEX en la inmediatez; el proceso tardaría, pero al menos habría asentamiento de políticas que buscaran una recuperación gradual como patrón de buen comienzo para el reencauce del enorme potencial que posee la paraestatal, y que como es claro, no se le ha permitido explotar; si bien, podría ser cuestionable la presencia de capital privado en PEMEX, se ha demostrado que esto ya es una realidad; tampoco sería correcto afirmar que todo capital privado tiene intenciones antípodas a los intereses nacionales, no, pero la realidad de la industria petrolera mexicana, más allá de las cifras oficiales que se pretenden inmutables, revelan que no es necesaria, lo que se necesita es abandonar el discurso demagógico político —que por un lado recalca la propiedad nacional de cada gota de petróleo del subsuelo y por el otro ha seguido todo un proceso que parece estar encaminado a proponer como único camino la, con todas sus letras, privatización— y abonar un ápice de nacionalismo verdadero, permitiendo a PEMEX actuar por sí sólo; la industria petrolera debe de seguir manteniéndose como eje estratégico de México, sin embargo, no debe ni puede ser el centro de la economía mexicana.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

1. AGUILAR, Javier, coordinador, **Los sindicatos nacionales. Petroleros**, GV Editores, México, 1986.
2. ALONSO, Angelina, LÓPEZ, Roberto, **El Sindicato de Trabajadores Petroleros y sus relaciones con PEMEX y el Estado, 1970-1985**, El Colegio de México, México, 1986.
3. CAMPOS SÁNCHEZ, Rafael, **Primeros contactos diplomáticos entre México y Brasil**, Editorial Praxis, México, 2000.
4. BAUTISTA, Jose Walter, FELISBERTO, Gilberto, **Petrobras. Um clarão na historia**, Editora Sol Brasil, Brasilia, 2001.
5. BIZBERG, ILÁN, coordinador, **Estrategias económicas exitosas en Asia y América Latina**, Juan Pablos Editor y Consejo Nacional de Universitarios, México, 2012
6. BONILLA, Arturo, coordinador, **Mercado internacional del petróleo. Problemas y enfoques nacionales**, UNAM-Instituto de Investigaciones Jurídicas UNAM, México, 1988.
7. CARRIL, Carmen, **A alma da marca PETROBRAS. Significado e potencial comunicativo**, Editora Anhembi Morumbi, Sao Paulo, Brasil, 2004.
8. CASTAÑEDA, Jorge, **Lo que queda de la izquierda. Relatos de las izquierdas latinoamericanas**, Ed. Taurus, México, 2010.
9. CELIS, Lourdes, **La industria petrolera en México. Una crónica**, Petróleos Mexicanos, México, 1988.
10. CHANONA, Alejandro, Gálvez, Yadira, **Los regionalismos frente a la agenda de seguridad internacional**, Editorial Porrúa, México, 2011.
11. COLMENARES, Francisco, BARBOSA, Fabio, DOMÍNGUEZ, Nicolás, **PEMEX: presente y futuro**, Universidad Nacional Autónoma de México, Universidad Autónoma

- Metropolitana, Universidad Autónoma de Coahuila, Plaza y Valdés Editores, México, 2008.
12. CORTINA, Rubén, ROBLES, Alberto José, **MERCOSUR, integración y sociedad de trabajo**, Ediciones Corregidor, Buenos Aires, Argentina, 2006.
 13. DE PAULA, Luiz Fernando, **Financial liberalization and economic performance. Brazil at the crossroads**, Routledge, New York, USA, 2011.
 14. DE ROSENZWEIG, Fernando, coordinador, **La reforma petrolera, el paso necesario**, Porrúa, México, 2008.
 15. DEL RÍO, Salvador, **La sombra de la Quina. Petróleo: la riqueza asediada**, EDAME, México, 2003.
 16. FERNÁNDEZ DURÁN, Ramón, **El crepúsculo de la era trágica del petróleo: pico del oro negro y colapso financiero (y ecológico) mundial**, Virus Editorial, Barcelona, España, 2008.
 17. GIORDANO, Eduardo, **Las guerras del petróleo. Geopolítica, economía y conflicto**, Icaria Antrazyt Editorial, Barcelona, España, 2002.
 18. HERRERA NAVARRO, Ramón, **Precios del petróleo y crisis energética**, Universidad Central Venezuela Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Caracas, Venezuela, 1977.
 19. HUERTA, María Guadalupe, CASADO, Miguel, **Relaciones diplomáticas México-Brasil. 1822-1959**, Secretaría de Relaciones exteriores, México, 1994.
 20. INSTITUTO RIO BRANCO, **El Itamaraty en la cultura nacional brasileña**, Brasilia, 2005.
 21. JALIFE-RAHME, Alfredo, **La desnacionalización de PEMEX**, Paradigmas y Utopías Editorial, México, 2009.
 22. MANGABEIRA, Francisco, **Imperialismo, Petróleo, Petrobrás**, Zahar Editores, Río de Janeiro, Brasil, 1964.

23. MARVÁN, Ignacio, LEONE, Samuel, **La clase obrera en la historia de México: el cardenismo (1934-1940)**, UNAM Instituto de Investigaciones Jurídicas, México, 1985.
24. MEYER, Lorenzo, **Las raíces del nacionalismo petrolero en México**, Océano, México, 2009.
25. MEYER, Lorenzo, **México y Estados Unidos en el conflicto petrolero (1917-1942)**, El Colegio de México, México, 1968.
26. MEYER, Lorenzo, MORALES, Isidro, **Petróleo y Nación (1900-1987). La política petrolera en México**, El Colegio de México y Fondo de Cultura Económica, México, 1990.
27. MIRANDA, María Angélica, **Ricardo Flores Magón, precursor de la Revolución Mexicana**, Universidad Autónoma Metropolitana Azcapotzalco, México, 2010.
28. MOCTEZUMA, David, **La política petrolera de la OPEP**, Universidad Nacional Autónoma de México-Centro Regional de Investigaciones Multidisciplinarias, Morelos, México, 1986.
29. MORENO PINO, Israel, **La Diplomacia: aspectos teóricos y prácticos de su ejercicio profesional**, Fondo de Cultura Económica y Secretaría de Relaciones Exteriores, México, 2001.
30. NORTH, Douglass, **Instituciones, cambio institucional y desempeño económico**, Fondo de Cultura Económica, México, 1993.
31. ORTEGA, Reynaldo, VEGA, Gustavo, **Poder y política en los estudios internacionales**, El Colegio de México, México, 2011.
32. ORTÍZ, Antonio, coordinador, **Brasil y México: encuentros y desencuentros**, Instituto Matías Romero, Secretaría de Relaciones Exteriores, México, 2005.
33. PALACIOS, Guillermo, **Intimidaciones, conflictos y reconciliaciones. México y Brasil. 1822-1993**, Secretaría de Relaciones Exteriores, México, 2001.

34. PEMEX, **Memoria de labores de Petr6leos Mexicanos**, PEMEX, M6xico, 1995.
35. PEREIRA, Jos6 Matias, **Economia Brasileira**, Editora Atlas, S6o Paulo, Brasil, 2003.
36. PHILIP, George, **Petr6leo y pol6tica en America Latina. Movimientos nacionalistas y compa1as estatales**, Fondo de Cultura Econ6mica, M6xico, 1989.
37. RAM6REZ, Sergio, **El r6gimen fiscal de Petr6leos Mexicanos; 6mbitos federal y local**, en Regulaci6n del sector energ6tico, Universidad Nacional Aut6noma de M6xico Instituto de Investigaciones Jur6dicas, M6xico, 1997.
38. REND6N, Armando, **Los conflictos laborales en la industria petrolera 1911-1932**, Universidad Aut6noma Metropolitana Iztapalapa, M6xico, 1997.
39. ROBERTS, Paul, **El fin del petr6leo**, Ediciones Grupo Zeta, Barcelona, Espa1a, 2004.
40. ROMO, Daniel, **PEMEX: origen, evoluci6n y perspectiva**, Instituto Politécnico Nacional y PEMEX, M6xico, 2011.
41. ROUSSEAU, Isabelle, coordinadora, **América Latina y Petr6leo. Los desaf6os pol6ticos y econ6micos de cara al siglo XXI**, El Colegio de M6xico, M6xico, 2010.
42. T6MEZ L6PEZ, Mario, **Perspectivas de la industria petrolera en M6xico**, Instituto Tecnol6gico Aut6nomo de M6xico, M6xico, 1967.
43. TERZIAN Pierre, **La incre6ble historia de la OPEP**, Macrobir Corporation, Florida, EE.UU., 1998.
44. USCANGA, Carlos, **Escenarios de la pol6tica exterior de M6xico. Puntos para una reflexi6n**, Plaza y Vald6s Editores, M6xico, 2008.
45. WIONCZEK, Miguel, **Mercados mundiales de hidrocarburos. Situaci6n presente, perspectivas y tendencias futuras**, El Colegio de M6xico, M6xico, 1983.

46. YERGIN, Daniel, **La historia del Petróleo**, Javier Vergara Editor, Buenos Aires, Argentina, 1992.
47. ZAID, Gabriel, **Adiós al PRI**, Océano, México, 1995.
48. ZAPATA, Francisco, **Autonomía y subordinación en el sindicalismo latinoamericano**, Fondo de Cultura Económica y El Colegio de México, México, 1993.

DOCUMENTOS DE TRABAJO

1. BANCOMEXT, **El petróleo en la economía mundial y la OPEP**, Informe Económico IMCE, México, 1982.
2. Centro de Estudios de las Finanzas Públicas, **PIDIREGAS, un estudio general**, Documento de Trabajo, Cámara de Diputados, México, 2007.
3. FERNÁNDEZ, Luis, SCHIAVON, Jorge, **La coordinación en la política exterior de Brasil y México**, Documento de trabajo, CIDE, México, 2010.
4. NAVARRO, Alejandro, **La reestructuración organizaciones del Petróleos Mexicanos**, Documento de Trabajo, Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública, Cámara de Diputados, México, 2008.
5. PIERDANT, Aurora, **Grado de integración nacional bajo la ley de PEMEX**, Documento de Trabajo, PEMEX Exploración y Producción, México, 2010.

TESIS

1. GÓMEZ CRUZ, Oswaldo, **Petróleos Mexicanos: redimensionamiento de la política y prolongación de la riqueza petrolera**, Tesis para obtener el grado de Maestría en Gobierno y Asuntos Públicos, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, México, 2009.

2. MAGALHÃES NEIVA-SANTOS, Raquel, **PETROBRAS en la política exterior del gobierno de Lula: una mirada desde la economía política internacional**, Tesis para obtener el grado de Maestría en Relaciones y Negociaciones Internacionales, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales y Universidad de San Andrés, Argentina, 2009.
3. OJEDA FIERRO, Djalma, **El mercado mundial de los hidrocarburos. ¿Materia prima bajo el control de los países consumidores?**, Tesis para obtener el grado de Maestría en Ciencias en Administración, Planeación y Economía de los Hidrocarburos, Instituto Politécnico Nacional, México, 1999.

ARTÍCULOS DE REVISTAS

1. CABALLERO, Emilio, TELLO, Carlos, **Régimen fiscal de PEMEX. Situación actual y propuesta de reforma**, Revista Economía Informa, número 354, Universidad Nacional Autónoma de México Facultad de Economía, México, 2008.
2. GUTIÉRREZ, Roberto, **La reforma petrolera en México: ¿dos sexenios sin política energética?**, Revista Nueva Época, número 58, año 21, septiembre-diciembre, Universidad Autónoma Metropolitana Xochimilco, México, 2008.
3. LULA DA SILVA, Luis Inácio, **La política exterior del nuevo gobierno brasileño**, Foreign Affairs en Español, volumen 3, número 1, enero- marzo, Instituto Tecnológico Autónomo de México, México, 2003.
4. PAZ, Octavio, **El ogro filantrópico**, en Letras, Letrillas, Letrones, Revista Vuelta, número 21, marzo, México, 1978.
5. RIVAS LEONE, José Antonio, **El neoinstitucionalismo y la revalorización de las instituciones**, Reflexión Política, número 9, junio, Universidad de Bucaramanga, Colombia, 2003.
6. ROSENZWEIG, Fernando, **El desarrollo económico de México de 1876 a 1911**, en Trimestre Económico, número 121, Fondo de Cultura Económica, México, 1965.

PÁGINAS DE INTERNET

1. <http://www.abm.org.mx>
2. <http://www.anp.gov.br>
3. <http://www.biblioteca.tv>
4. <http://www2.camara.leg.br>
5. <http://www.diputados.gob.mx>
6. <http://www.dof.gob.mx>
7. <http://www.eleconomista.com.mx>
8. <http://www.eluniversal.com.mx>
9. <http://www.estadoeficaz.org>
10. <http://www.excelsior.com.mx>
11. <http://www.expansion.com>
12. <http://www.fte-energia.org>
13. <http://www.hidrocarburosbolivia.com>
14. <http://www.hotsitepetrobras.com.br>
15. <http://www.idbdocs.iadb.org>
16. <http://www.ife.org.mx>
17. <http://www.imp.mx>
18. <http://www.investidorpetrobras.com.br>
19. <http://www.jornada.unam.mx>
20. <http://www.lanacion.com.ar>
21. <http://www.memoriapoliticademexico.org>
22. <http://www.mercosur.int>
23. <http://www.news.bbc.co.uk>
24. <http://www.nexos.com.mx>
25. <http://www.opec.org>
26. <http://www.pemex.com>
27. <http://www.petrobras.com.br>
28. <http://www.pfcenergy.com>
29. <http://www.presidencia.gob.mx>
30. <http://www.revistafortuna.com.mx>
31. <http://www.sener.gob.mx>
32. http://www.sincronia.cucsh.udg.mx/sergi_o.htm