



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ARAGÓN

**“ESTUDIO COMPARATIVO ENTRE LOS MODELOS
PETROLEROS DE MÉXICO Y NORUEGA COMO ARTÍFICE
PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE PEMEX”**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN RELACIONES INTERNACIONALES

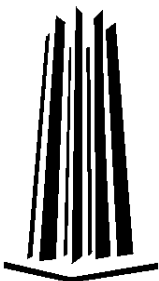
P R E S E N T A:

JESÚS DANIEL URIBE TORRES

DIRECTOR: MTRO. LARS PERNICE

NEZAHUALCÓYOTL, ESTADO DE MÉXICO

2016





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.

DEDICATORIA

A todos aquellos que con grandes o pequeñas acciones buscan hacer de México, una nación mejor, en la que quepan todas las ideas y para que en un futuro cercano todos los jóvenes de cualquier rincón de la patria tengan el supremo derecho de una educación superior.

Daniel J. Uribe

ÍNDICE

Introducción.....	7
CAPITULO PRIMERO.-	
La Escuela de Friburgo y el <i>Ordoliberalismo</i>	12
1.1.- Papel del Estado en la economía en un modelo liberal	13
1.2.- La Escuela de Friburgo y el Ordoliberalismo.....	21
1.3.- La Economía Social de Mercado como <i>Tercera Vía</i>	26
1.4.- La Importancia de la internacionalización de una empresa	33
CAPITULO SEGUNDO.-	
Modelo Petrolero de México	36
2.1.- Antecedentes de la industria petrolera en México	37
2.2.- Marco regulatorio del sector de hidrocarburos	46
2.3.- Organización de Petróleos Mexicanos (PEMEX)	54
2.4.- Régimen fiscal de PEMEX	62
2.5.- El Sindicato Petrolero (STPRM) y su influencia en la administración de PEMEX	72
2.6.- Principios de la Economía Social de Mercado en México	75
CAPÍTULO TERCERO.-	
Modelo Petrolero de Noruega	81
3.1.- Antecedentes de la Industria Petrolera en Noruega.....	82
3.2.- Marco regulatorio del sector de hidrocarburos.....	89
3.3.- Organización de STATOIL	97
3.4.- Régimen fiscal de STATOIL y Fondo Global de Pensiones de Gobierno..	107
3.5.- Alcances de STATOIL a nivel internacional	111
3.5.1.- <i>Costos y beneficios de su internacionalización</i>	113
3.6.- Principios de la Economía Social de Mercado en Noruega	115

CAPITULO CUARTO.-

Internacionalización de PEMEX	118
4.1.- Panorama mundial del sector petrolero	119
4.2.- La internacionalización de PEMEX hasta 2016.....	125
4.2.1.- <i>PEMEX en Norteamérica</i>	126
4.2.2.- <i>PEMEX en Centroamérica y el Caribe</i>	128
4.2.3.- <i>PEMEX en Sudamérica</i>	130
4.2.4.- <i>PEMEX en Medio Oriente</i>	132
4.2.5.- <i>PEMEX en África</i>	132
4.3.- Las experiencias noruegas y su aplicabilidad en México	133
4.4.- Estrategias para hacer de PEMEX una empresa competitiva a nivel mundial.	137
Conclusiones.....	141
Anexos.....	146
México y Noruega en números.....	146
Mapa de las licitaciones de los bloques petroleros en el Mar del Norte	148
Bibliografía.....	149

Acrónimos

ASEA: Agencia de Seguridad Energía y Ambiente

AGPN: Administración General del Petróleo Nacional

ASRE: Aprovechamiento Sobre Rendimientos Excedentes

ASP: Autoridad de Seguridad Petrolera

BM: Banco de México

CEE: Comunidad Económica Europea

CDU: Unión Demócrata Cristiana

CSU: Unión Social Cristiana

CRE: Comisión Reguladora de Energía

CAPN: Centro de Administración del Petróleo Nacional

CONEVAL: Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social

CNH: Comisión Nacional de Hidrocarburos

DEP: Derecho a la Extracción de Petróleo

DSH: Derecho Sobre Hidrocarburos

DNP: Directorado Noruego del Petróleo

EEE: Espacio Económico Europeo

FMP: Fondo Mexicano del Petróleo para la Estabilización y el Desarrollo

FGPG: Fondo Global del Pensiones del Gobierno

IRP: Impuesto a los Rendimientos Petroleros

IEPS: Impuestos Especial sobre Productos y Servicios

MDBpD: Millones De Barriles por Día

MPE: Ministerio de Petróleo y Energía

OPEP: Organización de Países Exportadores de Petróleo

OCDE: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico

PETROMEX: Petróleos de México S.A

PIDIREGAS: Proyectos de Impacto Diferido en el Registro del Gasto

PCN: Plataforma Continental Noruega

PMI: Petróleos Mexicanos Internacional

SHCP: Secretaria de Hacienda y Crédito Publico

SEMARNAT: Secretaria de Medio Ambiente y Recursos Naturales

SENER: Secretaría de Energía

SE: Secretaría de Economía

SPD: Partido Social Demócrata

SEPAFIN: Secretaria de Patrimonio Nacional y Fomento Industrial

SEMIP: Secretaria de Energía, Minas e Industria Paraestatal

STPRM: Sindicato de Trabajadores Petroleros de la República Mexicana

UE: Unión Europea

YPF: Yacimientos Petrolíferos Fiscales

Introducción

“Ve tan lejos como puedas ver; cuando llegues allí, serás capaz de mirar aún más lejos.”

J.P Morgan.

Es innegable que las cuestiones energéticas han recobrado una relevancia de trascendencia global y en México no es la excepción, actualmente el mundo vive cambios en dicha materia que han obligado a los países del orbe a tomar decisiones sin parangón, muchos de ellos apuestan firmemente por seguir desarrollando sus industrias con base en las energías tradicionales, a la par que desarrollan un incipiente sector energético renovable, ante ello, un hecho es claro; la industria internacional seguirá dependiendo del petróleo y gas por un muy buen tiempo.

Después de casi ocho décadas, México tomó la trascendental decisión de reaperturar su industria energética, a pesar que desde hace algunas décadas la nación decidió abrirse al libre mercado, se mantuvo un férreo control estatal en las aéreas estratégicas, primordialmente de los hidrocarburos cuyos ingresos han representado para el país la principal fuente de capital al Producto Interno Bruto. Con la creación de Petróleos Mexicanos, el Estado se reservó el derecho de ser el único en poder explorar y explotar los yacimientos petrolíferos, para así asegurar que la riqueza emanada se quedase en territorio nacional ante las malas experiencias de principios del siglo XX.

PEMEX sigue siendo la compañía más grande del país, pero atraviesa por una crisis que la debilita, tal como un manejo fiscal deficiente, el constante saqueo de ductos y la falta de innovación tecnológica que permita una mayor rentabilidad. Ahora que ha dejado de ser considerada una empresa paraestatal, en su papel como industria productiva del Estado necesita replantear el rumbo para que continúe siendo el eje del desarrollo nacional, pues las condiciones y el entorno mundial cambian drásticamente y los objetivos deben adecuarse. En este trabajo se pretende analizar los principales flagelos del modelo petrolero mexicano, pero

al mismo tiempo identificar las fortalezas que no han sido minadas y que podrán coadyuvar y ser pieza clave para su modernización.

Por su parte el modelo de Noruega es similar al mexicano, ya que cuenta con una empresa mayormente pública que explora y explota los yacimientos del Mar del Norte, dicha compañía es **STATOIL**, pero a diferencia de PEMEX, ésta no se encuentra bajo un control total del Estado, pues comparte acciones con empresas privadas, todo ello sin perder la dirección de la misma.

STATOIL es hoy líder y pionera en su ramo a nivel mundial, con una tecnología de última generación que permite la exploración en los lugares más recónditos del océano, lo que le ha permitido hacer alianzas con otras petroleras del orbe, por ello tiene presencia en América, Asia, África y Europa.

México debe plantearse un modelo similar que tenga como objetivo hacer de PEMEX una compañía con presencia global, pero para ello se necesita estar dispuesto a transitar por senderos nunca antes explorados, para lo cual es necesario reorganizar la administración del país en materia de hidrocarburos, ya que la reciente incursión de compañías petroleras extranjeras en territorio nacional debiese alentar el deseo de PEMEX por hacer algo similar y salir a explorar aguas de otras latitudes.

La justificación de investigar este tema radica en que a pesar de que el país es inmensamente rico en hidrocarburos, no se ha podido dar el paso para que PEMEX se convierta en una empresa innovadora que sea imitable en el exterior, el Estado Mexicano no se había atrevido a hacer los cambios pertinentes para la transformación de la petrolera nacional.

El ser una empresa estatal no puede ser impedimento para que crezca aún más, ante tal situación se plantea hacer un análisis comparativo con una empresa reconocida a nivel mundial por sus grandes éxitos en la materia, es decir, STATOIL de Noruega. El método comparativo servirá para extraer los puntos esenciales del porque Noruega ha obtenido tales beneficios de la renta petrolera a

pesar de que su experiencia es reciente. Se podrá retomar algunas enseñanzas de una nación tan lejana pero con intereses semejantes.

Por la posición geográfica y económica de México, es inaceptable que haya una empresa petrolera con deficiencias, es de reconocer que a pesar de esos obstáculos, PEMEX se encuentra entre las quince petroleras más grandes del mundo. Ahora bien con las reformas necesarias se podría posicionar a PEMEX entre las mejores cinco empresas de todo el orbe, argumentando esto en las reservas petroleras y gasíferas que nuestro país posee, que son incluso mayores a las de Noruega.

En la búsqueda de investigaciones que se hayan hecho de la materia, he encontrado algunos similares, pero ninguno que busque explicar cómo PEMEX pueda convertirse en una empresa con presencia internacional. Se han abordado comparaciones entre México y Venezuela o Brasil, en ningún momento buscaré demeritar las acciones que llevaron a cabo dichos países sudamericanos, que respondieron a las necesidades de su momento. Pero si buscamos ser líderes debemos compararnos y trabajar con los mejores, es por ello que planteo que el modelo noruego es el más eficaz del que la nación mexicana pueda aprender.

Es menester para las Relaciones Internacionales abordar dicha temática, siendo que pone de manifiesto las relaciones energéticas que llevan a cabo los países industrializados hacia los periféricos, aunado a que la cuestión petrolera es causante de conflictos recientes que siguen minando la seguridad internacional.

Como **objetivo general** se pretende analizar el por qué PEMEX no ha podido repuntar como una compañía líder a nivel mundial en el ramo energético, una vez hecho eso, determinar los principales pasos para una internacionalización eficaz.

Ahondando en esta investigación se buscará cumplir con los siguientes objetivos específicos; a) comprender el modelo petrolero de Noruega y la internacionalización de STATOIL, b) identificar las características de éxito del modelo noruego y su posible aplicabilidad en México y c) plantear las posibles

alianzas estratégicas que pudiera hacer PEMEX con otras petroleras alrededor del mundo.

Se plantea como **hipótesis** de que a pesar de que se cuentan con grandes reservas no se ha podido dar el gran salto que coloque a México como una potencia energética. La nación puede retomar ejemplos de éxito a nivel internacional, como es el caso noruego, pero para ello debe estar dispuesta a trabajar en conjunto con la iniciativa privada, estableciéndole reglas estrictas que le permitan al Estado seguir manteniendo el control total de los recursos energéticos.

Para respaldar la presente investigación me he de apoyar como marco teórico en los postulados de la **Escuela de Friburgo**, pensamiento de origen alemán cuyos actores proponen un modelo económico de corte liberal, ésta se comienza a desarrollar en la década de 1930 cuando con el auge de los gobiernos totalitarios las naciones tenían sólo dos opciones políticas; si seguir un modelo democrático o implantar uno totalitario, ante la negativa de ciertos sectores, se crea en la Universidad de Friburgo un grupo de estudio y debate conformado por economistas, politólogos y juristas liderados por Walter Eucken, quienes rechazaban las estipulaciones del liberalismo económico propuesto por los países como Estados Unidos e Inglaterra, al considerarlos poco regulatorios, pero al mismo tiempo se oponían a las políticas nacional socialistas de su país por parecerles demasiado estatizadas.

Tras la conclusión de la Segunda Guerra Mundial y la consecuente derrota alemana, el debate se hace más fuerte y nuevamente los alemanes se encuentran con la disyuntiva de cómo reconstruir su país, si implementar el modelo estadounidense que es más liberal que en la pre guerra o implementar una economía planificada al estilo soviético. La Escuela de Friburgo llega a la conclusión que ninguno de esos modelos es el adecuado, si bien ambos tienen cosas positivas, no son lo completamente eficientes para reconstruir a Alemania.

Se buscaba un liberalismo económico que diera libertades a los ciudadanos regidos por un sistema democrático, pero al mismo tiempo no querían llegar a los extremos del liberalismo estadounidense donde el Estado perdía poco a poco poder, para ello crean el término **Ordoliberalismo** o liberalismo del orden, el cual plantea los beneficios del liberalismo económico y democrático con una regulación estatal eficaz que brinde beneficios a todos los extractos sociales, es decir; le da la facultad al Estado para regular los procesos económicos pero sin ser excesivamente intervencionista, su tarea primordial es ser garante del respeto de la competencia entre todos los actores, por consecuente considero ideal esta teoría para la presente Tesis, ya que apoyará al argumentar y justificar la presencia del Estado Mexicano en la gestión de los hidrocarburos en el territorio nacional.

En el segundo capítulo se adentrará de lleno a estudiar el modelo petrolero mexicano, desde sus antecedentes en la época Novohispana y su evolución durante el Porfiriato, la Revolución, el gran auge de la segunda mitad del siglo XX, hasta sus características actuales, y al final de dicho capítulo se hará un balance de las acciones del Estado Mexicano en materia de hidrocarburos y si es que ha cumplido o no con los principios de la *Economía Social de Mercado* que manifiesta la Escuela de Friburgo.

Por su parte para el capítulo tercero se hará lo propio con el modelo noruego, haciendo especial énfasis en sus elementos más exitosos que pudiesen ser replicables. Y para la cuarta sección, una vez que se hayan estudiado ambos modelos e identificado como gestiona cada nación sus energéticos, se analizará y propondrá la potencial internacionalización de PEMEX.

CAPÍTULO I

LA ESCUELA DE FRIBURGO Y EL

ORDOLIBERALISMO

*El bienestar para todos sólo es asequible partiendo del mercado de libre competencia
y del respeto al mecanismo de los precios.*

Ludwig Erhard

1.1 Papel del Estado en el proceso económico en un Modelo Liberal

Es menester iniciar definiendo que es el Estado, para ello nos apoyaremos en la definición de Hugo Grocio (1583-1645), jurista holandés, el cual considero aporta el concepto más pertinente para el tema a tratar, dicho autor define al Estado como: *la asociación perfecta de hombres libres unidos para gozar de sus derechos y para la utilidad común. Es la asociación política soberana que dispone de un territorio propio, con una organización específica y un supremo poder facultado para crear el derecho positivo.*¹

Una vez definido ese concepto primordial algunos podrán considerar que el Estado mismo es una amenaza a las libertades individuales, para ello si se busca garantizar esa libertad natural, el ente estatal debe tener una injerencia mínima, pero no podemos dejar de lado que para que esa misma libertad sea garantizada se necesita de un ente rector que la defienda y en este caso sólo puede ser el Estado.

La relación entre la libertad y el Estado ha sido estudiada en un inicio principalmente por las escuelas europeas, dando especial énfasis a partir del siglo XVII al aspecto económico, abogando siempre por una menor intervención estatal.

Se ha llegado a creer que no puede existir un Estado de Derecho² si existe un poder político intervencionista, pero eso no siempre es así pues existen casos en donde sucede precisamente lo contrario, pues ese mismo poder al intervenir es garante de las libertades individuales.

El Estado debe ser fuerte, para que haga valer su autoridad ante grupos de presión que buscan beneficios particulares.

¹ Arriola, Jonathan, *Hugo Grocio: En los orígenes del pensamiento internacional*, Montevideo 2010.

² Un Estado de Derecho es aquel en donde la ley impera sobre todas las acciones del Estado por lo que sus decisiones son apegadas a principios Constitucionales.

Fuente: <http://www.juridicas.unam.mx/publica/rev/boletin/cont/103/art/art8.htm>; consultado el 10 de octubre de 2015.

Los primeros análisis daban prioridad a la figura de la cabeza del Estado, en este caso por ser considerado de origen divino y se dejó de lado la obligación que tenía éste para con la población, un ejemplo claro son las afirmaciones de Thomas Hobbes al argumentar: "*considerando que nuestro Salvador ha negado que su Reino sea de este mundo, considerando que ha dicho que Él no vino a juzgar, sino a salvar al mundo, no nos ha hecho estar sujetos a más leyes que a las del Estado.*"

Estudiosos como Niccolo Maquiavelo y Jean Bodin consideraban que el Estado tenía pleno poder sobre todos los asuntos de la nación, y nadie debiera estar por encima de ese poder rector³. Maquiavelo (1469-1527) en su más renombrada obra *El Príncipe* de 1513 ponía de manifiesto tales ideas.

Para Bodin (1530-1596), el poder político tendría que ser un pacto entre la sociedad y el grupo de personas que buscan ostentar la autoridad, la cual debe estar entre las familias acaudaladas de dicha región y una vez que su gobierno sea reconocido, éste tendrá poder absoluto.

Además se considera el primero en utilizar un término de gran importancia hoy día: la soberanía, el cual el mismo Bodin la define como: *el poder supremo para hacer y legislar leyes, y se debe exigir el cumplimiento de éstas, pues el Estado es el único capacitado para hacerlo.*⁴

Además aporta tres tipos de gobierno, la monarquía absoluta representada por un rey, una república aristocrática en manos los nobles de dicha nación, y por ultimo una república popular en donde el poder lo ejerza el pueblo a cabalidad. Para Bodin no importa qué tipo de gobierno prevalezca siempre y cuando la soberanía recaiga sólo sobre la persona o el grupo gobernante. Aunque al mismo tiempo considera que para él, el mejor gobierno es la monarquía, pues la toma de decisiones es más correcta si lo hace una sola persona.

³ De Bernardo Ares, José Manuel, *Los Poderes Intermedios en la República de Jean Bodin*, (En línea): www.dialnet-LosPoderesIntermediosEnLaRepublicaDeJeanBodin-26805.pdf; página 230.

⁴ Bodin, Jean, *Los Seis de la República*, disponible en: www.juridicas.unam.mx; consultado el 10 de octubre de 2015.

Su mayor aporte es su obra *Six Livres de la République* de 1576, el cual se considera el precursor de las ideas absolutistas de Luis XIV de Francia, argumentando que es preferible la tiranía que la anarquía.

Partiendo de la premisa de que la actual tesis toma como marco teórico a la escuela de Friburgo que tiene tendencia liberal, es necesario hacer mención de los principales autores del liberalismo tanto político como económico y desarrollar sus aportes primordiales.

Thomas Hobbes, Jean Rousseau y John Locke son los pioneros del liberalismo político y los primeros en considerar el papel de la sociedad en un Estado Nación.

A pesar de que Hobbes (1588-1679) es pionero en la ideología liberal al mismo tiempo hizo grandes aportes al absolutismo, considera que el hombre es libre por naturaleza, pero que esa misma libertad lo hace estar en un peligro inminente ante los demás individuos, por lo que debe sacrificar esa libertad y entregarla a un ente gubernamental en aras de su protección.⁵

Para ello Hobbes en su gran obra *Leviathan, or The Matter, Forme and Power of a Common Wealth Ecclesiasticall and Civil* de 1651 expresaba: *"El único camino (para el individuo) es conferir todo su poder y fortaleza a un hombre o a una asamblea de hombres, todos los cuales, por pluralidad de votos, pueden reducir sus voluntades a una voluntad. Esto equivale a elegir un hombre o una asamblea de hombres que represente su personalidad;*⁶

John Locke (1632-1704) considerado el padre del Liberalismo Clásico comparte con Hobbes la idea de que la vida y libertad son derechos naturales del hombre, pero a diferencia de Hobbes, Locke argumenta que la soberanía debe residir en el pueblo. Pues el Estado tiene la tarea principal de proteger esos derechos y las demás libertades individuales.

⁵ Hobbes, Thomas, *Leviatán (Fragmentos)*, disponible en: www.biblioteca.org.ar/libros; consultado el 12 de octubre de 2015.

⁶ *Ibíd.*

Así mismo sostiene que el gobierno debe estar constituido por una monarquía parlamentaria, pues es en lo segundo en donde recae la voluntad del pueblo para crear las leyes que sean obligatorias tanto para el monarca como para el resto de la población.

Por su parte Rousseau (1712-1778) en su Contrato Social argumenta que el Estado debe estar constituido de común acuerdo con la población, pues ésta es quien le ha entregado su libertad natural. Y considera a la familia el primer modelo de sociedad política, por lo que es innegable la existencia de un ente gobernante, en su obra antes citada lo expresa claramente; *“los hombres no pueden crear por sí mismos nuevas fuerzas, sino unir y dirigir las que ya existen, solo les queda un medio para conservarse, y consiste en formar por agregación una suma de fuerzas capaz de vencer la resistencia...”*⁷

Entrando de lleno al aspecto del Liberalismo Económico y el papel del Estado en éste, se reconoce a la Escuela Fisiócrata como la primera en plantear la disminución del gobierno en la economía, esta surge en el siglo XVIII en Francia teniendo como principales referentes a François Quesnay (1694-1774) y a Robert Turgot (1727-1781), ellos aseguraban que el buen funcionamiento del proceso económico debía darse sin ninguna intervención.

Entendiendo a la Fisiocracia como “El gobierno de la Naturaleza” por su significado etimológico, da por hecho de que las leyes humanas están estrechamente ligadas con las de la naturaleza y con ello todas sus actividades.

La ya célebre frase *Laissez Faire et Laissez Passer, le monde va de lui même*⁸, describe a la perfección lo planteado por los fisiócratas. Proponían que las actividades de la tierra eran las únicas que generaban riqueza, por encima de las actividades industriales, y que los impuestos debían aumentarse principalmente a los propietarios de dichas tierras por considerarlos la clase improductiva.

⁷ Rousseau, Jean, *El Contrato Social*, disponible en: www.biblioteca.org.ar/libros; consultado el 12 de octubre de 2015.

⁸ Del francés: Dejar hacer y dejar pasar, que el mundo va por sí solo.

Para Quesnay la economía agrícola se dividía en tres clases⁹:

- a) Los agricultores; los cuales son la clase productiva pues es en ellos en donde recae el trabajo duro.
- b) La clase estéril; conformada por los comerciantes y profesionales pues son solo intermediarios de la economía agrícola.
- c) La clase propietaria o terratenientes; calificada anteriormente como la clase improductiva.

El orden natural del que hace mención la Fisiocracia es impuesto por Dios el cual aseguraba el bienestar y prosperidad del hombre, dando gran importancia al aspecto de la propiedad, la cual se puede dividir en tres tipos:

- a) Propiedad Personal; son las facultades físicas e intelectuales de cada individuo.
- b) Propiedad Mobiliaria; el cual se conseguía mediante el fruto del trabajo de cada individuo, a mayor trabajo mayor propiedad.
- c) Propiedad Territorial; defendía la obtención de la tierra mediante herencia, pues era manifestación de haberla cosechado y aprovechado por las generaciones anteriores.

Todo ello sin desconocer el orden legal del Estado, siempre y cuando éste no se contrapusiese a la libertad individual.

A *posteriori*, Adam Smith (1723-1790, retomaría las ideas fisiócratas y las complementaria en su obra *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations* de 1776, hace una crítica al mercantilismo que imperó en Europa desde el siglo XVI, por las monarquías absolutistas, por considerar que esas políticas no correspondían a la nueva realidad de la Revolución Industrial.¹⁰

⁹ *Teoría de Quesnay*, (En línea): <http://cursos.aiu.edu/Pensamiento%20Economico/PDF/Tema%202.pdf>; consultado el 15 de octubre de 2015, página 3.

¹⁰ Se le conoce como Revolución Industrial al proceso de cambios técnicos y económicos que comenzaron en Inglaterra a finales del siglo XVIII, en el cual la fuerza humana en algunas áreas de la industria fue reemplazada por máquinas de reciente invención lo que significó una aceleración en el proceso productivo y una expansión del capitalismo que se extendería en las próximas décadas al resto de Europa.

Smith se inspiró en John Locke, Bernard Mandeville y a los autores fisiócratas antes mencionados para la elaboración de sus teorías, en ellas consideró que el bienestar social solo se puede conseguir mediante el crecimiento económico y a su vez éste gracias a la división del trabajo¹¹ y a la libre competencia.

Las fallas que pudiesen existir en el sistema económico, serían corregidas por una “mano invisible” propia del mismo orden natural imperante.

Smith considera que el egoísmo natural de las personas daría pie al bienestar de la población en general, ya que cada individuo al buscar su interés personal hace que el mercado sea más dinámico.

Así mismo acepta que el Estado debe jugar un papel clave al otorgar a la clase trabajadora una educación pública que le permita insertarse al sistema productivo de mejor manera, por consiguiente en *La Riqueza de las Naciones* argumenta: “...después de las instituciones y obras públicas necesarias para la defensa de la sociedad y de la administración de justicia, que acabamos de mencionar, las principales son aquellas que sirven para facilitar el comercio de la nación y fomentar la instrucción del pueblo. Las instituciones educativas son de dos clases: las destinadas a la educación de la juventud y las que se establecen para instruir a la gente de todas las edades.”¹²

El papel del Estado en la tradición germánica

Hasta el siglo XVIII, el bienestar en la población era algo vinculado a la religión y a la política, es decir la fortuna de la población era la caridad que tenían los gobernantes por precepto de Dios.¹³

¹¹ La división del trabajo se entiende como la fragmentación del proceso productivo de un bien o servicio en áreas de especialización de cada uno de los trabajadores, ello permite el ahorro de tiempo y permite desarrollar más habilidades a los empleados por lo que la producción se vuelve mayor y en menor tiempo.

¹² Smith, Adam, *La Riqueza de las Naciones (Antología)*, disponible en: www.holismoplanetario.com; consultado el 14 de octubre de 2015.

¹³ Lazcano, Ivan, *El Ordoliberalismo Alemán y la Economía Social de Mercado*, México, 2008, página 79.

A partir de ese momento se desarrollan algunas leyes de ingresos y apoyo a los más necesitados tales como el Isabelino en Inglaterra¹⁴ o el Cameralismo en los pueblos germánicos, aunque estas no protegieron firmemente al trabajador.

Otto Hintze (1861-1940) plantea que el *Rechtsstaat* o Estado de Derecho surge a partir de la reciprocidad entre el señor y los súbditos, algo que se ha planteado hace siglos en el derecho germánico.¹⁵

El inicio del siglo XIX fue el parteaguas en Europa para cambiar la realidad social política, social y económicamente, la Revolución francesa dio origen a una nueva forma de ver al Estado y el bienestar para con la población se integró en sus acciones.

Debido a la Revolución industrial se alteró el *statu quo* y se culpó a ésta de los nuevos problemas sociales, por lo que para Lorenz von Stein¹⁶ la intervención del Estado para paliar esos males era necesaria.

La influencia de los movimientos socialistas que comenzaron a tomar fuerza en la segunda mitad del siglo XIX exigió al Estado una mayor vinculación para abatir las dificultades de la población más desprotegida. Con ello se comienzan a fraguar las primeras leyes laborales en *pro* de los trabajadores siendo el gobierno alemán de Otto von Bismarck un gran interesado en las políticas sociales.

Para comenzar a enfocarnos en la Escuela de Friburgo es ineludible tener un bagaje histórico de los estudios germánicos referentes a la economía y al poder político.

¹⁴ Las leyes Isabelinas o *Poor Law* fueron un conjunto de estatutos de ayuda a los pobres en Inglaterra, consistían en dadas a los más necesitados y si era necesario trasladarlos a albergues, tiene su origen en el siglo XVI y es considerado como los primeros intentos de un Estado de Bienestar. Fuente: <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/jcrc/C-07.pdf>; consultado el 14 de octubre de 2015.

¹⁵ Lazcano, Ivan, *El Ordoliberalismo Alemán y la Economía Social de Mercado*, México, 2008.

¹⁶ Lorenz Von Stein fue un economista y funcionario alemán de tendencia conservadora nacido en 1815, tomo gran relevancia ya que sus teorías fueron puestas en práctica en Japón durante la Era Meiji, en especial las que dictaban que el Estado está sobre todas las cosas y que las medidas democráticas eran perjudiciales para el orden político. Fuente: <http://www.revistalarazonhistorica.com/9-1/>; consultado el 20 de octubre de 2015.

Los autores alemanes han tenido la primicia de analizar la relación del Estado con los asuntos económicos, en territorios germanos comienzan los estudios de las *Staatswissenschaften*¹⁷ o Ciencias del Estado, mucho antes de que la economía fuese considerada una ciencia como tal, en dichas ciencias se establecen las relaciones del poder gubernamental con la economía y la administración en general de un Estado Nación.

Es a partir del siglo XVI que algunos pueblos germánicos constituyen las *Kameralwissenschaften*¹⁸, lo que renovó la administración de los feudos por parte del gobierno en todos los aspectos económicos, sociales y políticos. En los pueblos germánicos las cuestiones económicas siempre estuvieron ligadas al Estado a diferencia de Inglaterra o Francia en donde el proceso productivo llegó a gozar de mayor independencia. Por ello no es de extrañarse que las políticas económicas alemanas del siglo XX obedezcan a considerar al Estado como único eje rector.

Todos los actores del **Ordoliberalismo** y la **Economía Social de Mercado**, que más adelante se desarrollará plenamente, tuvieron vínculos con autores que estudiaron la historia económica de Alemania y su relación con el poder político.

Uno de los primeros autores modernos en estudiar la economía alemana fue Karl Knies (1821-1898), miembro de la *Historische Schule der Nationalökonomie*¹⁹, lo cual se refleja en una de sus renombradas obras: “*La Economía Política desde el punto de vista del método histórico*” de 1853. Knies nunca congenio plenamente con los postulados de los autores del liberalismo clásico, como Smith o David

¹⁷ Las *Staatswissenschaften* fueron los primeros estudios sobre las cuestiones del Estado, tanto sociales como políticas y económicas a pesar de que no fueron oficiales, se le considera como la precursora de la Ciencia Política.

¹⁸ Las *Kameralwissenschaften* fue un movimiento político alemán para dar una correcta administración al gobierno, tiene una connotación académica y partió de la premisa de que el Estado es el ente supremo de una nación.

¹⁹ La Escuela Histórica de la Economía fue un grupo de pensamiento histórico y económico formado por grandes personalidades del ámbito académico económico en las áreas antes mencionadas tiene su auge en el siglo XIX, dicho grupo ponía de manifiesta que el estudio de la historia era primordial para el entendimiento de las acciones humanas y más en un rubro tan delicado como lo es la economía. Fuente: http://universal.lexikon.de/academic.com/250241/historische_Schule_der_National%C3%B6konomie; consultado el 20 de octubre de 2015.

Ricardo argumentando que un pleno liberalismo no garantizaba el bienestar general.

A su vez Friedrich Schumacher (1911-1977) y Franz Oppenheimer (1864-1943) ambos economistas alemanes y analistas del historicismo germano, tuvieron un importante acercamiento a las tesis de Gustav von Schmoller (1838-1917) quien fuese discípulo del mismo Karl Knies.

A la postre Walter Eucken y Ludwig Erhard de quienes hablaremos más a detalle en páginas posteriores, tendrían relación con Oppenheimer para enriquecer sus trabajos en materia de economía política por lo que podemos aseverar que la ideología ordoliberal no surgió instantáneamente, pues ésta tienen bases muy bien analizadas de poco más de un siglo.

1.2 La Escuela de Friburgo y el Ordoliberalismo

A partir de 1933 se iniciaron las reuniones en la Universidad de Friburgo entre juristas y economistas, tales como Walter Eucken, Franz Böhm²⁰ y Hans Großmann²¹ para estudiar y hacer críticas a las políticas que comenzaba a plantear el Nacional Socialismo que recién se había hecho con el poder pero al mismo tiempo hacían la misma crítica al libre mercado que veían como el causante de la aparatosa crisis de 1929 en Nueva York, EE.UU.

Se dio por llamar Escuela de Friburgo a esta serie de reuniones, la cual en 1937 comenzó la distribución de sus publicaciones titulada: "*Jahrbuch für die Ordnung von Wirtschaft und Gesellschaft*"²² o simplemente ORDO en las cuales expresaban

²⁰ Nacido en 1895 fue un político y economista alemán, artífice del llamado liberalismo ordenado y miembro de la Escuela de Friburgo, en su obra principal "*Wettbewerb und Monopol-kampf*" de 1933 hace mención de algunos de los principios que más tarde retomaría la Economía Social de Mercado. Fuente: <http://www.eucken.de/freiburger-tradition/franz-boehm.html>; consultado el 20 de octubre de 2015.

²¹ Jurista de profesión, estudió Leyes en Universidades de Múnich y Hamburgo. Tuvo acercamientos con la idea ordoliberal al ingresar como profesor a la Universidad de Friburgo en donde conocería a Walter Eucken y Franz Böhm.

²² Del alemán: *Anuario para el Orden de la Economía y la Sociedad*.

la necesidad de un orden en el proceso productivo de Alemania para una economía más abierta pero no plenamente liberal.

Para Eucken el control económico ejercido por el Nacional Socialismo no iba acorde con la libertad que debe ser uno de los principales elementos a respetar, sino que el más importante.²³

Manténían la premisa de una economía liberal con base en un mercado con libre competencia, propiedad privada y libertad individual. La primera mitad del siglo XX no fue el mejor para las economías liberales, y es en Alemania en donde comienzan las críticas a este modelo, pues lo hacían culpable de que la crisis en el capitalismo había conducido al pueblo alemán a una dictadura que los arrastraría a una guerra mundial.

El Ordoliberalismo hace una vigorosa crítica al manejo de la economía por parte del Estado en un modelo sumamente liberal, dicho desajuste condujo a monopolios en la industria y a crisis económicas y políticas.

Ante tales crisis crece potencialmente el riesgo de revoluciones por falta de bienestar en la población, por ello la importancia del Estado como regulador de los problemas sociales. El objetivo del Ordoliberalismo es impedir las crisis, las dictaduras y las guerras y en ese momento histórico frenar el avance de la ideología soviética.²⁴

La cuestión social asume un rol preponderante, pues en un modelo industrial justo los trabajadores esperan seguridad en sus ingresos. La Escuela de Friburgo pone de manifiesto que el Estado no debe planificar la economía tal como se estaba realizando en la Alemania Nacionalsocialista o en la Unión Soviética pues una administración centralizada descuida otros sectores de consumo, y podrá mitigar el desempleo con el auge de construcciones públicas, pero a costa de los consumidores.

²³ *Revista Chilena de Economía y Sociedad*, diciembre, 2010, página 26.

²⁴ *Ibidem*.

Se debe construir un sistema en donde se imponga el orden, la regulación y la garantía de la economía, pues el capitalismo no es un inconveniente en sí mismo, el problema radica en el nivel de intervención estatal. Eucken no negaba la existencia de leyes reguladoras, sino que están resultaban insuficientes, esto se debía a que la política del *Laissez Faire et Laissez Passer* partía de la idea de que el buen funcionamiento se daría con el principio de libertad y derecho y el orden natural.

En el sistema de libre mercado no regulado solo unos pocos disfrutaban de los beneficios, pues en nombre de la libertad y la igualdad lograban concentrar un gran poder económico, para ello el Estado debe privilegiar la libre competencia e impedir la formación de monopolios y carteles de cualquier índole.²⁵

Los autores ordoliberales argumentan que el actor gubernamental debe actuar mediante el establecimiento de un marco legal fuerte. Desde inicios del siglo XX algunos países instituyeron leyes antimonopólicas pero al mismo tiempo los monopolios existentes lograron beneficiarse de ellas, tal es el caso de la *Standard Oil Company* en los Estados Unidos que mediante la Ley Sherman²⁶ se vio obligada a dividirse en 34 empresas independientes, pues había efectuado prácticas monopólicas en todo el sector petrolero de dicho país, convirtiéndose en poco tiempo en la empresa más poderosa del sector. Pero dicha partición de la empresa no resultó en un éxito para la competencia pues las 34 nuevas empresas siguieron perteneciendo a los mismos accionistas.

Para resolver las contrariedades propias del libre mercado el aporte de la Escuela de Friburgo es el *Wettbewerbsordnung* u Orden de la Competencia con la cual se

²⁵ Revista: *Una Mirada a la Economía Social de Mercado*, Fundación Konrad Adenauer, 2011, página 291

²⁶ La Ley Sherman publicada en 1890 fue una medida del gobierno estadounidense para erradicar a los monopolios por considerarlos amenazas para el comercio nacional e internacional, debe su nombre al senador John Sherman, promotor de dicha norma. Fuente: <https://www.justice.gov/sites/default/files/atr/legacy/2013/01/31/antitrust-enfor-es.pdf>; consultado el 26 de octubre de 2015.

asegura que si hay una competencia de precios se crea una fuerza de compra que asegura un correcto desarrollo económico.²⁷

De iure el desarrollo de la competencia con capitales privados permite mantener a la nación libre de monopolios, es así que se busca un respeto a las libertades políticas que debe ser garantizado por el Estado mismo, protegiendo el interés político y económico de cada uno de los individuos.

De acuerdo a Walter Eucken: “*El Orden y la libertad están en equilibrio dentro de la competencia.*”²⁸

Tras la conclusión de la segunda guerra mundial, en toda Europa el poder estatal se debía orientar a la reconstrucción y para ello la competencia era inminente como artífice para la nueva era basada en la economía y la producción.

Los ideales de los autores ordoliberales formarían las bases para el Estado de Bienestar que se comenzó a fraguar en 1949 por el gobierno alemán encabezado por el primer canciller de la nueva Alemania, Konrad Adenauer.

Por su parte Ludwig Erhard (1897-1977) en su escrito “*Wohlstand für Alle*” o Bienestar para Todos, de igual manera privilegiaba a la competencia como arma para contrarrestar los altibajos del libre mercado.

Erhard fue adepto de Franz Oppenheimer en la Universidad de Frankfurt en donde enriqueció sus ideas económicas, para él un buen desempeño del sistema económico se basaba en tres columnas; impedir la arbitrariedad del poder político, erradicar los monopolios y hacer cumplir la libertad y la competencia.²⁹

El mismo Erhard se convertiría en Ministro de Finanzas de la República Federal de Alemania³⁰ durante la cancillería de Adenauer por lo que puso en práctica sus

²⁷ Revista: *Una Mirada a la Economía Social de Mercado*, Fundación Konrad Adenauer, 2011, página 30.

²⁸ Méndez, Pablo, *Edmund Husserl en el ordoliberalismo alemán*, disponible en: www.redalc.org/revista.oa?id=3603; consultado el 25 de octubre de 2015.

²⁹ Revista: *Una Mirada a la Economía Social de Mercado*, Fundación Konrad Adenauer, 2011, página 46.

³⁰ Anterior a ese cargo fungió como Consejero económico del gobierno de ocupación en la República Federal y posteriormente de 1948 a 1949 fue el Administrador económico de la misma región para después ocupar el cargo de Ministro de Finanzas.

ideales de una administración económica ordenada que grandes frutos rendiría a Alemania. Años más tarde en 1963 Erhard se convertiría en Canciller por lo que siguió implementando la *Soziale Marktwirtschaft*.

Para Wilhelm Röpke³¹ (1899-1966) la economía y el mercado tendrán un equilibrio solo si existen bases institucionales y éticas.

En su momento Eucken haría manifiesta su opinión sobre la aportación de Röpke; *“...trabajaba en proyectos de un orden social y económico para después del Nacionalsocialismo, cuyo pilar fuera crear una colectividad, en la cual el equilibrio económico se entrelazara con los postulados de igualdad social y compensación que conoce el significado de los valores morales de la vida...”*³²

Las aportaciones que han hecho los miembros de la Escuela de Friburgo y de todos aquellos que comulgan con la idea Ordoliberal se han visto plasmadas en un capitalismo ordenado y generoso que ha recibido el nombre de Economía Social de Mercado, cuyo modelo fue puesto en práctica en la Alemania Occidental y en otros países de Europa a partir de la segunda mitad del siglo XX.

Pero al mismo tiempo las tesis de Eucken y los demás autores ordoliberales recibieron críticas tales como las de Adolf Lampe³³, él argumentaba que para una mejor y más rápida reconstrucción se debían primar los intereses económicos sobre los sociales por lo que la población debería estar dispuesta a ciertos sacrificios en aras del crecimiento económico.

³¹ Nacido en 1899 estudio Economía Política en las Universidades de Marburgo, Gotinga y Tubinga, fue profesor de Economía en Marburgo hasta 1933 en que es despedido por el gobierno Nacionalsocialista debido a sus tendencias políticas. Fuente: <http://www.biografiasyvidas.com/biografia/r/ropke.htm>; consultado el 26 de octubre de 2015.

³² Schneider, Hermmann, *Diccionario Economía Social de Mercado*, disponible en: www.kas.de, consultado el 27 de octubre de 2015.

³³ Economista alemán por las Universidades de Frankfurt y Múnich, años más tarde se desempeñó como profesor en la Universidad de Friburgo en donde conoció y colaboró con Walter Eucken aunque siempre trabajando de manera independiente al grupo ordoliberal.

El tiempo terminaría dando la razón a Eucken y al ordoliberalismo, manifestado en el rápido crecimiento alemán a partir de la década de 1950 en lo que se ha venido en llamar *Wirtschaftswunder*³⁴.

Se pudiesen llegar a confundir los principios de los ordoliberales con el keynesianismo, pero la escuela de Friburgo nunca comulgó a cabalidad con las ideas de John Maynard Keynes ya que el aporte del pleno empleo no es compatible con una economía de mercado pues requeriría de una intervención estatal mayor.³⁵

Con el colapso del bloque socialista en la última década del siglo XX, algunos de esos países retomaron las ideas ordoliberales para que el paso de socialismo a una economía de mercado no fuese tan raudo.

1.3 La Economía Social de Mercado como *Tercera Vía*

Tras concluida la guerra mundial en 1945, los líderes de los países aliados reunidos en la Conferencia de Potsdam dictaron las reglas sobre las que se reconstruiría a Europa, con especial énfasis en Alemania, a la cual se sometería a un riguroso proceso de desmilitarización, desnazificación, descartelización y la más drástica que fue la partición del territorio alemán en cuatro zonas de influencia.

En las áreas pertenecientes a Francia, Inglaterra y a los Estados Unidos con ideología capitalista se fundó la República Federal de Alemania y se le dio cierta independencia a los alemanes para que reconstruyeran su país, para ello tuvieron una marcada influencia estadounidense.

³⁴El *Wirtschaftswunder* o Milagro Económico fue un periodo comprendido a partir de 1950 en el cual la economía alemana disfruto de un crecimiento exponencial de 8% anual en esa década convirtiéndose junto con los Estados Unidos y Japón otro país destrozado por la guerra, en las tres economías con mayor crecimiento global. Fuente: <http://www.estrategiaynegocios.com.ar>; consultado el 29 de octubre de 2015.

³⁵ Revista: *Una Mirada a la Economía Social de Mercado*, Fundación Konrad Adenauer, 2011, página 108.

Se formaron las diferentes fuerzas políticas del país: el Partido de la Unión Democrática Cristiana (**CDU**) con una tendencia demócrata cristiana, conservadora pero al mismo tiempo liberal, en el espectro político se le considera como centro derecha. El CDU pactó una alianza con la Unión Social Cristiana (**CSU**), de tendencias similares pero que actualmente sólo mantiene presencia en el Estado Confederado de Baviera al sur del país.

Por otra parte el Partido Social Demócrata (**SPD**) que fundado desde 1875 retomó fuerza en la segunda mitad del siglo XX, éste con ideología de socialismo moderado se le considera de centro izquierda. Además conjugaron en la escena política los partidos Liberal y Comunista, aunque estos no lograron figurar como si lo hicieron los tres antes mencionados.

La alianza **CDU-CSU** optó por una economía de mercado en contraposición de la postura del **SPD** que buscaban establecer un modelo más centralizado. En las elecciones de 1949 se impuso la **CDU-CSU** con Konrad Adenauer como Canciller y Ludwig Erhard como Ministro de Finanzas logró la aprobación de mantener una política de precios y medios de producción libres.

El máximo representante de la Economía Social de Mercado (**ESM**) es Alfred Müller Armack³⁶ (1901-1978), en una de sus publicaciones denominada "*Wirtschaftslenkung und Marktwirtschaft*" de 1947 analiza a las economías dirigidas y a las economías de libre mercado, poniendo de manifiesto los aspectos positivos y los negativos, para esto se basa en las ideas Ordoliberales que se habían desarrollado anteriormente, e igualmente concluye que una economía planificada contrae aspectos negativos para el desarrollo económico pero sucede lo mismo con un pleno liberalismo por lo que se debe encontrar un equilibrio entre esos dos sistemas que deriva en lo que él llama la **Tercera Vía** o Economía Social de Mercado en donde no se aplican las políticas al estilo estadounidense ni al estilo

³⁶ Economista y sociólogo alemán nace en 1901. A partir de 1952 colaboró en la oficina de planeación del Ministerio de Finanzas cuando Ludwig Erhard era su titular.

soviético por considerar a la primera falta de regulación y a la segunda excesivamente intervencionista.

La ESM es definida como una economía de mercado con todas sus bases capitalistas pero al mismo tiempo asume una responsabilidad social. Para ello es imprescindible que impere un sistema democrático en el que la sociedad junto con el gobierno persigan la libertad, la bonanza económica y la solidaridad social.

Para Müller Armack su teoría se basa en tres preceptos; el liberalismo clásico de Adam Smith y Stuart Mill, el ordoliberalismo de la Escuela de Friburgo y como tercera la idea de una política social que subsanara los desperfectos propios de una economía de mercado, verbigracia la inequidad de la repartición de la riqueza.

En una ESM las cuestiones económicas deben regirse por una *Ordnungspolitik* o Política del Orden. Para ello Müller Armack sostiene que en la política económica y social de la ESM deben existir siete principios para el buen funcionamiento de ésta³⁷:

- a) **Libertad individual**; El sujeto de todo proceso económico y político es la persona humana, su existencia y libertad es irremplazable, pues a partir de sus actividades se construye todo el entorno social. En el aspecto financiero sus actividades microeconómicas son la piedra angular para cualquier mercado por ello la ESM tiene el fin primordial de proteger esta libertad inherente.

- b) **Conformidad**; Hace referencia a que el mercado debe estar consiente que es necesario un eje recto que le imponga reglas para su correcto funcionamiento, dicha misión recae en el aparato gubernamental siempre y cuando éste no contravenga al principio de libertad y competencia. Entre sus acciones podemos destacar a las leyes antimonopólicas, leyes laborales tal como la prohibición de trabajo a menores.

³⁷ Gallegos Molina, Luis, *Principios del Orden Económico*, Instituto de Estudios Social Cristianos, Perú, 2009, página 33.

- c) **Concordancia Ecológica;** Las políticas de protección ambiental deben tener el mismo peso que cualquier otra, pues es el medio ambiente en donde se desarrolla cualquier acción de producción, cualquier nación debe producir conscientemente de acuerdo con lo que cuenta su territorio, es decir llevar a cabo una economía sustentable.
- d) **Compensación Social;** Ante un sistema liberal llega a ser inevitable que algunos se beneficien más que otros, por lo que el Estado debe construir una política social que tome en cuenta a lo más desprotegidos, paliando la extrema pobreza y ayudándolos a insertarse positivamente a dicho sistema económico.
- e) **Política de Crecimiento;** El interés fundamental de toda política económica debe ser el crecimiento, pero este debe ser constante y fundamentado en bases sólidas de producción y no echar las campanas al vuelo cuando se obtiene un crecimiento efímero, por consecuente el Estado tiene la obligación de alentar a las pequeñas y medianas empresas a que usen eficientemente las herramientas del mercado.
- Ello debe hacerse mediante el aseguramiento de precios libres, apertura del mercado mismo, competencia leal y libre determinación de los empresarios. Por parte del Estado, se compromete a dotar a la nación de infraestructura necesaria para el crecimiento económico, tal como vías carreteras y marítimas si es el caso, aunado a una estabilidad política y democrática.
- f) **Política Coyuntural;** El Estado se compromete a establecer políticas monetarias y fiscales *ad hoc* al objetivo de crecimiento y así eliminar y paliar todo indicio de desaceleración económica.

g) **Política Estructural**; El aparato gubernamental debe ser dinámico en el sentido de que debe estar dispuesto a hacer los cambios pertinentes para que no se frene la producción y con ella el desarrollo, esto debe hacerlo mediante políticas estructurales de envergadura necesaria.

Al existir una competencia extranjera latente las acciones que deben tomar las empresas junto con el sector público no pueden hacerse esperar pues la exigencia pasa ser de nacional a internacional.

Una de esas políticas debe ser la creación de infraestructura en materia vial, de comunicación y la que sea necesaria para fomentar las inversiones privadas tanto nacionales como extranjeras y así se dinamice aún más el mercado.

Existen pequeños grupos empresariales, principalmente agrícolas que por su tamaño están en riesgo de desaparecer a raíz de la política de competencia, la cual da el visto bueno de la entrada de capitales más grandes, ante ello la ESM da la facultad al Estado para apoyar la subsistencia de esos pequeños grupos de producción.

Aunado a ello se debe considerar el desarrollo de nuevos sectores productivos de los que se prevea pueden ser rentables y necesarios a futuro para que la economía nacional tenga un posicionamiento importante a nivel global.

En la ESM es inadmisibles el término de la “mano invisible” de Adam Smith y teniendo la premisa de que la competencia es fundamental, las teorías de Eucken y Müller Armack afirman que es necesario una serie de bases para mantener la competitividad que permita la participación ordenada de la iniciativa privada en el mercado.

Dichos principios para el orden en la competencia son³⁸:

- I) **Sistema de Precios Libres**; los precios debe establecerse por el mercado mismo, de ese modo el ente gubernamental en su protección a la competencia logrará que los precios sean expresión fidedigna del nivel de escasez o abundancia del producto en cuestión.
- II) **Estabilidad Monetaria**; la estabilidad de una moneda nacional hace que el mercado libre no pierda su rumbo, además de que se convierte en una herramienta de dirección y manejo de la competencia.

Una de las principales amenazas para la economía es la inflación, pero si el orden competitivo se desarrolla airadamente esto conllevará a la estabilidad monetaria y por ende a un equilibrio en el proceso económico.

- III) **Libre Acceso a los Mercados**; Es primordial para la competencia que se permita el acceso a los mercados a nuevos actores con deseo de participar en las diferentes actividades económicas. El Estado debe eliminar cualquier restricción que impidan ese acceso.

Por ejemplo, en México el Modelo de Sustitución de Importaciones que imperó en la década de 1950 trajo beneficios someros, tales como empleos bien remunerados, protección social y desarrollo de infraestructura, pero a la postre la concentración de gran cantidad de empresas por parte del Estado afecto a la competencia pues no permitió que actores privados se involucraran en el mercado.

- IV) **Propiedad Privada**; el derecho a la propiedad privada es algo inherente en la ESM, pero no se puede dejar que se abuse de este principio por

³⁸ Gallegos Molina, Luis, *Principios del Orden Económico*, Instituto de Estudios Social Cristianos, Perú, 2009, página 45.

motivos ideológicos y políticos; debe existir un equilibrio entre los propietarios y el reparto del beneficio general, no se puede entender la propiedad privada sin la libre competencia ni viceversa.

Aunque cabe aclarar que Eucken afirma que si es necesario el Estado puede aplicar políticas subsidiarias y ser propietario de empresas en sectores estratégicos tales como los recursos naturales o el sistema financiero. Estas acciones son toleradas siempre y cuando no afectan el desarrollo de los demás sectores y no intervengan en la imposición de precios en el mercado.

- V) **Responsabilidad Plena**; la ESM podrá funcionar mejor si los actores privados asumen el riesgo natural de toda acción económica y ser conscientes de que en un sistema liberal se pueden sufrir pérdidas. Así pues, podemos hacer una crítica al rescate de una empresa privada por parte del Estado, cuando ésta se encuentra al borde del colapso; si esa misma compañía fue capaz de obtener los beneficios del sistema liberal debe ser capaz de contrarrestar las vicisitudes.

Si bien es justificable que el Estado haga esos rescates en aras de proteger el trabajo de miles de empleados, en un futuro esto puede resultar perjudicial, pues los empresarios tomarán más a la ligera sus acciones sabiéndose cómodos de que el gobierno los apoyará en caso de crisis aunado a que el Estado destina recursos que bien pueden ser utilizados en otras áreas de la economía nacional para su crecimiento y termina haciéndose responsable de acciones que son responsabilidad del sector privado.

En una ESM el gobierno interviene en ciertas coyunturas en donde los costos sociales superan a los beneficios económicos de la no intervención en el sistema.

Debe reconocerse que el Estado por sí solo no es la panacea para que el mercado fluya apropiadamente así que su intervención debe tener condiciones siempre apegadas a derecho pues puede caer en acciones negativas, por ejemplo si los organismos reguladores que supervisan a las industrias estrechas relaciones íntimas con las empresas pueden llegar a incurrir en conflictos de interés.

Este modelo puede contribuir como guía en las políticas económicas y sociales de diferentes regiones en vías de desarrollo en contraposición a las tendencias neoliberales.

1.4 La importancia de la Internacionalización de una Empresa

La fortaleza primordial de una empresa es su capacidad de comerciar en un contexto de competencia, ya sean productos o servicios en los mercados tanto nacionales como extranjeros, actualmente para lograr esos objetivos se necesitan ventajas comparativas que pueden recaer, en el precio final, en la calidad, en la imagen o en la innovación del bien o servicio.

En las empresas privadas sus propietarios deben asumir las responsabilidades del mercado, mientras que en las empresas públicas ese compromiso recae en el Estado y los riesgos que se corren impactan sobre todos los contribuyentes.

A raíz de la globalización los negocios internacionales se han vuelto más dependientes, y las compañías se han visto con el interés de buscar mercados más allá de sus fronteras, para que su rentabilidad sea mayor de la que tuviesen si solo se quedasen en territorio nacional. Para poder lograrlo recurren a nuevas formas de organización tales como los *Joint Venture* que consisten en crear una empresa conjunta o una alianza estratégica para conquistar un mercado en una región determinada.

Lo que en esta ocasión no atañe son las empresas públicas, tales como Petróleos Mexicanos. Para poder efectuar sus funciones administrativas, el Estado cuenta

con organizaciones corporativas similares a las del sector privado. Debemos resaltar tres aspectos clave de la importancia de una empresa pública:

- a) La administración que hace el Estado de una empresa pública desde luego que podría hacerla el sector privado, pero el ente estatal se confiere ese derecho por considerar que puede llevar a cabo una mejor administración que garantice el interés nacional..

- b) Las empresas públicas tienen en sus manos la comercialización de sectores estratégicos para una nación, tales como recursos naturales, la banca y la prestación de servicios de índole energético y de agua corriente, esto por tratarse de bienes y servicios de propiedad e interés público, ante ello no se ve con buenos ojos al sector privado, pues pudiese caer en acciones no imparciales.

- c) Para hacer más eficiente a una empresa pública el Estado puede tomar acciones similares a las hechas por los sectores privados y así introducirse en un mercado libre para poder hacer más competitiva a la empresa estatal pero sin perder el control de la misma. Ante los constantes cambios en los mercados globales esas reformas son inminentes para que PEMEX siga creciendo.

La integración internacional ha creado nuevas oportunidades de expansión para las empresas, debido a la disminución de barreras comerciales por lo que no aprovechar ese entorno puede resultar sumamente perjudicial para las compañías nacionales tanto públicas como privadas.

Cuando la capacidad de mercado de una empresa traspasa sus fronteras se considera que se ha internacionalizado, para ello requiere dos preceptos, primero que la compañía interesada se sepa con la capacidad de poseer ventajas comparativas que le permitan competir frente a otros actores del mismo sector y segundo que la rentabilidad que va obtener en el extranjero sea mayor a la que lograría si solo se quedase en el mercado interno.

La importancia de la internacionalización de una empresa radica en el interés de aumentar sus ingresos y consolidarse como una firma fuerte en su ramo, al mismo tiempo aprovechar las oportunidades de negocio que otras compañías no pueden obtener.

En el ámbito energético la expansión es aún más importante pues son sectores sumamente estratégicos, hoy día las empresas que perciben más ingresos son las dedicadas a la extracción y comercialización de petróleo y gas.

Para una empresa las formas más comunes de internacionalizarse son³⁹:

- a) **Exportación:** Los productos se manufacturan en territorio nacional y se envían al país que lo demanda, si bien es la más sencilla pues contrae menos riesgos su nivel de alcance es mucho menor que si tuviese presencia directa en el proceso productivo del país al que exporte.

- b) **Alianzas Estratégicas:** En ésta, la empresa interesada en su expansión busca entablar acuerdos con otras ya consolidadas en el mercado objetivo y trabajar coordinadamente con ella, y más cuando se trata de sectores estratégicos pues muy difícilmente las leyes de otro país le permitirán manejar completamente ese mercado, por lo que las alianzas resultan la mejor manera de comenzar un proceso de internacionalización, sin duda para PEMEX este mecanismo puede convertirse en un gran aliado en su objetivo de expandir sus fronteras.

³⁹ Araya, Arnoldo, *El Proceso de Internacionalización de Empresas*, 2009.

CAPÍTULO II

MODELO PETROLERO DE MÉXICO

2.1 Antecedentes de la Industria Petrolera en México

La industria petrolera ha sido esencial para el desarrollo de México, pues ha sido el detonante para la industrialización de todo el territorio, incluso a partir de la Revolución Mexicana ha llegado a ser considerado como elemento inherente de la cultura.

Desde 1917 la nación mexicana plasmó constitucionalmente el sumo derecho a la propiedad inalienable de las riquezas del subsuelo, pero para esto tuvo que pasar por difíciles obstáculos.

La extracción de petróleo en México se remonta mucho antes de la formación del Estado Mexicano como tal. Los pueblos mesoamericanos antes del siglo XV ya extraían dicho energético aunque de manera muy somera, pues era obtenido de depósitos a muy poca profundidad conocidos como *chapopoterías*, además la cantidad era mínima. Los usos que le otorgaban los mesoamericanos eran principalmente como ungüentos y pegamento⁴⁰.

Es hasta el establecimiento de la Nueva España a principios del siglo XVI, en que se comienza a extraer minerales del subsuelo y se da plena autoridad al monarca español sobre todas las riquezas allí localizadas, ya fuese plata, oro, cobre, plomo y demás minerales.

En virtud de que era complicado para la Corona misma la extracción de bastos minerales, otorgó concesiones a particulares para su explotación y así lo establecieron las Ordenanzas Mineras del Rey Felipe II en 1573.

Así mismo, se estipuló que la Corona Española podía suprimir ese derecho en cualquier momento, pues los particulares eran dueños del suelo, más no del subsuelo.

⁴⁰ La explotación de los hidrocarburos y minerales en México, *Fundación Heinrich Böll Stiftung* (En línea): https://mx.boell.org/sites/default/files/estudio_aroa_de_la_fuente.pdf, pág. 23, consultado el 8 de noviembre de 2015, página 1.

Una vez consumada la independencia de la Nueva España, se heredaron esos derechos de propiedad al naciente Estado Mexicano.

Es a partir de la segunda mitad del siglo XIX cuando se comenzó a vislumbrar la importancia comercial de este hidrocarburo utilizado primeramente para producir iluminación. A raíz de la invención del motor de combustión y posteriormente del automóvil es que comienza una significativa demanda del petróleo.

El auge de los hidrocarburos comenzó en los Estados Unidos, en donde era extraído de yacimientos superficiales para después profesionalizar la construcción de pozos.

Fue Edwin Drake quien en 1859 estableció en Pensilvania el primer pozo relativamente exitoso. Drake fue más allá de la superficie y perforó varios metros hasta extraer el hidrocarburo en cantidades considerables, en ese solo poblado se extrajeron dos mil barriles ese año.⁴¹

Por su parte en México, las extracciones no tardaron en florecer, fue en 1863 cuando algunos particulares recolectaron petróleo de algunos pozos superficiales en Tepatitlán, Tabasco. En un primer momento se exportaron algunos barriles a Estados Unidos, pero debido a la creciente industria del sector en aquel país, se cancelaron los envíos.⁴²

A sabiendas de la gran importancia comercial que se preveía, el entonces emperador Maximiliano I de México pretendió regularizar la extracción y comercialización petrolera, mediante el otorgamiento de concesiones a particulares, tomando como ejemplo las leyes mineras de la Nueva España, pero debido a las tensiones políticas que imperaban en esos años, no se lograron institucionalizar dichas normas.

A partir de 1870 algunos empresarios y aventureros, especialmente estadounidenses llegaron a tierras mexicanas con el objetivo de explotar los

⁴¹ De la Borda Álvarez, Joel, *Crónica del Petróleo en México*. Archivo PEMEX, México 2006, página 14.

⁴² *Ibidem*, página 15.

yacimientos petroleros, aunque carecían de experiencia en el sector y algunos no contaban con los recursos monetarios suficientes para tan ardua tarea.

Poco a poco se fueron desanimando y dejaron los proyectos abandonados debido a las pocas cantidades de petróleo que se extraían, aunado a que representaba un alto costo y no existía la infraestructura para transportarlo y la demanda interna no era muy grande, pues aún no se desarrollaba una industria secundaria fuerte.

Hasta ese momento seguía rigiendo la legislación novohispana en la que el particular no era dueño del subsuelo, pero ésta tuvo efecto hasta 1884, ya en el gobierno del presidente Porfirio Díaz entra en vigor el Código de Minería, el cual estipulaba que el particular podía aprovechar el subsuelo y extraer los minerales e hidrocarburos que en él se encontrasen.

En su artículo 4° expresaba: *La ley concede a los particulares la propiedad de las minas por tiempo ilimitado, bajo la condición de trabajarlas y explotarlas según los preceptos de este Código y de los reglamentos que se dicten para su ejecución, a fin de proveer a la conservación de las minas y la seguridad de los trabajadores.*⁴³

En 1992 se instituyó un nuevo código en el que se incluía a la actividad petrolera pero era muy parecido, pues seguía dándoles plena libertad a los particulares de poseer los recursos naturales.

A raíz de las reformas de Porfirio Díaz para industrializar y modernizar a México arribaron empresarios con grandes capitales, procedentes primordialmente del Reino Unido y los Estados Unidos. Aunado a las áreas ferrocarrileras, manufactureras y de comunicación, los empresarios prestaron gran atención al naciente sector petrolero.

Si bien, la industria había comenzado unas décadas atrás, no fue hasta la primera década del siglo XX en la que comienza un verdadero auge. En 1901 se decretó la primera legislación en materia de hidrocarburos, en ella se otorgó a particulares la concesión para explorar, extraer y comercializar el petróleo y sus derivados.

⁴³ Código de Minas de 1884 (En línea): <http://petroleo.colmex.mx/index.php/legislacion/72>; consultado el 10 de Noviembre de 2015, página 4.

Los pioneros de las grandes compañías en México fueron Edward Doheny y Weetman Pearson. Doheny fundó la *Mexican Petroleum Company* y para 1906 ya poseía numerosas hectáreas en los estados de Veracruz y Tamaulipas, por su parte Pearson constituyó la *Compañía de Petróleo El Águila*.

Aunque al principio los yacimientos no eran cuantiosos, Pearson compró más campos al sureste del país en la región del Istmo de Tehuantepec y en 1908 comenzó la exportación hacia el Reino Unido.

Para seguir obteniendo los beneficios por parte del gobierno, algunas compañías extranjeras incluyeron en sus consejos de administración a políticos mexicanos allegados a Porfirio Díaz. A finales de 1909 El Águila poseía el 50% del mercado petrolero en México y al año siguiente localizaron el pozo más abundante hasta entonces, situado en Tuxpan, Veracruz del que obtenían hasta 100 mil barriles diarios⁴⁴, pero hallarlo fue fruto de una ardua tarea técnica, pues se encontraba a poco más de 500 metros de profundidad a diferencia de los primeros que tenían tan sólo 15 metros.

A pesar de los grandes beneficios que obtuvieron estas compañías, no podemos considerar que lo hayan hecho arbitrariamente, pues siempre tuvieron el consentimiento de las leyes y del gobierno en turno.

Ya se auguraba que México poseía grandes reservas de hidrocarburos, puesto que se pasó de extraer 3.6 millones de barriles en 1910 a 12.5 en 1911 convirtiéndose México en el segundo exportador a nivel mundial.⁴⁵

La creciente industria petrolífera trajo aparejada la creación de una mayor y mejor infraestructura carretera, ferrocarrilera y portuaria en el territorio nacional, debido a que el transporte y comercialización del llamado oro negro, así lo requería.

Durante la segunda década del siglo XX el negocio petrolero estuvo en mayor medida en manos de las dos más grandes compañías, la *Mexican Petroleum* y *El*

⁴⁴ De la Borda Álvarez, Joel, *Crónica del Petróleo en México*. Archivo PEMEX, México 2006, página 42.

⁴⁵ *Ibíd.*

Águila, aunque se crearon otras empresas distribuidoras, en su mayoría fueron subsidiarias de las dos anteriores.

Debido a la Revolución Mexicana, la extracción de hidrocarburos se vio afectada y los empresarios tuvieron pérdidas considerables, aunado a que los nuevos gobiernos buscaron regular más a la industria, aumentando los impuestos y creando una legislación más rígida tal como lo estipulaba la nueva Constitución de 1917 en su artículo 27°: “Corresponde a la Nación el dominio directo de todos los minerales o substancias que en vetas, mantos, masas o yacimientos, constituyan depósitos cuya naturaleza distinta de los componentes de los terrenos, tales como los minerales de los que se extraigan metales y metaloides utilizados en la industria... los fosfatos susceptibles de ser utilizados como fertilizantes; los combustibles minerales sólidos; el petróleo y todos los carburos de hidrógeno sólidos, líquidos o gaseosos...”⁴⁶

A pesar de que legalmente se regresaba a la nación la propiedad sobre los energéticos, en los primeros años no se acató completamente y las empresas extranjeras siguieron teniendo los mismos beneficios.

A partir de 1920 los pozos comenzaron a agotarse y el precio de venta disminuyó y generó una crisis para la *Mexican Petroleum* y *El Águila* quienes decidieron vender sus empresas a las dos grandes compañías que dominaban el comercio mundial la *Standard Oil of New Jersey*⁴⁷ y a la *Royal Dutch-Shell*⁴⁸. A Pearson le pagaron 10 millones de libras por su firma.⁴⁹

La producción no mejoró y la Standard Oil y la Royal Dutch Shell se vieron orilladas a abandonar México y trasladaron su capital y tecnología a Venezuela, que comenzaba a ser un importante productor de hidrocarburos.

⁴⁶ Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos de 1917

⁴⁷ Antecesora de la actual *Exxon Mobil*, fundada por John D. Rockefeller. Fuente: <http://global.britannica.com/topic/Exxon-Corporation>; consultado el 10 de noviembre de 2015.

⁴⁸ Compañía anglo-holandesa creada en 1907 tras la fusión de las empresas *Real Compañía Neerlandesa de Petróleos* y *Shell* para así poder competir con la estadounidense *Standard Oil*. Fuente: <http://www.shell.com/about-us/who-we-are/our-beginnings.html>; consultado el 10 de noviembre de 2015.

⁴⁹ De la Borda Álvarez, Joel, *Crónica del Petróleo en México*. Archivo PEMEX, México 2006, página 54.

Desde inicios del siglo XX la industria se dividió en tres zonas; Norte, Sur y del Istmo. El primer pozo fue El Ébano en 1901 al norte en el estado de San Luis Potosí y a partir de ese año y hasta 1919 los millones de barriles que se extrajeron de ese y los demás campos del país podemos observarlos en la tabla 2.1.

De 1922 a 1928 la demanda interna aumentó de 1% a 21% y siguió creciendo, pues en 1932 se elevó a 37.5 %⁵⁰ a consecuencia de ello la *Standard Oil* reanudó operaciones en el país.

La década de 1920 fue un vaivén en la industria petrolera pues en un año podían extraer importantes cantidades y al otro sólo se conseguía suplir la demanda interna. Entre 1922 y 1932 la producción disminuyó de 182 a 32 millones de barriles por año⁵¹, aunado a la crisis mundial de 1929 que terminó por perjudicar a las compañías petroleras.

Ante el regreso de las compañías hubo un avance en materia de infraestructura, se construyó una refinería colindante a la Ciudad de México, con capacidad para transformar 7,500 barriles diarios y en 1931 el gobierno federal dio el aval de construcción de un oleoducto que recorrería 500 kilómetros desde Palma Sola en Veracruz hasta Azcapotzalco en el Distrito Federal.⁵²

La entrada de la década de 1930 fue un parteaguas para la industria petrolífera en México, pues el Estado comenzó a jugar un papel más importante en el sector energético. Desde 1926 el gobierno mexicano tomó la trascendental decisión de crear su propia compañía petrolera mediante el Control de Administración del Petróleo Nacional (**CAPN**), el cual llevaba a cabo actividades de extracción y refinación, pero a mucha menor escala que las grandes compañías extranjeras.

⁵⁰ De la Borda Álvarez, Joel, *Crónica del Petróleo en México*. Archivo PEMEX, México 2006, página 59.

⁵¹ *Ibidem*, página 62.

⁵² *Ibidem*, página 66.

Tabla 2.1: Nivel de producción en México de 1901 a 1919

	Primer Año de Producción	Total (Número de Barriles)
<i>Campos del Norte</i>		
El Ebano — Chijol	1901	22,933,224
Pánuco	1910	102,570,244
Topila	1910	8,374,990
San Pedro — La Labor	1912	5,859
Chila–Salinas	1913	189,134
Total (Norte)		134,073,451
<i>Campos del Sur</i>		
Tepetatate–Casiano	1910	116,342,997
Potrero–Alazán	1910	97,126,054
Furbero	1910	1,099,663
Tanhuijo — San Marcos	1910	357,371
Tierra Amarilla (Abandonado en 1916)	1911	259,426
Naranjos	1913	103,128,560
Alamo–Chapopote	1913	33,628,745
Tierra Amarilla (Solo el primer año)	1914	789
Cerro Azul — Toteco	1915	48,657,603
Zacamixtle	1919	75,716
Total (Sur)		400,676,924
<i>Campos del Istmo</i>		
San Cristóbal-Capoacán	1907	1,369,075
Concepción	1909	3,792
Soledad	1910	167,546
Sarlat	1910	4,695
Ixhuatlán	1911	446,122
Tecuanapa	1911	250,500
Total (Istmo)		2,241,730
Total de las tres zonas		536,992,105

Fuente: Elaboración propia con cifras de: www.petroleo.colmex.mx

Entre 1926 y 1929 extrajo alrededor de 7000 barriles, una suma mínima comparado con los 250 millones de barriles que extrajeron las empresas extranjeras en el mismo lapso.⁵³

A causa de la poca productividad del **CAPN**, el gobierno federal determinó en 1933 la creación de una nueva compañía denominada Petróleos de México, S.A (**PETROMEX**), conjugaba capitales públicos y privados, tuvo como tarea principal abastecer al mercado interno el cual en ocasiones era descuidado por las empresas privadas.

A pesar de que la idea era afable corrió con la misma suerte que la **CAPN** y **PETROMEX** fue disuelta en 1937 a consecuencia de su poca rentabilidad y vicisitudes administrativas, pero dio paso a la Administración General del Petróleo Nacional (**AGPN**), y tenía funciones muy similares a las dos anteriores.

Desde principio de siglo los trabajadores petroleros tuvieron malas condiciones laborales y los dueños de las compañías no hicieron lo posible por mejorarlas, por el contrario fueron empeorando, permanecían bajo largas jornadas y con sueldos menguados, además carecían de protección laboral por parte del Estado, así que comenzaron a organizarse en sindicatos para exigir a las empresas mejores condiciones.

La lucha comenzó a tomar forma con la llegada a la presidencia mexicana de Lázaro Cárdenas en 1934, quien desde su campaña política puso de manifiesto que el Estado necesitaba regular más al sector energético.

Los discursos nacionalistas de Cárdenas y el apoyo hacia los obreros culminaron con la creación del Sindicato de Trabajadores Petroleros de la República Mexicana (**STPRM**) en 1935, que logró reunir a 20 mil miembros. En páginas posteriores hablaremos del importante papel que ha jugado este sindicato en la organización petrolífera en México desde su creación hasta nuestros días.

⁵³ *Ídem*, página 76.

En conjunto expresaron sus demandas a las firmas petroleras, pero estas no los tomaron en cuenta. A partir de ese año las huelgas fueron incesantes y amenazaron con detener la industria nacional, ante la presión, las empresas se vieron obligadas a iniciar negociaciones con el STPRM, sus peticiones fueron consideradas exageradas y se negaron a cumplirlas, entre ellas estaba: *una semana laboral de cuarenta horas, pago salarial durante enfermedades, indemnización por incapacidad o muerte y jubilaciones*.⁵⁴

Argumentando que la industria pasaba por un momento negativo y no se contaba con la solvencia económica para cumplir esas exigencias, el conflicto fue llevado hasta la Suprema Corte de Justicia, ante esto, las compañías creyeron que se verían beneficiadas pero por el contrario la Corte falló en favor del STPRM y obligó a las empresas a cumplir con lo que se requería.

Ante la incesante negativa de las firmas extranjeras, el Poder Ejecutivo nacional tomó la trascendental determinación de nacionalizar la industria petrolífera el 18 de marzo de 1938 decretando oficialmente que:

*Se declaran expropiados por causa de utilidad pública y a favor de la Nación, la maquinaria, instalaciones, edificios, oleoductos, refinerías, tanques de almacenamiento, vías de comunicación, carros tanque, estaciones de distribución, embarcaciones y todos los bienes muebles e inmuebles propiedad de Mexicana de Petróleo “El Águila” (y sus subsidiarias).*⁵⁵

A partir de ese momento el sector pasó a ser administrado por la ya existente **AGPN** hasta la posterior creación de Petróleos Mexicanos (**PEMEX**) el 7 de junio de 1938, y con ello el Estado determinó que PEMEX sería la única empresa en extraer y comercializar hidrocarburos en todo el territorio nacional, pero al contrario de lo que se piensa siempre se dejó abierta la posibilidad de la colaboración privada nacional en el andamiaje petrolero.

⁵⁴ Benítez Manaut, Raúl, *La Expropiación Petrolera y la Reinserción de México al Sistema Internacional*, página 11.

⁵⁵ Decreto Expropiatorio del Diario Oficial del 19 de marzo de 1938. Disponible en: <http://biblio.juridicas.unam.mx/libros/2/935/18.pdf>; consultado el 22 de noviembre de 2015, página 1.

En consecuencia de esta acción no esperada, las compañías extranjeras comenzaron un boicot al petróleo mexicano y prohibieron a empresas inglesas y estadounidenses vender accesorios o cualquier otro insumo necesario en la industria de los hidrocarburos.

Debido al déficit de experiencia técnica y administrativa por parte de PEMEX, los primeros años se vislumbraban muy complicados, pero tras el desencadenamiento de la segunda guerra en Europa en 1939, las potencias aliadas tuvieron que apoyar a México con créditos bancarios para que reanimara a su industria y les pudiese dotar del petróleo necesario para la guerra.

En 1944 el Banco para el Desarrollo de EE.UU otorgó a México un préstamo por 10 millones de dólares para ampliar las actividades de PEMEX.⁵⁶ Es hasta 1946 en que PEMEX adquiere una organización sólida capaz de manejar el sector energético mexicano.

2.2 Marco Regulatorio del Sector de Hidrocarburos

Desde la nacionalización del sector en 1938, en el que el Estado ha sido rector de la industria petrolífera se ha renovado la administración y el marco regulatorio.

Los primeros años el Poderes Ejecutivo y Legislativo ejercieron control directo sobre PEMEX y éste a su vez lo hacía sobre las diferentes áreas de exploración, extracción, refinación y comercialización, como se mencionó anteriormente, en 1940 se decretó que la participación privada era posible sólo mediante concesiones y un marco legal estricto. (*Ver Figura 2.1*)

⁵⁶ De la Borda Álvarez, Joel, *Crónica del Petróleo en México*. Archivo PEMEX, México 2006, página 86.

Fig. 2.1 Estructura Organizacional del Sector Petrolero en 1940



Fuente: Elaboración propia con datos de la obra de Torres Acosta, Alfredo.

Al año siguiente en 1941, se reformó el marco regulatorio y se permitió una mayor participación privada esencialmente en el sector gasífero. En 1950 una nueva reforma a la Ley de Hidrocarburos permite la participación de la Secretaría de Economía como regulador en el proceso de comercialización del gas. (Ver Figura 2.2)

Fig. 2.2 Inserción de la Secretaría de Economía



Fuente: Elaboración propia con datos de la obra de Torres Acosta, Alfredo.

Para 1958 la Ley de Hidrocarburos disminuyó la participación privada en el proceso petrolero y eliminó la figura de las concesiones, en su lugar permitió sólo

la prestación de servicios y autorizaba a PEMEX celebrar contratos con particulares, para complementar sus actividades siempre y cuando se remunerasen en efectivo y no en especie.

En los años 1971 y 1974 nuevas reformas hicieron de PEMEX una empresa con una organización muy similar a como la conocemos hoy día, pues en el primero se le confirió más autonomía considerándolo un organismo descentralizado con personalidad jurídica y patrimonio propios, con la segunda reforma se dio paso a un nuevo actor, a la Secretaria de Patrimonio Nacional y Fomento Industrial (**SEPAFIN**) a quien se le encomendó la labor de regular toda actividad de hidrocarburos en México. (Ver Figura 2.3)

Fig. 2.3 Inclusión de la SEPAFIN



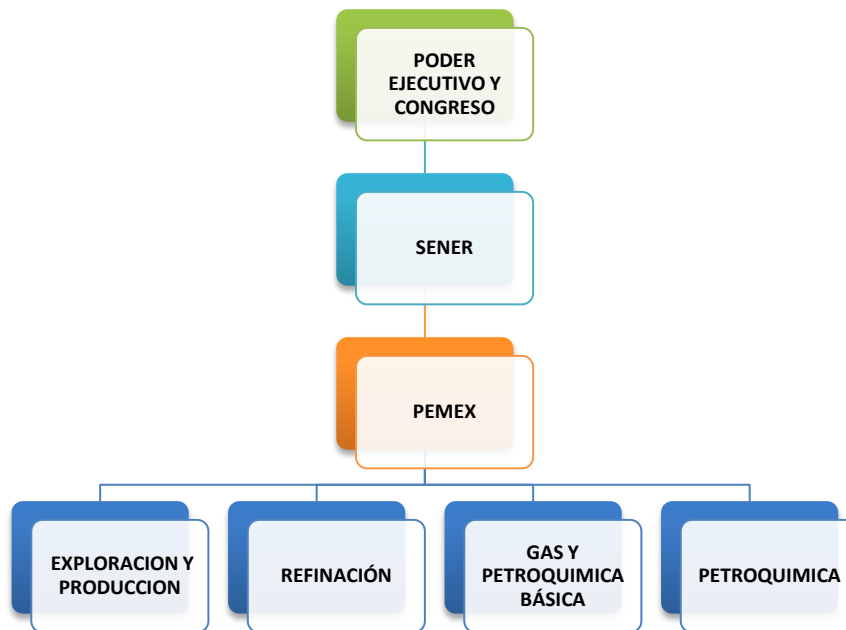
Fuente: Elaboración propia con datos de la obra de Torres Acosta, Alfredo.

En 1992 tuvo lugar una de las enmiendas que descentralizaron aún más a PEMEX, pues se decretó la creación de cuatro órganos subsidiarios con responsabilidad jurídica y patrimonio propios, estos fueron; PEMEX Exploración y Producción, PEMEX Refinación, PEMEX Gas y Petroquímica Básica, y PEMEX Petroquímica, cada uno se desarrollará en páginas posteriores.

A partir de la década de 1980 se le había dado a los hidrocarburos el carácter de sector estratégico, para el desarrollo económico de la nación con lo que se justificaba el monopolio estatal y así evitar una mayor participación privada.

En 1982 la SEPAFIN pasó a denominarse Secretaria de Energía, Minas e Industria Paraestatal (SEMIP) pero mantuvo las mismas funciones, en 1994 tomó el nombre de Secretaria de Energía (SENER) tal como la conocemos actualmente y se le encomendó la conducción energética del país. (Ver Figura 2.4)

Fig. 2.4 Estructura reguladora del sector petrolero en 1994



Fuente: Elaboración propia con datos de www.sener.gob.mx, noviembre de 2015.

En mayo de 1995 tiene lugar un hecho sin precedentes, pues el sector gasífero que venía siendo administrado junto con el petrolero pierde su condición de área estratégica y con ello se permitió a particulares su manejo y comercialización. Para ello se creó la Comisión Reguladora de Energía (**CRE**) que sería la encargada de regular a la industria gasífera manejada por el sector privado y a su vez la CRE colaboraría con la SENER. Por lo que la gestión tomó la siguiente forma;

Fig. 2.5 Desvinculación del sector gasífero



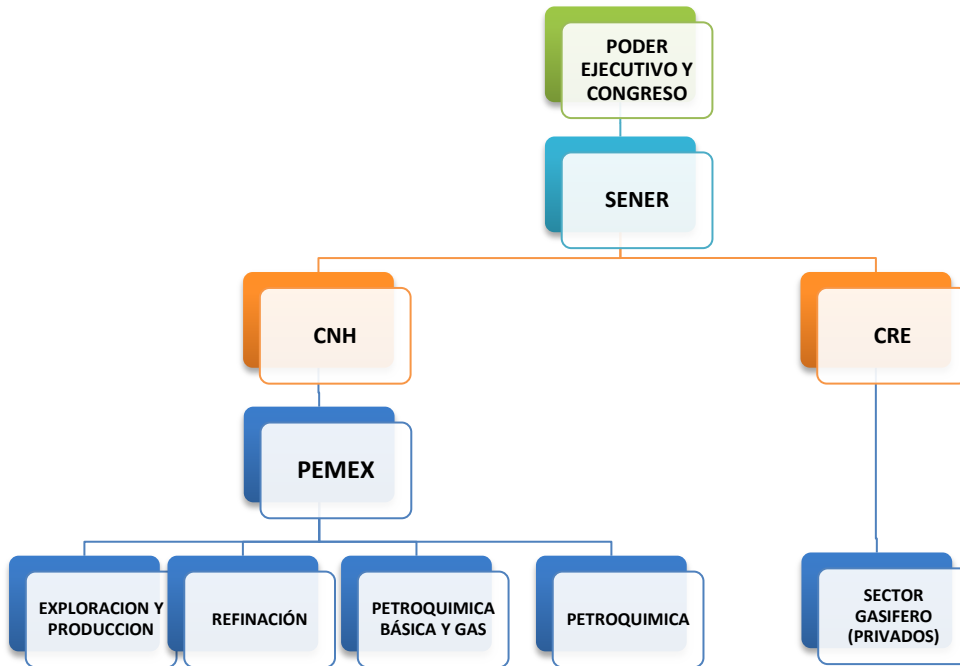
Fuente: Elaboración propia con datos de www.sener.gob.mx, noviembre de 2015.

Como hemos podido observar desde la expropiación, la participación privada nunca ha estado fuera de la industria petrolera mexicana, ya sea mediante concesiones o prestación de servicios, siempre ha estado presente, lo que nos demuestra que no es impedimento para el correcto desarrollo del sector.

Con la reforma energética de 2008 durante la gestión del presidente Felipe Calderón se crea la Comisión Nacional de Hidrocarburos (**CNH**), órgano descentralizado para apoyar a la SENER en el sector petrolero. Además se ampliaron las facultades de la ya existente CRE en los rubros de petroquímica, combustóleos y otros derivados del petróleo.

Quedando la conducción energética de la siguiente manera:

Fig. 2.6 Estructura reguladora del sector petrolero en 2008

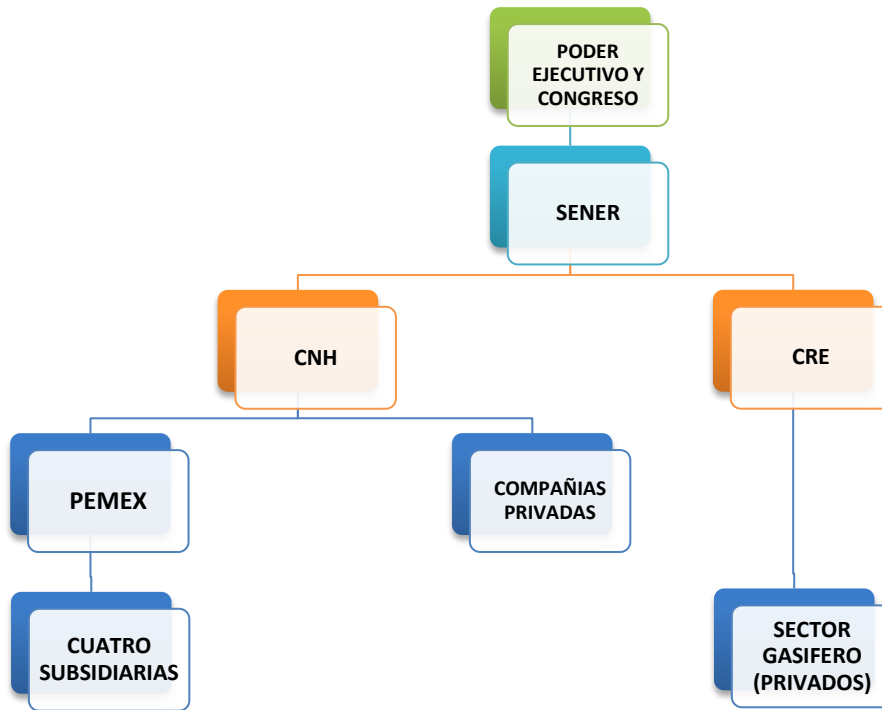


Fuente: Elaboración propia con datos de www.sener.gob.mx, noviembre de 2015.

Hasta ese momento el manejo del petróleo era exclusivo de PEMEX, pero en 2013 una nueva reforma reestructuró el marco regulatorio, primero PEMEX dejó de ser considerada una empresa paraestatal para pasar a denominarse empresa productiva del Estado⁵⁷. Y después de siete décadas se abre paso al sector privado en las áreas de exploración y extracción de hidrocarburos. (Ver Figura 2.7).

⁵⁷ Artículo 2 de la Ley de Petróleos Mexicanos (En línea): http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LPM_110814.pdf; consultado el 11 de diciembre de 2015.

Fig. 2.7 Estructura del sector hidrocarburos tras la reforma de 2013



Fuente: Elaboración propia con datos de www.sener.gob.mx, noviembre de 2015.

Como se ha observado, los órganos especializados de la Federación para administrar la política energética de nuestro país, son la SENER, la CNH y la CRE, por ello es menester profundizar las funciones que llevan a cabo en tan importante tarea.

Secretaría de Energía

La SENER es una de las diecisiete dependencias del Gobierno Federal para la administración pública, tiene como objetivo primordial conducir la política energética del país, dentro del marco constitucional vigente, para garantizar el suministro competitivo, suficiente, de alta calidad, económicamente viable y

ambientalmente sustentable de energéticos que requiere el desarrollo de la vida nacional.⁵⁸

De acuerdo al Reglamento Interior publicado en el Diario Oficial de la Federación, la SENER se divide en tres subsecretarías; de Hidrocarburos, de Electricidad y de Planeación y Transición Energética y a su vez cada una representada por un Subsecretario.

El secretario tiene como facultades; someter a consideración y posterior aprobación del Poder Ejecutivo la Estrategia Nacional de Energía y otros proyectos en materia energética⁵⁹. Además debe rendir cuentas al Congreso sobre los resultados de las actividades a su cargo.

Por su parte las Subsecretarías deben concertar con el Secretario los tópicos que manejen, ya sea petróleo, gas o electricidad y colaborar fielmente en los programas de trabajo y administración en general del rubro energético.

Comisión Nacional de Hidrocarburos

Creada en 2008 la CNH, es un organismo técnico encargado de regular e inspeccionar la exploración y extracción de hidrocarburos. Por contar con personalidad jurídica propia, tiene la capacidad de celebrar contratos de exploración y extracción en nombre del Gobierno Federal.

Su administración está a cargo de un Órgano de Gobierno, integrado por siete miembros dirigidos por un Comisionado Presidente, además de contar con el apoyo de una Secretaria Técnica. Cabe resaltar que para ser miembro de la CNH es imprescindible contar con una formación profesional en las áreas físico-matemáticas, químicas o de administración relacionadas con el área energética y

⁵⁸ Sitio web de la Secretaría de Energía: www.sener.gob.mx; consultado el 14 de diciembre de 2015.

⁵⁹ Reglamento Interior de la Secretaría de Energía, disponible en: http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo; consultado el 15 de diciembre de 2015.

haber laborado en la administración pública o académica al menos por cinco años en el mismo sector.

Además de la exploración y extracción supervisará la recolección, transporte y almacenamiento de los hidrocarburos. Y tras la reforma de 2013 licitará y asignará los contratos en las áreas correspondientes al proceso petrolero ya sea a PEMEX o a las empresas privadas nacionales y extranjeras.

Comisión Reguladora de Energía

Creada en 1993, la Ley de la CRE la define como una dependencia de la Administración Pública con autonomía técnica operativa y de gestión con carácter de órgano regulador en materia energética.⁶⁰

De acuerdo a la misma Ley, entre sus funciones están la de aprobar los términos y condiciones a que deberán sujetarse las ventas de primera mano de gas natural y de gas licuado de petróleo y expedir las metodologías para la determinación de sus precios, así como avalar los términos y condiciones a que deberá someterse la prestación de servicios de transporte, almacenamiento y distribución de gas natural, además del manejo y distribución de la reciente industria de los bioenergéticos y de energía eléctrica generada con elementos renovables.

2.3 Organización de Petróleos Mexicanos

La reciente Ley de Petróleos Mexicanos (PEMEX) de 2014 la define como; una empresa productiva del Estado, de propiedad exclusiva del Gobierno Federal, con personalidad jurídica y patrimonio propios que gozará de autonomía técnica, operativa y de gestión.

⁶⁰Ley de la Comisión Reguladora de Energía, disponible en: www.shcp.gob.mx/LASHCP/MarcoJuridico/MarcoJuridicoGlobal/Leyes/134_lcre.pdf, pág. 8, consultada el 17 de diciembre de 2015.

A partir de la reforma energética de 2013 se le confiere a PEMEX el objetivo de desarrollar actividades empresariales, económicas, industriales y comerciales similares a las empresas privadas para generar una rentabilidad al Estado y no sólo ser un proveedor de servicios y así la renta petrolera coadyuve al desarrollo nacional.

Aunado a la exploración y extracción, la Ley asigna a PEMEX las actividades de refinación, transformación, almacenamiento, transporte, distribución, exportación e importación de toda clase de hidrocarburos, así como prestar servicios a terceros relacionados con su rubro.

Dado el nuevo panorama energético mundial, se ha establecido que PEMEX debe investigar y desarrollar fuentes de energía alternas a la de los hidrocarburos, siempre apoyándose del Instituto Mexicano del Petróleo para generar personal altamente capacitado en la materia.

Como empresa productiva del Estado podrá llevar a cabo estas actividades en todo el territorio nacional y en el extranjero, para ello podrá seguir colaborando con empresas subsidiarias o mediante acuerdos con compañías privadas nacionales o extranjeras, siempre con apego a lo establecido en la Ley de Hidrocarburos.

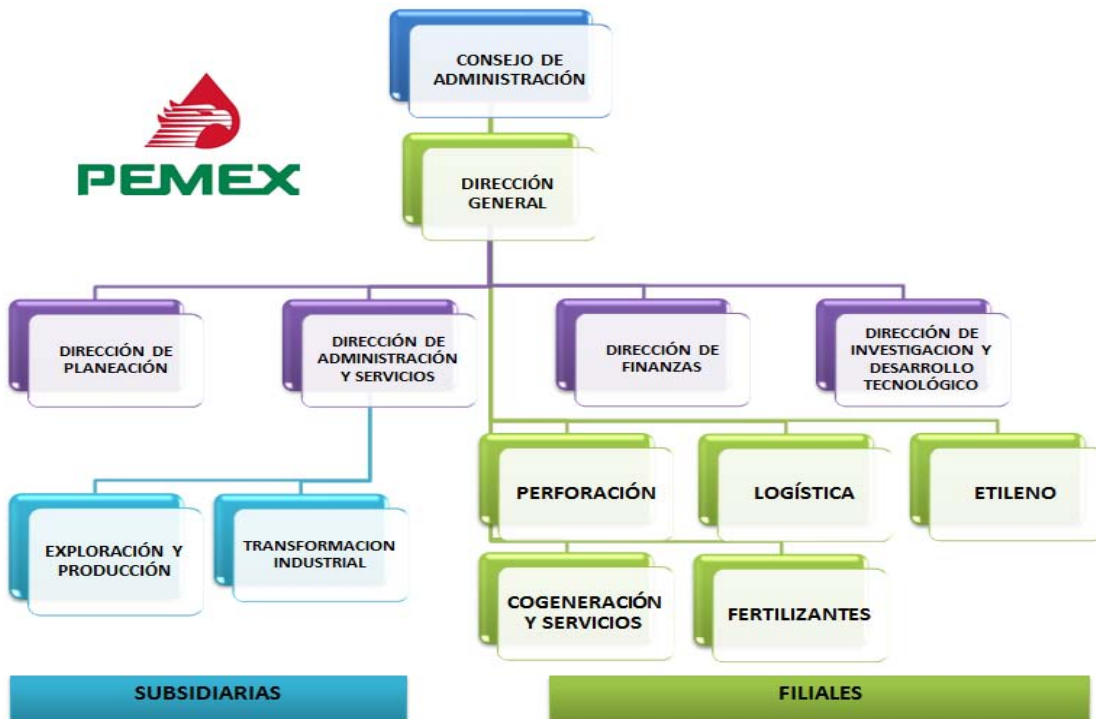
La organización de PEMEX antes y después de la reforma energética, se ha instaurado de la siguiente manera:

Fig. 2.8 Administración Corporativa de PEMEX antes de 2013



Fuente: Elaboración propia con datos de www.pemex.com, diciembre 2015.

Fig. 2.9 Administración Corporativa actual



Fuente: Elaboración propia con datos de www.pemex.com, diciembre 2015.

Los cuatro organismos subsidiarios que se establecieron en 1992 dieron paso a la creación de sólo dos subsidiarias, la primera **Exploración y Producción** y la segunda **Transformación Industrial**, pero a la par se constituyeron cinco filiales no centrales las cuales son; **Perforación, Logística, Etileno, Fertilizantes y Cogeneración y Servicios.**

Consejo de Administración

Es el máximo organismo de PEMEX, en el que recae la tarea de manejar las políticas y concertar las estrategias para una mayor y mejor rentabilidad de la compañía, para ello debe crear un proyecto quinquenal de desarrollo mediante un Plan de Negocios para PEMEX y sus empresas subsidiarias, dicho plan debe contener los objetivos comerciales y de inversiones, promoviendo la adquisición de insumos tecnológicos que coadyuven a la modernización de la empresa.

Además deberá analizar y en su caso aprobar la propuesta del Director General en cuestión de contratos que aspire a celebrar PEMEX con otras firmas. El presente Consejo estará conformado por diez miembros; el Secretario de Energía, el Secretario de Hacienda y Crédito Público, tres consejeros designados por el Presidente que sean parte del Gobierno Federal y por cinco consejeros independientes que serán avalados por el Senado de la República.

Los Consejeros independientes no deben tener relación laboral con PEMEX, ni haberse desempeñado como funcionarios ni miembros de un partido político, al menos en los dos años anteriores a su posible designación como Consejeros y en caso de tener la aprobación del Senado prestarán su servicio por cinco años con posibilidad de repetir en el cargo un solo periodo más.

Los Consejeros podrán ser removidos de su función por incapacidad mental o física, por no cumplir con las tareas encomendadas, por violentar el reglamento o por faltas consecutivas y sin justificaciones a las reuniones del Consejo. Este órgano está formado también por comités que le auxilian en la administración,

estos son el de Auditoria, de Recursos Humanos, de Estrategia e Inversión y el de Arrendamiento, Obras y Servicios y si fuese necesario podrán constituirse más comités.

Director General

Éste será nombrado por el Presidente de la República y debe cumplir con los requisitos estipulados en la Ley, tales como; poseer un título profesional en materia de derecho, administración, ingeniería petrolera u otras relacionadas con el sector de los hidrocarburos y no debe tener parentesco familiar con algún miembro del Consejo de Administración.

El Director General tiene el compromiso de gestionar y hacer cumplir los objetivos planteados por el Consejo. Para ello deberá exponer al Consejo anualmente el Plan de Negocios y Programa de Trabajo a seguir, aunado a que debe expedir a la Secretaria de Hacienda y Crédito Público la información financiera y presupuestaria de la compañía y sus empresas subsidiarias.

De igual manera presentará un reporte anual al Consejo de Administración sobre el desempeño de la compañía, sus ingresos, egresos y estado financiero y analizar si se cumplieron los objetivos trazados en el Plan de Negocios de ese periodo. Si su desempeño no ha sido el esperado, podrá ser retirado de su cargo directamente por el Presidente o por el voto de por lo menos siete miembros del Consejo de Administración.

Todas las acciones de PEMEX y sus subsidiarias serán inspeccionadas por auditores internos y externos, el interno correrá a cargo del Comité de Auditoria designado por el Consejo de Administración comprometiéndose a garantizar la autonomía del Comité. Por su parte la auditoria externa estará a cargo de un

organismo elegido por el mismo Consejo de PEMEX, la institución más acorde es la Auditoría Superior de la Federación⁶¹.

PEMEX Exploración y Producción

Ésta, es una empresa productiva del Estado subsidiaria de Petróleos Mexicanos con personalidad jurídica y patrimonio propios, sujeta a la conducción central, dirección estratégica y coordinación de Petróleos Mexicanos.⁶²

Tiene el objetivo primordial de explorar los posibles yacimientos y posteriormente extraer el petróleo y otros hidrocarburos ya sean sólidos, líquidos o gaseosos. Trabaja en conjunto con el Instituto Mexicano del Petróleo para localizar esas áreas potenciales de explotación y la subsecuente administración de los pozos encontrados.

Dará mantenimiento a las instalaciones terrestres y marítimas para su correcto funcionamiento, así como el almacenamiento del crudo y su posterior traslado a las refinerías nacionales para su transformación o en dado caso su venta al extranjero.

A raíz de la reciente reforma energética, PEMEX podrá participar en la exploración de nuevos yacimientos, sólo mediante licitaciones que celebre la Comisión Nacional de Hidrocarburos, tendrá la posibilidad de hacerlo por si solo o mediante una alianza con compañías privadas nacionales o extranjeras y tendrá la libertad de prestar servicios a particulares relacionados a la exploración y producción.

PEMEX Transformación Industrial

Igualmente es una empresa productiva del Estado subsidiaria de Petróleos Mexicanos con personalidad jurídica y patrimonio propios en la cual recaen las actividades que antes estaban encomendadas a PEMEX Refinación, Gas y Petroquímica Básica y Petroquímica.

⁶¹ Artículo 40° de la Ley de Petróleos Mexicanos.

⁶² Artículo 2° del Estatuto Orgánico de PEMEX Exploración y Producción, 2015

Tendrá como tareas fundamentales la refinación, transformación, procesamiento, exportaciones, importaciones y comercialización de hidrocarburos, gas natural y petroquímicos. Así mismo tiene la capacidad de prestar servicios a terceros relacionados con su rubro y podrá participar en licitaciones nacionales o internacionales en materia petrolera.

PEMEX Perforación

Llevará a cabo las tareas de perforación, reparación y conclusión de pozos, prestará sus servicios a Exploración y Producción, pero tiene la libertad de hacerlo también a otras empresas privadas nacionales o extranjeras que sean parte del mercado petrolero, mediante la participación directa o con la renta de sus equipos de perforación.

Actualmente cuenta con 56 equipos de perforación terrestre y 19 marítimos, así como 19 equipos de reparación, dando servicio a 178 pozos en territorio mexicano.⁶³

PEMEX Logística

Ha de trabajar conjuntamente con Transformación Industrial, para dar servicio de transporte de hidrocarburos vía terrestre, marítima o mediante ductos, también podrá colaborar con las empresas privadas que lo requieran.

Cuenta con una vasta infraestructura, pues de acuerdo a información expuesta por el propio PEMEX, tiene bajo su administración 32 mil kilómetros de ductos, 16 terminales marítimas, 17 buques tanque, 1485 autos tanque, 520 carros tanque, 10 terminales de gas licuado y 74 terminales de almacenamiento y reparto.⁶⁴

⁶³ Sitio web de Petróleos Mexicanos, disponible en: www.pemex.com, consultado el 22 de diciembre de 2015.

⁶⁴ Cifras obtenidas de <http://www.pemex.com/nuestro-negocio/Paginas/logistica>, consultado el 22 de diciembre de 2015.

PEMEX Etileno

Tendrá a su cargo la producción y comercialización de polietileno y derivados del metano, etano y propileno, entre sus principales clientes estarán la industria farmacéutica, la textil, la de jabones y la producción de envases plásticos.

PEMEX Fertilizantes

Su objetivo principal es la producción y comercialización de amoníaco, fertilizantes y sus derivados, tiene como clientes a la industria agropecuaria, textil, plástica, automotriz y de papel.

PEMEX Cogeneración y Servicios

Tiene a cargo la generación de energía eléctrica y térmica y su posterior suministro a las diferentes empresas subsidiarias de PEMEX o su comercialización a privados, podrá hacerlo por si misma o mediante la utilización de servicios de otra empresa.

Estas cinco son consideradas empresas productivas del Estado subsidiarias directas de PEMEX, tienen funciones no centrales, pero cuentan con personalidad jurídica y patrimonio propios. Cada una puede crear empresas filiales o participar en alianzas con empresas privadas del mismo rubro nacionales o extranjeras, igualmente podrán ofrecer sus servicios a terceros.

Así mismo tienen la libertad de fabricar, distribuir, comprar, vender, importar y exportar todo tipo de productos permitidos por la ley que coadyuven a la realización de sus actividades encomendadas.

Estas cinco filiales tienen autonomía y pueden ser contratadas por compañías privadas, sin embargo las dos principales subsidiarias; Exploración y Servicios y Transformación Industrial requieren de la aprobación de la Comisión Nacional de Hidrocarburos y de la Secretaría de Energía.

El anterior Director General de PEMEX, Emilio Lozoya ha argumentado, que este cambio permitirá tomar decisiones más ágiles, puesto que las resoluciones se

demoraban debido a que las anteriores subsidiarias tenían su propio Consejo de Administración, y regresar al modelo anterior a 1992 no significa un retroceso, más bien se busca recrear las facilidades que brindaba aquella estructura.

Pemex cuenta además con Petróleos Mexicanos Internacional (**PMI**), quien es su brazo comercial para con el mundo, encargado de colocar en el mercado internacional el crudo mexicano, este organismo se desarrollará ampliamente en el capítulo IV; *Internacionalización de PEMEX*.

2.4 Régimen Fiscal de PEMEX

Desde la década de 1970, en la que PEMEX pasó a ser un importante exportador de petróleo se convirtió en una de las áreas principales de ingresos para la Federación, pues en esos años la industria petrolera *aportaba 12 centavos de cada peso que ingresaba al fisco*.⁶⁵

Con el descubrimiento de importantes yacimientos en ese período: *Se reconoce al petróleo y a los demás hidrocarburos, así como a la petroquímica básica, el carácter de áreas estratégicas para el desarrollo sobre las cuales el Estado ejerce funciones exclusivas a través de los organismos y empresas sobre los que el gobierno federal mantendrá siempre su propiedad y control*.⁶⁶

Desde 1982 tienen presencia una serie de importantes reformas a la Constitución Mexicana, en la que en sus artículos 25, 26 y 28 se redefinen las atribuciones del Estado en materia energética.

Cabe resaltar que el Estado se adjudicó el monopolio de la petroquímica básica, pero dejó libre el camino a la iniciativa privada para que actuase en la petroquímica secundaria.

⁶⁵ Marco Tributario de PEMEX, disponible en: http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/ledf/navarro_a_gi/capitulo3.pdf; pág. 2, consultado el 17 de mayo de 2016.

⁶⁶ Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

Desde las últimas reformas del siglo XX, PEMEX bajo la Ley de Ingresos de la Federación ha estado sujeto a los siguientes gravámenes: *(han cambiado ligeramente desde la década de 2000 pero su objetivo es el mismo)*

a) Derecho a la Extracción de Petróleo (DEP)

El objetivo principal de este impuesto, es que los ingresos petroleros se conviertan en beneficios para toda la población, este derecho consiste en que PEMEX se ve obligado a pagar por cada región en la que lleva a cabo sus actividades de exploración y extracción de hidrocarburos.

Al estar compuesta PEMEX por organismos subsidiarios, el encargado de pagar este derecho es PEMEX Exploración y Producción, la suma total del derecho equivale al 52.3% de sus ingresos, pero para esto debió entregar un adelanto diario de 121 millones de pesos a la Tesorería Federal y a su vez una suma mensual más. Esto sin conocer si las ganancias futuras serán positivas o negativas.

b) Impuesto a los Rendimientos Petroleros (IRP)

Esta suma la paga cada uno de los cuatro organismos de PEMEX, y se calcula que es del 35% de los ingresos netos del periodo determinado, después de haberle hecho las deducciones determinadas. Por su cuenta cada organismo debe realizar un adelanto de este impuesto a más tardar el último día de agosto y noviembre del año fiscal.

c) Impuesto Especial sobre Producción y Servicios (IEPS)

Este impuesto es calculado respecto a la cantidad de venta de gasolinas y diesel por parte de PEMEX Refinación, pero debe de haber como mínimo un anticipo diario de 296 millones de pesos, el monto de estos anticipos puede variar si el precio de las gasolinas y productos derivados es cambiante.

d) Derecho Sobre Hidrocarburos (DSH)

Este Derecho lo ha venido pagando PEMEX y sus organismos subsidiarios desde 1993, la suma total equivale al 60.8% de las ventas por hidrocarburos. Este pago se hace al igual que los demás derechos el último día hábil de agosto y noviembre del año en cuestión.

A este se le incluye el impuesto especial sobre producción, pero sin tomar en cuenta el Impuesto al Valor Agregado (IVA), cabe destacar que PEMEX ha estado exento del pago del Impuesto Sobre la Renta (ISR) por considerarla una empresa sin fines de lucro.

Así mismo PEMEX no está exento de pago de impuestos por importaciones y exportaciones, en el caso de las exportaciones de crudo, gas natural y otros hidrocarburos, este pago debe hacerse el último día hábil del mes siguiente al que se efectuó el envío, para el impuesto sobre la importación de mercancías se siguen las mismas reglas, y su posterior pago ante la Tesorería de la Federación.

Al igual que las demás personas físicas y morales PEMEX debe pagar por la compra e importación de sus vehículos el Impuesto sobre Automóviles Nuevos y las demás tasas aduanales, entre ellos incluye los camiones, motocicletas, aeronaves, embarcaciones y todo medio móvil que permita a la petrolera llevar a cabo sus actividades. Igualmente debe pagar el Impuesto sobre la Tenencia o Uso de Vehículos, pero considerarse éste, de carácter federal.

e) Aprovechamiento Sobre Rendimientos Excedentes (ASRE)

Éste tiene lugar cuando los precios internacionales por barril sobrepasan lo estimado por el gobierno federal para ese periodo, por lo que PEMEX obtiene mayores recursos al vender el petróleo a mayor precio, este aprovechamiento suele ser del 39.2 % del monto total extra que recibió PEMEX y sus subsidiarias en el mes en cuestión.

En los meses de abril, julio y octubre del respectivo año fiscal, PEMEX debe rendir declaración a la Secretaria de Hacienda de los montos de ingresos y egresos de éste y sus subsidiarias

Todos los derechos e impuestos anteriores han estado presentes desde 1993, hasta 2008 en que se hicieron reformas más hondas, pero durante ese periodo PEMEX y el sector petrolero en general han sido la principal fuente de ingresos para el gobierno Federal. Para analizar más a detalle y con datos duros, apoyémonos de la siguiente tabla que muestra el nivel de porcentaje que significó para el ingreso federal el sector hidrocarburos en los últimos años del siglo XX y los primeros del XXI.

Tabla 2.2: Porcentaje de Ingresos al Gobierno Federal por renta petrolera

Año	Sector Petrolero	Otros Sectores	Impuestos al Sector Petrolero		
			DEP	IEPS	IVA
1995	35%	65%	71%	17%	10%
1996	38%	62%	72%	14%	10%
1997	36%	64%	67%	19%	10%
1998	32%	68%	51%	36%	12%
1999	31%	69%	43%	42%	12%
2000	37%	63%	61%	21%	11%
2001	30%	70%	47.8%	34.4%	11.3%

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos del documento: Marco tributario de PEMEX y su situación financiera, disponible en: http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/ledf/navarro_a_gi/capitulo3.pdf, diciembre de 2015.

Es claro que los ingresos petroleros han permitido a México desarrollar a la industria nacional y darle un empuje a otras áreas, el promedio de ingresos petroleros al gasto federal de los años antes mencionados fue de **34.1 %**.

Este periodo resultó positivo para el país, pues debido a las fluctuaciones internacionales, a la guerra de EE.UU con Irak y a la incertidumbre, los precios

umentaron, y así mismo las exportaciones, siendo Estados Unidos el principal destino, de 1993 a 2002 la cantidad de crudo enviado aumentó hasta **103.25%**.⁶⁷

Igualmente se comprueba que PEMEX ha estado atado a un régimen fiscal sofocante que no lo deja crecer, no le queda el dinero suficiente para reinvertir en nuevos proyectos, y cuando lo hace tiene que endeudarse.

A pesar de que cada año PEMEX recibe presupuesto federal para los proyectos de reinversión, este no es suficiente para suplir todas las tareas y la petrolera se ve obligada a endeudarse para cumplir con sus obligaciones.

Uno de los principales mecanismos de endeudamiento aprobado por el Gobierno Federal a finales de 1995 fueron los Proyectos de Infraestructura Productiva con Impacto Diferido en el Registro del Gasto o por sus siglas **PIDIREGAS** creados ante la necesidad de una nueva infraestructura en áreas manejadas por empresas paraestatales (*hoy productivas del Estado*) tales como PEMEX y CFE.

Estos financiamientos, que estuvieron activos hasta 2008 permitieron obtener recursos de los inversionistas privados tanto nacionales como extranjeros y fueron utilizados para la construcción de infraestructura mediante licitaciones públicas, entre ellas plataformas petroleras, presas hidráulicas, centrales eléctricas o carreteras, para que PEMEX pudiese llevar a cabo sus proyectos. Sin este tipo de esquema de inversión, la petrolera no hubiese podido seguir adelante, ya que buena parte del capital que ingresaba por las ventas de hidrocarburos los ocupaba para pagar sus obligaciones fiscales.

Entre las obras construidas por los PIDIREGAS están:

- a) La Delta del Grijalva
- b) La Planta Criogénica
- c) La Cuenca de Burgos
- d) Gran Proyecto Cantarell

⁶⁷ *Ibidem*, página 22.

Los constructores privados se comprometían a no cobrar por la obra hasta que estuviese terminada, esto ayudó a que las finanzas públicas no invirtieran durante su construcción. Una vez concluidas las obras entran en una etapa de generación de ingresos, y a partir de ese momento se comienza el pago a las constructoras privadas.

Durante estos años, de 1996 a 2008 los PIDIREGAS fueron la principal herramienta de PEMEX para llevar a cabo sus proyectos de infraestructura. Con la reforma energética de 2008 se dio por concluido el mecanismo de PIDIREGAS por considerarlo oneroso, y algunos lo tacharon de poco transparente.

La siguiente gráfica muestra el nivel de inversión propio de PEMEX y el de PIDIREGAS de los años 1999 a 2014.

Gráfica 2.1 Inversión de PEMEX a través de PIDIREGAS



Fuente: www.energiaadebate.com, junio 2016.

Como se visualiza, el nivel de inversión con recursos propios de PEMEX fue mínimo durante ese lapso, pues los PIDIREGAS dominaron las inversiones, no olvidemos que esos mecanismos siguen representando deuda para PEMEX.

El que se cancelaran los PIDIREGAS no significó que PEMEX emplearía recursos propios, pues simplemente ahora buscó otro modelo de endeudamiento, uno de

los cuales es la emisión de certificados bursátiles, tanto a nivel nacional como internacional, los locales son regidos por la legislación mexicana, mientras que los foráneos por las leyes del estado de Nueva York en EE.UU. pues PEMEX tiene una estrecha relación con los bancos estadounidenses.

Estos certificados, principalmente son títulos de deuda y el uso que les da PEMEX sigue siendo para el financiamiento de infraestructura y otros proyectos que permiten la rentabilidad de la petrolera.

En el año 2014 PEMEX contrajo una deuda en los mercados internacionales por 4 mil millones de dólares, los cuales se reparten de la siguiente manera⁶⁸:

- a) 500 millones con vencimiento en enero de 2019.
- b) 500 millones con vencimiento 2024. (Este es una reapertura de un bono emitido en 2013).
- c) 3 mil millones con vencimiento en enero de 2045.

Cabe resaltar que gran parte de esta deuda se negoció cuando el precio del petróleo rondaba los 100 dólares por barril, actualmente fluctúa en los 40 dólares, por lo que se hará más difícil liquidar dichos prestamos, más aun cuando ciertos campos petroleros maduros van a la baja en producción. Con el régimen fiscal actual, los proyectos de PEMEX dependen del endeudamiento a corto o largo plazo, puesto que el presupuesto anual que le confiere el Gobierno Federal y el Congreso de la Unión no es suficiente.

Desde 2014 PEMEX tiene una caja inicial de presupuesto para los primero tres meses del año, a partir de esos tres meses el presupuesto se obtiene de las ventas de crudo y demás hidrocarburos, con el anterior esquema de PIDIREGAS, la petrolera tenia presupuesto para todo el año, pero el nivel de endeudamiento era mayor.

En ese mismo año, aparte de emitir certificados bursátiles, PEMEX se endeudó con otras instituciones para poder llevar a cabo los proyectos de ese periodo. Los

⁶⁸ Pech, Ramses. *Inversión en PEMEX 2014*, (En línea): <http://energiaadebate.com/wp-content/uploads/2014/01/INVERSIONENMEXICO.pdf>; consultado el 10 de junio de 2016.

préstamos bancarios, principalmente de estadounidenses, suelen ser la segunda manera de conseguir fondos y se vislumbra que así será por los próximos años o al menos hasta que surta efecto la reforma energética de 2013 y la apertura del sector a la iniciativa privada.

Retomando el régimen fiscal, las empresas privadas en México gozan de innumerables beneficios a la hora de pagar impuestos, algo que PEMEX no, por ejemplo en 2011 los ingresos totales de PEMEX fueron de 1 billón 558 mil millones de pesos, pero aun así tuvo una deficiencia de 91 mil 483 millones de pesos al pagar sus derechos e impuestos, que sumaron el 56% de sus ventas totales⁶⁹.

Mientras que en ese mismo lapso las 30 empresas privadas más grandes de México tuvieron un ingreso de 2 billones 777 mil 223 millones de pesos, pero pagaron en impuestos sólo el equivalente al 4.5% de sus ventas totales, en comparación al 56% que pagó PEMEX⁷⁰. Esa es una de las claves, si el Gobierno Federal busca una mayor recaudación, debe reestructurar lo que pagan las mayores compañías, y no tener una carga excesiva hacia las empresas públicas.

Tan es así, que en 2011 PEMEX fue considerada la petrolera que más impuestos pagó a nivel mundial con el 56 % de sus ventas totales y a la fecha sigue la misma tendencia, a esta le siguen la francesa TOTAL con 45%, STATOIL con 41%, Royal Dutch Shell con 26.4 % y la estadounidense Chevron con 28%. Entre las que menos carga fiscal tiene está British Petroleum con 18.1, todas estas en el mismo periodo⁷¹.

A inicios de 2015 la Secretaria de Hacienda anunció un nuevo régimen fiscal para la petrolera, en el que se disminuyó hasta en un 51% el monto de derechos e impuestos, pero al contrario de lo que pareciese, resultó más perjudicioso pues comparándolo con el primer trimestre del año anterior, en el que pagó 210 mil millones de pesos por ingresos totales de 181.2 mil millones, es decir nuevamente

⁶⁹ Di Costanzo, Mario. *Balace de la Política Petrolera en México*. 2012.

⁷⁰ *Ibidem*.

⁷¹ Garcia, Karol. *El Economista*, disponible en: <http://eleconomista.com.mx/industrias/2012/02/29/pemex-paga-impuestos-record-2011>; consultado el 15 de junio de 2016.

en números negativos, remuneró más de lo que ganó, pagando 1.6 veces lo que entró a sus arcas.

A inicios del 2015 con el nuevo régimen fiscal, tuvo ingresos de 48.4 mil millones de pesos, pero pagó 102.8 mil millones de pesos en impuestos, es decir, 2.12 veces su ingreso en el trimestre, comparándolo con el 1.6 del trimestre anterior con el régimen fiscal pasado,⁷² y los bajos precios del petróleo empeora la situación aunado a la disminución de las exportaciones de la mezcla mexicana.

Fondo Mexicano del Petróleo para la Estabilización y el Desarrollo (FMP)

Cuando una nación rica en recursos naturales como México, recibe grandes cantidades de dinero por la venta de éstos, la primera respuesta natural es; ¿en qué gastarlo?, si bien hasta ahora la renta petrolera es usada para el desarrollo de la nación, en todos los rubros; infraestructura, educación, salud, investigación y desarrollo social, con la reciente reforma energética se replanteó que debe haber un mejor manejo de la renta petrolera para que pueda haber un ahorro real para futuras generaciones, por ello en 2014 se creó el Fondo Mexicano del Petróleo, el cual es similar al Fondo Gubernamental Global de Pensiones de Noruega, el caso noruego lo analizaremos ampliamente en el siguiente capítulo.

El FMP se define como un *Fideicomiso del Banco de México, en el que la Secretaría de Hacienda y Crédito Público es el fideicomitente y su objetivo primordial es recibir, administrar y distribuir los ingresos derivados de las asignaciones y contratos de exploración y extracción de hidrocarburos.*⁷³ (Tanto de PEMEX como de las empresas privadas nacionales y extranjeras), comenzó funciones en enero de 2015.

La toma de decisiones del Fondo recae en su Comité Técnico, el cual está integrado por el Secretario de Hacienda, el Secretario de Energía, el Gobernador

⁷² Meana, Sergio, *El Financiero*, disponible en: <http://www.elfinanciero.com.mx/economia/pemex-le-pegan-precios-e-impuestos.html>; consultado el 15 de junio de 2016.

⁷³ Sitio web del FMP, disponible en <http://www.fmped.org.mx>; consultado el 17 de junio de 2016.

del Banco de México y por cuatro miembros independientes propuestos por el Presidente y ratificados por el Senado, los independientes no deben tener otros cargos públicos, ni ser miembros del sector petrolero privado y durarán en el cargo hasta 8 años con posibilidad de reelección.

Dicho Comité debe reunirse al menos una vez cada tres meses, entre sus funciones primordiales están⁷⁴:

- a) Aprobar las transferencias a la Tesorería de la Federación.
- b) Plantear la estrategia de administración para el ahorro a largo plazo.
- c) Hacer recomendaciones a la Cámara de Diputados de a qué áreas se pueden destinar los recursos excedentes.
- d) Nombrar al Coordinador Ejecutivo del Fondo.

En primera instancia pareciese muy aliciente la creación de este tipo de organismo, pero en realidad está lejos de ser un fondo de ahorro a largo plazo como su par noruego, pues el FMP primero tiene que aportar el 4.7 del PIB anual que es el equivalente a 700,000 millones de pesos, aunado a ello debe erogar para los fondos de estabilización federal y municipales, sólo después de deducir esas cifras, lo restante se podrá ahorrar.⁷⁵

En palabras de Miguel Labardini: *“El fondo va actuar como tal (ahorro a largo plazo) hasta que haya excedentes por encima de ese umbral, por lo que va a tardar mucho antes de que eso sea relevante”*⁷⁶

Además es pertinente mencionar que antes de que la renta petrolera ingrese al Fondo, ya le fue descontada los derechos e impuestos del sector hidrocarburos, es decir el gobierno federal recibe ingresos doble vez.

⁷⁴ Ibídem.

⁷⁵ Fuente: <http://expansion.mx/negocios/2014/09/04/fondo-mexicano-del-petroleo-lejos-de-ser-como-el-noruego>; consultado el 17 de junio de 2016.

⁷⁶ Ibídem.

Debido a la baja en los precios del crudo, los expertos consideran que debe replantearse la cifra de 4.7 para que disminuya acorde a la realidad nacional y pueda haber en verdad un ahorro.

Según cifras del propio FMP en el 2015 recibió 399 mil millones de pesos lo que equivalió a solo el 2.2 % del PIB⁷⁷, recordando que debió haber aportado 4.7 % por lo que no pudo haber ahorro a largo plazo, el destino de este capital fue para fondos de estabilización, fondos sectoriales y para el presupuesto federal, siendo PEMEX su principal contribuyente, entre las empresas privadas que también contribuyeron se encuentran; Talos Energy, Sierra Oil & Gas, ENI México, Petrobal y Hokchi Energy.

2.5 Sindicato Petrolero (STPRM) y su Influencia en la Administración de PEMEX

El sindicalismo en México ha estado presente desde principios del siglo XX, pero toma más fuerza con los gobiernos del Partido Revolucionario Institucional, quien aglutinó a las principales organizaciones sindicales para obtener mayor apoyo en las elecciones y en la administración de cada sector productivo de la nación.

El Sindicato de Trabajadores Petroleros de la República Mexicana (STPRM) ha pasado de ser un símbolo de perseverancia y lucha obrera por mejores condiciones laborales, a ser visto como una carga llena de corrupción y derroche de sus dirigentes.

La unión de los trabajadores petroleros comienza formalmente en 1918 con la creación de la Unión de Obreros de Minatitlán en Veracruz para exigir a la petrolera *El Águila* un aumento de salario y condiciones de trabajo más loables, con ello lograron un aumento del 20% en su sueldo. Pero cada compañía contaba con una policía privada que reprimía cualquier intento de huelga por lo que el ejemplo de Minatitlán no tuvo éxito en otras ciudades.

⁷⁷ Sitio web del FMP, disponible en <http://www.fmped.org.mx>; consultado el 17 de junio de 2016.

Para 1923 los trabajadores de Tampico organizan su propio sindicato, y con ello, otras ciudades petroleras tomaron la misma decisión aunque las firmas extranjeras siguieran reprendiendo violentamente los paros. Es hasta 1934 que el propio Lázaro Cárdenas conminó a los trabajadores petroleros de todo el país a que se organizaran en sindicatos.

El 15 de agosto de 1935 se crea el STPRM con la unión de todos los sindicatos petroleros del país en uno solo, para así exigir a las compañías la contratación colectiva. Sus demandas culminaron en marzo de 1938 con la ya mencionada Expropiación Petrolera, el sindicato fue un fuerte aliado del gobierno federal para que la industria petrolera no se desplomara después de la salida de los capitales extranjeros.

La influencia del sindicato tomó relevancia incluso antes de la creación de Petróleos Mexicanos, y buscaron tomar el control de las oficinas de la paraestatal en cada región del país, en la que estuviesen presentes. Algunos fueron aceptados mientras que los rechazados ahora en vez de exigir sus demandas a una empresa extranjera lo hacían hacia PEMEX.

En un principio se planteó la creación de tres empresas petroleras nacionales, una encargada de la exploración y extracción, otra de la refinación y la tercera de la comercialización, finalmente esta opción fue desechada en 1940, esto beneficio al sindicato pues así les sería más factible negociar un contrato colectivo.

En 1945 el poder del sindicato había crecido a tal nivel que buscaban persuadir al Consejo Ejecutivo para que tomase decisiones en su favor, incluso intentaron destituir al Director General en turno, Efraín Buenrostro acusándolo de corrupción, burocracia excesiva, mal manejo de fondos y de ofrecer mejores condiciones y sueldos a los trabajadores extranjeros, el sindicato argumentó que los

trabajadores mexicanos eran más productivos, así mismo demandó la falta de recursos y apoyo a los investigadores del Instituto Politécnico Nacional.⁷⁸

El paso de los años no hizo más que acrecentar la influencia del sindicato, en 1961, Joaquín Hernández Galicia tomó el cargo de Secretario General del STPRM y entabló una estrecha relación con los próximos presidentes priistas, quienes seguían manteniendo un férreo vínculo con la mayoría de los sindicatos nacionales.⁷⁹

Es a partir de la década de 1970 en el que se acrecientan las acusaciones de corrupción, nepotismo y clientelismo hacia el sindicato, pero debido a la bonanza petrolera y económica que vivía México no hubo grandes cambios en la administración sindical.

La cúspide del poder sindical radica en que tuvieron presencia hasta 2013 en el Consejo de Administración de PEMEX, es decir; tenían la misma voz y voto que la Secretaría de Energía y la Secretaría de Hacienda.

El sindicato comienza a perder influencia con la llegada a la presidencia de Carlos Salinas de Gortari, el hecho más trascendental fue la detención del Secretario General, Hernández Galicia, después de ocupar el cargo por casi 30 años, a éste se le acusó de posesión de armas y otros delitos, algunos de sus colaboradores también fueron detenidos, ante la opinión nacional no fue más que una acción política de Salinas de Gortari para legitimar su gobierno, aunado a que el sindicato se oponía a las políticas privatizadoras que la nueva administración promovía.

El nuevo Secretario General, Sebastián Guzmán, mantuvo una relación más armoniosa con el Presidente de la República y su sucesor Carlos Romero Deschamps quien asumió el cargo en 1993 se mantiene hasta la fecha, ha seguido la misma pauta.

⁷⁸ Alonso Palacios, Angelina, *El STPRM* (En línea): Modelo%20Petrolero%20Mexicano/Sindicato%20Petrolero/Sindicato%20Petrolero.pdf, pág. 2, Consultado el 18 de junio de 2016.

⁷⁹ *Ibíd*em, página 3.

Si bien el sindicato fue perdiendo popularidad e influencia durante la última década, ha sido la reforma energética de 2013 la que terminó por reducir su actuar en el andamiaje energético nacional, pues fue excluido del Consejo de Administración de PEMEX, dicho consejo se componía por 15 miembros, de los cuales 5 eran del sindicato, ahora sólo está compuesto por 10, los secretarios de Energía y Hacienda, por tres funcionarios federales y por 5 independientes que ratifique el Senado.⁸⁰

El sindicato también ha influido en la mala rentabilidad económica de PEMEX, pues el pago a sus agremiados representa importantes egresos, tan solo en el 2013 la petrolera pagó 35,000 millones de pesos a sus 95,000 jubilados⁸¹.

2.6 Principios de la Economía Social de Mercado en México

Retomando el apartado de los siete principios de la Economía Social de Mercado que propone Müller Armack en el capítulo anterior, es pertinente analizar si el Estado Mexicano ha llevado a la práctica alguno de ellos en la dirección de la política energética, cuando toque hablar de Noruega se hará lo propio.

Pero para ello debemos estar conscientes de la realidad histórica mexicana en donde, por tradición, el Estado ha tenido una fuerte intervención en los procesos económicos del país, pero con una clara dirección hacia el neoliberalismo desde finales del siglo XX.

a) Libertad Individual

El aspecto de la libertad económica individual es a partir del gobierno de Miguel de la Madrid que se comienza a dar premisa a este rubro, pues la incursión al sistema internacional de libre mercado así lo requería.

⁸⁰ Disponible en: <http://www.elfinanciero.com.mx/economia/sindicato-de-pemex-impide-transparencia.html>. Consultado el 16 de junio de 2016.

⁸¹ Pérez Salazar, Juan Carlos. BBC, disponible en: http://www.bbc.com/mundo/noticias/2014/08/140813_mexico_reforma_sindicato_pemex_icps; consultado el 17 de junio de 2016.

Para la ESM el rubro microeconómico es fundamental para el buen funcionamiento de la economía en general, es el pueblo la expresión directa de esa estabilidad, en ello el Estado mexicano tiene un saldo positivo puesto que ha permitido la libertad económica de cada individuo, aunque en el aspecto del sector energético no lo es tanto así, la cuestión del monopolio de PEMEX no permitía la compra de combustibles a otra empresa, pero con la reforma energética de 2013 ese monopolio se ha terminado, por lo que a partir de la segunda mitad de 2016 los individuos podrán comprar gasolinas de otras marcas, principalmente extranjeras, algo que beneficiará la competencia que promueve el Ordoliberalismo, se espera que esa competencia real exista a corto plazo y se puedan adquirir combustibles al mejor ofertante por calidad-precio, y se promueva y defienda esa libertad individual.

b) Conformidad

La conformidad en la ESM es la aceptación de que debe existir un eje rector en la economía, en México no hay problema con eso, se ha mencionado ya la presencia del Estado en dichos procesos, quizá en este caso la crítica no sea tan favorable, pues el Estado mexicano no ha estado siempre a la altura de ser en verdad un rector, y se ha visto rebasado en ocasiones por los intereses económicos privados.

Para que haya una verdadera conformidad, el Estado debe promover leyes antimonopólicas y de protección a los trabajadores, si bien en México existe una rígida ley antimonopolios que incluso está plasmada en la Constitución Política en su artículo 28: *En los Estados Unidos Mexicanos quedan prohibidos los monopolios, las prácticas monopólicas, los estancos y las exenciones de impuestos en los términos y condiciones que fijan las leyes. El mismo tratamiento se dará a las prohibiciones a título de protección a la industria.*⁸²

En el caso de PEMEX se mantuvo el monopolio energético por cerca de 70 años, pero siempre fue justificado por considerarse una área estratégica para la nación,

⁸² Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

ese monopolio ha concluido, pero se debe buscar también la mitigación conocida de otros monopolios privados en el país. Por lo que este principio de la ESM no es cumplido a cabalidad por el Estado Mexicano.

c) Concordancia Ecológica

Para la ESM la protección del medio ambiente debe tener la misma importancia que cualquier otra política, en el caso mexicano esta defensa ha tenido altibajos, si bien existen leyes de protección ambiental no han sido suficientes, en el caso de las actividades petroleras se han violentado los ecosistemas en aras de obtener mayores recursos energéticos y no se han establecido medidas sustentables.

Reiterando que con la reforma de 2013 se establecen mecanismos alentadores para el desarrollo energético, en el caso de la protección del ambiente no es la excepción, pues para ello se ha creado la Agencia de Seguridad, Energía y Ambiente (**ASEA**) el cual es un órgano descentralizado de la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (**SEMARNAT**), la ASEA tendrá por objetivo supervisar al sector hidrocarburos para evitar que existan desastres en la extracción y distribución y así mismo asegurarse que tanto PEMEX como las empresas privadas actúen bajo las leyes de cuidado al medio ambiente.

En el caso de la sostenibilidad el panorama no es del todo positivo, pareciese que con la nueva reforma se ha creado una carrera por extraer todo el petróleo posible en el menor tiempo, algo totalmente infundado, pues se deja de lado a las futuras generaciones. Los defensores de la reforma argumentan que ahora se podrá extraer más petróleo, pero no necesitamos extraerlo todo de una sola vez, por el contrario se deben mantener niveles moderados.

La reforma trae beneficios aparejados, pero este caso no es uno de ellos, nuevamente en este principio no hay un cumplimiento total.

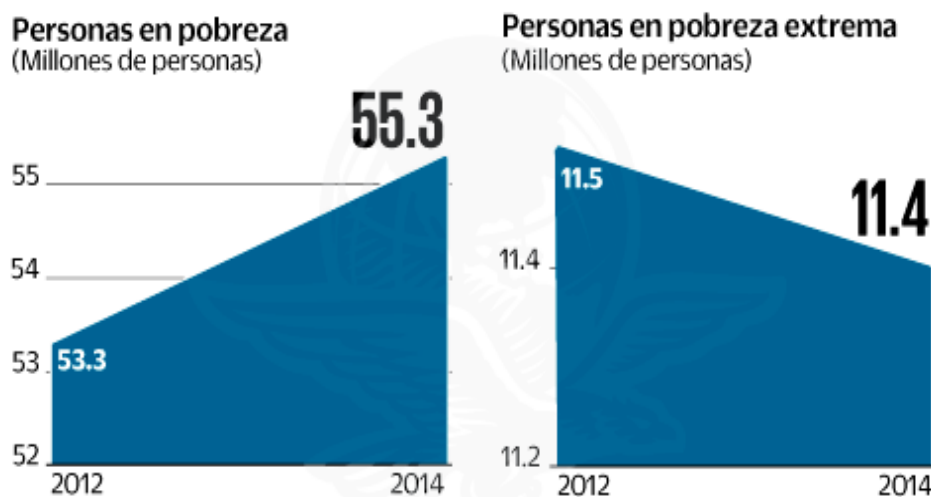
d) Compensación Social

El objetivo primordial de este principio es que el Estado garantice la inserción de los más desfavorecidos a un sistema económico liberal, para así menguar la

pobreza, éste es quizá el principio que está más lejos de cumplir el Estado Mexicano, pues el nivel de pobreza en México es exorbitante, según cifras del Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) de 2012 a 2014 el número de pobres aumentó de 53.3 millones a 55.3 millones, lo que equivale al 46.2 % de la población total⁸³, esa es una cifra indigna para un país miembro de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), el considerado club de los países más industrializados.

A continuación una gráfica que muestra esas cifras, argumentando también que la pobreza extrema disminuyó levemente:

Gráfica 2.2 Nivel de Pobreza en México



Fuente: www.eluniversal.com.mx, junio 2016.

Una de las premisas de la reciente reforma energética, es que se espera obtener mayores recursos económicos para destinarlos al desarrollo social, pero los resultados se prevén a mediano plazo, por lo que difícilmente este principio será cumplido en esta década.

⁸³ René, Pierre-Marco. *El Universal*, disponible en: <http://www.eluniversal.com.mx/articulo/nacion/sociedad/2015/07/24/crece-pobreza-en-mexico-hay-dos-millones-mas-coneval>; consultado el 17 de junio de 2016.

e) Política de Crecimiento

Este principio se encuentra estrechamente relacionado con el anterior, en el que se busca un crecimiento económico sostenido que se traduzca en beneficios para toda la población, mediante el apoyo de la creación de pequeñas y medianas empresas (PYMES), en este punto es medianamente aceptado el actuar del Estado Mexicano, sí, se ha incentivado la creación de PYMES pero en su mayoría sólo de áreas primarias y secundarias, cuando en México se necesitan más empresas de origen nacional en el sector terciario o de servicios, incluso debiese ser alentada la creación de PYMES en el sector energético para que se vean beneficiadas con la apertura del sector, que por hora sólo rendirá frutos a las grandes empresas nacionales y extranjeras.

Aunado a ello, el Estado debe crear una mayor infraestructura que aumente el comercio internacional, en este aspecto las acciones de México en la última década son aceptables, ha incrementado sus egresos para la modernización de carreteras, puertos marítimos y aéreos, aunque aún no es suficiente para las exigencias globales y más aún para las del sector energético.

f) Política Coyuntural

Este principio en donde se debe establecer una política monetaria y fiscal sólida, también se ve un poco lejano que el Estado Mexicano lo cumpla, volviendo al régimen de PEMEX la carga es excesiva, mientras que con las empresas privadas hay mayores facilidades y no generan los impuestos acorde a sus ingresos. Si el Estado busca una mayor fuente de capital, debe buscar medios más igualitarios que no sea a costa de poner en riesgo las PYMES ni las compañías públicas.

g) Política Estructural

El Estado se compromete a hacer los cambios pertinentes si se percata que el crecimiento se estanca, y trabajar conjuntamente con el sector privado, ya sean PYMES o grandes compañías para volver a acelerar la economía. Las acciones del Estado Mexicano en este rubro son aceptables, ya que la actual administración

ha demostrado que es capaz de hacer las reformas necesarias, tal como la reforma energética, aunque los resultados aún no sean visibles, debemos darle el beneficio de la duda y esperar que a largo plazo sean fructíferas y si no, las administraciones siguientes deberán ajustar lo que sea ineludible, pero nunca permitir que el desarrollo de nuestro país se detenga.

Aunque el modelo económico de México no sea una Economía Social de Mercado, en algunos principios no está tan lejos de cumplirlo, pero en otros se encuentra demasiado distante.

CAPÍTULO III

MODELO PETROLERO DE

NORUEGA

Aunque el mar esté en calma, no significa que no esté sucediendo algo en la profundidad.

Jostein Gaarder (escritor noruego)

3.1 Antecedentes de la Industria Petrolera en Noruega

A diferencia de México, la industria petrolera noruega es relativamente reciente, pero aun así se ha consolidado rápidamente convirtiéndose en referente mundial para otros países, principalmente subdesarrollados que han intentado implementar un modelo similar.

Los primeros años del siglo XX, Noruega incursionó en la industria hidroeléctrica que recién había comenzado a desarrollarse en Canadá y Estados Unidos un par de décadas antes. Noruega vislumbró un gran potencial hidroeléctrico por sus cuantiosas montañas y caídas de agua y ello lo catapultó a ser unos de los principales productores de energía hidroeléctrica durante las próximas décadas, incluso hoy día lo sigue siendo.

La legislación que impusiera el Estado Noruego para esta industria sería pieza clave décadas posteriores para la naciente industria petrolera. En 1905 se creó la compañía Norsk Hydro que se convertiría en una de las mayores empresas hidroeléctricas de Noruega y jugaría un papel importante a partir del auge petrolero.⁸⁴

Norsk Hydro inauguró en 1911 la mayor central hidroeléctrica del mundo, llamada *Vemork*, pero con ayuda financiera extranjera, la creciente industria coadyuvó a la industrialización de todo el territorio noruego.

A partir del apogeo del sector hidroeléctrico el Estado consideró necesario crear una legislación sólida y eficiente para administrar los recursos naturales y regular a las empresas energéticas mediante una ley de concesiones que permitió a Norsk Hydro y a otras compañías operar el sector hidroeléctrico con el pago correspondiente de impuestos, pero le daba a la nación la propiedad absoluta sobre los recursos naturales, dicha ley estipulaba también que las concesiones a privados tenían una duración de 60 años, una vez pasado ese tiempo el Estado podría tomar el manejo de ese sector o concesionarlo nuevamente.

⁸⁴La Experiencia petrolera de Noruega, México, 2014, página 57.

Los marcos regulatorios en materia energética se fueron puliendo, sobre todo en lo que respecta a la obligación que contraían las compañías extranjeras con el Estado, siempre dejando en claro la propiedad nacional sobre los recursos. Mientras en México de 1910 a 1930 crecía el sector petrolero, en Noruega la hidroeléctrica era la principal fuente de energía.

El gobierno noruego comenzó estudios en la Plataforma Continental Noruega (PCN) en la década de 1950 con el objetivo de hallar yacimientos petrolíferos, sus vecinos en el Mar del Norte; Reino Unido, Holanda y Dinamarca ya habían comenzado a explorar sus mares años antes. El resultado del Departamento de Geología noruego fue desalentador, en 1958 concluyó que era nula la posibilidad de encontrar petróleo en la PCN.

El gobierno dio por terminadas las exploraciones, pero no así las compañías privadas transnacionales, y en octubre de 1962 representantes de la petrolera estadounidense Phillips acudieron ante el comité noruego encargado de atraer la inversión extranjera para que se les permitiera explorar la PCN y tener un papel preponderante en el caso de encontrar petróleo.

A pesar de que los geólogos noruegos afirmaron que no existían hidrocarburos, la propuesta de Phillips tomó fuerza ya que poco antes la misma compañía había localizado yacimientos al sur, en el mar holandés.

El Estado recibió con beneplácito el interés de Phillips, pero antes se tenían que establecer perfectamente los límites fronterizos de cada país en el Mar del Norte y saber qué porcentaje de derechos le correspondía a Noruega sobre él. La existente Convención de Ginebra de 1958 sobre Plataformas Continentales estipulaba en su artículo 2 que; *el Estado ribereño ejerce derechos de soberanía sobre la plataforma continental a los efectos de su exploración y la explotación de sus recursos naturales. Y esos derechos son exclusivos en el sentido de que, si el Estado ribereño no explora la plataforma continental o no explota los recursos*

*naturales de ésta, nadie podrá emprender estas actividades o reivindicar la plataforma continental sin expreso consentimiento de dicho Estado.*⁸⁵

A su vez el artículo 1° de la misma Convención expresa que se debe entender por Plataforma Continental; a) *el lecho del mar y el subsuelo de las zonas submarinas adyacentes a las costas, pero situadas fuera de la zona del mar territorial hasta una profundidad de 200 metros o, más allá de este límite, hasta donde la profundidad de las aguas suprayacentes permita la explotación de los recursos naturales de dichas zonas.*⁸⁶

Noruega no consideró equitativo este reparto por lo que turnó el caso a su Ministerio de Asuntos Exteriores para que negociase con los gobiernos de Reino Unido, Dinamarca, Holanda y Alemania para redefinir los límites de cada uno en el Mar del Norte, las negociaciones le fueron favorables y así obtuvo una área mayor a la que hubiese tenido si aceptaba la Convención de Ginebra.

En el siguiente mapa se muestran las dimensiones actuales que le corresponden a cada país en el Mar del Norte.

⁸⁵ Fuente: <http://bibliohistorico.juridicas.unam.mx/libros/1/354/22.pdf>, consultado el 10 de julio de 2016.

⁸⁶ *Ibíd.*

Mapa 3.1 División territorial del Mar del Norte



Fuente: www.thinglink.com, julio 2016

Tan sólo un año después del acercamiento de Phillips, Noruega logró delimitar sus fronteras marítimas, por lo que le dio la bienvenida a la petrolera estadounidense para explorar la PCN, pero no sin antes establecer un marco regulador rígido en materia de hidrocarburos, para ello se basó en las normas ya existentes que aplicaba para el sector hidroeléctrico desde principios de siglo.

En 1965 se llevó a cabo la primera ronda de licitaciones para la exploración de la PCN en la que participaron la ya mencionada Phillips, la también estadounidense Esso y la francesa Elf (desde 2000 fusionada con Total S.A).

En las primeras licitaciones no participó ningún capital noruego público ni privado, todas corrieron a mano de compañías extranjeras, para los noruegos era un negocio de alto riesgo ya que nadie aseguraba la existencia de hidrocarburos en la PCN.

La exploración rindió frutos y en octubre de 1969 Phillips halló el primer yacimiento al que denominaron *Ekofisk*, (*en el mapa anterior se puede visualizar su localización*). El Departamento de Geología había errado una década antes y ahora Noruega comenzaba su exitosa industria petrolera, en el campo de *Ekofisk* se comenzó a extraer rentablemente en 1971, en ese mismo año en México el pescador Rudesindo Cantarell descubrió lo que sería el mayor yacimiento petrolero mexicano y segundo en el mundo que hoy lleva su nombre.

Una consolidada y participativa democracia en Noruega permite la alternancia constante de partidos políticos que se inclinan hacia la izquierda o hacia la derecha, la primera siempre ha defendido la presencia del Estado en el proceso económico y la segunda aboga por un mayor liberalismo.

En 1970 se celebraron elecciones en las cuales resultó ganador el Partido Laborista de corte socialdemócrata, una de sus principales propuestas fue la creación de una empresa 100% estatal que participara en la naciente industria petrolera. Por su parte la oposición también creía en la necesidad de que la industria nacional tuviera participación en el sector de hidrocarburos, pero ellos proponían la creación de un conglomerado de empresas públicas y privadas.

Al ganar los Laboristas, en 1972 llevaron a cabo su propuesta y crearon una compañía petrolera denominada STATOIL que al igual que PEMEX en su inicio fue 100% pública.

Una vez que el Estado estuvo seguro de la existencia de importantes yacimientos petrolíferos, se establecieron normas para la regulación de la industria, estas reglas son consideradas los *10 Mandamientos Petroleros*⁸⁷, los cuales son:

- I. Se ha de garantizar el control y la gestión nacional en todas las operaciones que se lleven a cabo en la Plataforma Continental Noruega.
- II. La explotación de los descubrimientos de hidrocarburos se hará de tal forma que se minimice la dependencia de Noruega de proveedores de petróleo.
- III. Se deben desarrollar nuevas actividades industriales a partir de la extracción de petróleo.
- IV. El desarrollo de la industria petrolera debe tomar en cuenta a las otras industrias ya existentes y al mismo tiempo proteger al medio ambiente.
- V. Se prohíbe prender fuego al gas en las plataformas de la PCN, excepto en periodos cortos y con fines de evaluación.
- VI. El crudo procedente de la PCN debe desembarcar en territorio noruego, excepto en casos concretos en los que por razones políticas se considere lo contrario.
- VII. El Estado debe involucrarse en todos los niveles de la industria petrolera y contribuir a la coordinación de la propiedad estatal sobre la PCN.
- VIII. Debe crearse una empresa estatal para que se ocupe del interés comercial del Estado y mantener una colaboración apropiada con otras compañías nacionales y extranjeras.

⁸⁷ *La industria petrolera noruega: historia y organización*, disponible en: http://www.academia.edu/10351080/Breve_historia_y_organizaci%C3%B3n_de_la_industria_petrolera_noruega; consultado el 15 de julio de 2016.

- IX. Se deben de seleccionar una serie de actividades al norte del país que refleje las condiciones sociopolíticas especiales existentes en dicho territorio.
- X. Debe considerarse que los descubrimientos petroleros podrían presentar nuevas tareas para la política exterior de Noruega.

A partir de 1972 nuevos grandes yacimientos fueron descubiertos, tales como *Sleipner* en 1974, *Valhall* en 1975, *Oseberg* en 1979, *Asgard* en 1981 y *Gullfaks* en 1986, entre otros, de los cuales la mayoría aún se encuentran en funcionamiento.⁸⁸

El ascenso petrolero de Noruega también se debió a situaciones externas, pues en 1973 los países árabes quienes eran los principales abastecedores de petróleo a los países occidentales hicieron valer su peso en la OPEP para detener el envío a Estados Unidos y a otros países de Europa, debido al recrudecimiento de los ataques entre israelíes y palestinos que desencadenaron la guerra de *Yom Kippur* en octubre de ese año y ante el apoyo de Estados Unidos hacia Israel decidieron incrementar los precios y disminuir la extracción de hidrocarburos.

Ante la tensión con Medio Oriente las empresas petroleras trasnacionales, principalmente estadounidenses y europeas, pusieron la vista en Noruega como nuevo foco extractor de crudo. El Estado Noruego no dejó pasar esta oportunidad y atrajo una mayor inversión extranjera con la intención de que la recién creada STATOIL aprendiera de las trasnacionales, después de la entrada de capitales foráneos el gobierno aumentó los impuestos por extracción a las empresas extranjeras y al mismo tiempo alentó a la industria nacional a participar en el sector petrolero por lo que exigió a las trasnacionales a que contrataran cierta cantidad de personal noruego en el proceso extractivo o de administración.

Si bien STATOIL se creó como una empresa 100% pública no fue la única petrolera noruega, pues la ya existente compañía hidroeléctrica Norsk Hydro

⁸⁸ *La Experiencia petrolera de Noruega*, México, 2014, página 57.

incursionó en el sector con una mezcla de capitales privados y públicos y además se creó una empresa 100% privada denominada Saga, con ello Noruega contaba con tres empresas nacionales, una pública, una de capital mixto y una totalmente privada lo que garantizaba una formidable competencia.

En los primeros años de este modelo petrolero actuaban en la Plataforma Continental Noruega compañías extranjeras y nacionales, públicas y privadas; curiosamente podemos afirmar que en México existió un modelo similar en la década de 1920 y principios de 1930, recordemos que en 1926 el gobierno mexicano fundó el Control de Administración del Petróleo Nacional (CAPN), una compañía petrolera pública, por lo que en ese periodo coexistieron en territorio mexicano empresas extranjeras y una empresa nacional, pero dicho modelo no prosperó en México debido a las abismales diferencias, a la falta de experiencia del CAPN y a la negativa de las trasnacionales de compartir el *know how*.

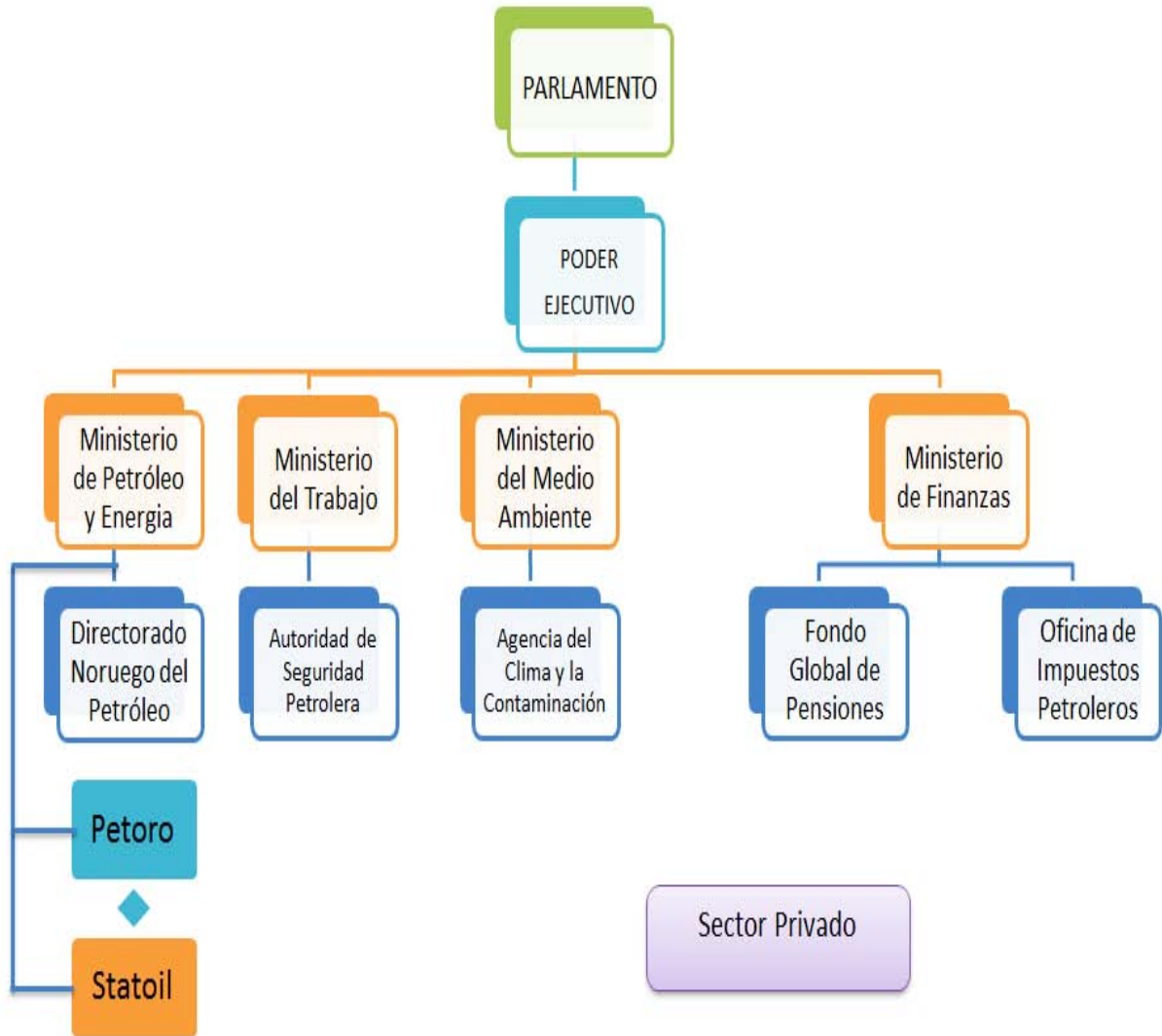
A pesar de que el gobierno noruego atrajera la inversión extranjera y promoviera la competencia, en un principio dio mayores facilidades a sus empresas nacionales y exhortó a las foráneas a que en todos los campos se asociaran en menor o mayor medida con STATOIL, Norsk Hydro o Saga e hicieran una transferencia de conocimientos.

3.2 Marco Regulatorio del Sector de Hidrocarburos

A pesar de que Noruega tenga una tradición económica liberal, el Estado siempre ha ocupado un papel preponderante en todos los procesos productivos del país, llegando incluso a crear leyes proteccionistas.

El éxito de su modelo petrolero se debe a que cada organismo regulador trabaja armoniosamente con el resto de las autoridades. El siguiente esquema muestra en orden jerárquico a las autoridades involucradas en la regulación del sector de hidrocarburos;

Fig. 3.1 Órganos reguladores del sector hidrocarburos



Fuente: Elaboración propia con datos de: www.regjeringen.no, julio 2016

Aunque tanto México como Noruega tienen sistemas de gobierno democráticos, es pertinente explicar el sistema noruego ya que tiene algunas diferencias. De acuerdo a la Constitución de 1814 la cual es de las más antiguas del mundo aun en vigencia, el Reino de Noruega es una monarquía parlamentaria dividida en tres poderes; ejecutivo, legislativo y judicial.

Parlamento o *Storting*

Representa al poder legislativo, es unicameral y está compuesto por 169 miembros de manera proporcional de acuerdo al número de votos que haya recibido cada partido, en dicho Parlamento tienen participación organizaciones de todos los espectros políticos, tales como la izquierda representada principalmente por *Norske Arbeiderparti* o Partido Laborista, en la derecha el principal exponente es el *Høyre* o Partido Conservador, ambos junto con el Partido del Progreso y el Partido Demócrata Cristiano son las principales fuerzas políticas del país; durante las últimas décadas siempre ha habido una alternancia constante entre izquierda y derecha.

Poder Ejecutivo

El Poder Ejecutivo recae en el Jefe de Estado, actualmente representado por el Rey Harald V, quien ostenta el cargo desde 1991, pero al igual que en las demás monarquías europeas su figura es sólo de unidad nacional pues el poder real recae en el Consejo de Estado liderado por un Primer Ministro y otros Consejeros que son nombrados por el Rey pero ratificados por el Parlamento.

Como hemos podido observar en el esquema anterior el marco regulatorio en materia de hidrocarburos en Noruega es similar al mexicano, en primera instancia está el Parlamento que trabaja junto con el Poder Ejecutivo quienes a su vez dictaminan el eje rector a cuatro ministerios en concreto, al de Petróleo y Energía, al de Finanzas, al del Trabajo y al del Medio Ambiente, de éstos se desprenden organismos denominados Directorados o Agencias, siendo el Directorado Noruego del Petróleo el que más participación tiene en el sector.

Ministerio de Petróleo y Energía (MPE)

El MPE es el equivalente a la Secretaría de Energía en México y anterior al desarrollo petrolero era denominado Ministerio de Industria. Su función primordial

es administrar los recursos petroleros y demás energéticos mediante las políticas que dicten el Parlamento y el Poder Ejecutivo.

El MPE controla la extracción de hidrocarburos en todo el territorio noruego a través de licencias y permisos que emite a empresas nacionales y extranjeras. Ofrece a los interesados la exploración de los posibles yacimientos ya sea a consorcios o de manera individual y escoge al que considere el mejor capacitado, si se trata de un consorcio el MPE puede cambiar el nivel de porcentaje de cada miembro de la alianza, para todo ello se basa en un brazo técnico denominado Directorado Noruego del Petróleo.

El MPE está representado por un Ministro quien delega responsabilidades a Departamentos especializados, que en México son el equivalente a las Subsecretarías; entre los principales Departamentos están el de Petróleo y Gas, el de Clima, Industria y Tecnología y el de Energía y Recursos Hídricos, el primero da seguimiento a la producción de petróleo y gas, supervisa el resto de la cadena de valor, se encarga de los aspectos jurídicos y hace estimaciones de la recaudación para el presupuesto nacional.

El segundo departamento promueve la innovación, el desarrollo de la competencia y la internacionalización de la industria energética. Por su parte el tercer departamento tiene como objetivo garantizar una correcta gestión de los recursos hídricos y de la energía hidroeléctrica tanto en aspectos económicos como medioambientales.

Directorado Noruego del Petróleo (DNP)

El DNP es un organismo técnico descentralizado del Ministerio de Petróleo y Energía, si bien sus funciones no son exactamente las mismas su equivalente en México es la Comisión Nacional de Hidrocarburos (CNH).

La primera función del DNP es realizar estudios técnicos en los posibles campos a licitar, que incluyen datos sísmicos, climáticos, topográficos y de potencial

petrolífero, una vez que tiene estos resultados se los facilita a las empresas interesadas en obtener una licencia, pero antes el DNP ya estudió las capacidades técnicas y financieras de dichas compañías para saber si en verdad tienen la aptitud para operar el campo, estos datos los entrega directamente al MPE.

Además el DNP estudia el impacto ambiental y social que pudiese tener la extracción de hidrocarburos en una zona determinada y dialoga con las autoridades de dicha región para dar solución a cualquier inquietud que pudiese presentarse.

Una vez hecho eso, y cuando se ha comprobado que si existe petróleo en la zona explorada y que su extracción no tendrá un impacto social y ambiental negativo, el DNP procede a organizar el proceso de las rondas para conceder las licencias, algo muy similar a lo que hace actualmente la CNH en México. Aunque en el caso noruego quien se encarga de conceder los permisos de exploración es directamente el MPE, la empresa o consorcio interesado hacen directamente la solicitud al MPE y no al DNP.

Después de que el MPE ha otorgado la licencia de exploración y extracción a STATOIL o a alguna compañía extranjera según sea quien haya resultado la mejor capacitada, el DNP nuevamente tiene funciones para supervisar al operador del campo durante todo el proceso productivo, es decir el DNP actúa en tres etapas, la primera es la **pre-exploratoria** en la cual hace los estudios sísmicos, geológicos, climáticos y medioambientales, la siguiente es la etapa de **exploración** en donde da seguimiento a las empresas ya seleccionadas y se asegura que actúen bajo la ley, principalmente laboral y ambiental, en esta etapa también supervisa la perforación y emite reportes constantes al MPE, la última etapa es la de **producción**, en ella las compañías petroleras entregan reportes al DNP de las cantidades que se han extraído para calcular la recaudación y los impuestos del periodo determinado.

Las licencias se otorgan por 10 años pero el MPE puede retirarle el permiso de exploración y extracción a cualquier empresa que incumpla con el contrato pactado.

De acuerdo a información del propio MPE podemos resumir el proceso de licitación petrolera en Noruega con el siguiente esquema:

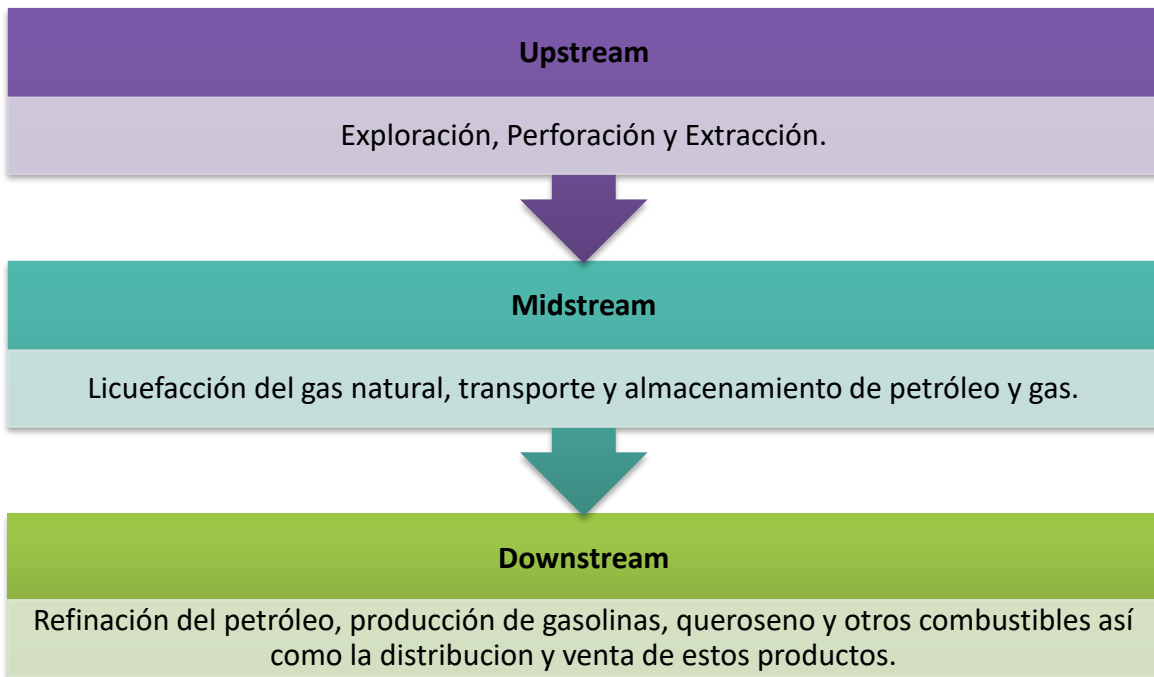
Fig. 3.2 Proceso de Licitaciones



Fuente: Elaboración propia con información de: www.regjeringen.no, julio 2016

Como he mencionado, estas licencias se otorgan tanto a empresas individuales como a consorcios, pero el Estado Noruego la mayoría de ocasiones ha preferido entregárselo a consorcios ya que considera necesaria la participación de la mayor cantidad de empresas posibles pues la suma de experiencia de varias compañías es benéfica para el sector, aunado a que en Noruega actúan petroleras de tres tipos; **upstream**, **midstream** y **downstream**, el siguiente esquema explica a qué se dedica cada una:

Fig. 3.3 Clasificación de empresas petroleras



Fuente: Elaboración propia con datos de: www.regjeringen.no, julio 2016

En México se comienza un modelo similar, pues antes de la reforma de 2013, PEMEX se había hecho cargo de los tres procesos.

Resumiendo la serie de gestión petrolera en Noruega, tres son los principales actores, el primero el MPE quien se encarga del ramo administrativo, el segundo es el DNP encargado de los aspectos técnicos y de regular a las empresas y el tercero que es la rama comercial está en manos de STATOIL y Petoro.

Ministerio del Trabajo

El ministerio del Trabajo y Asuntos Sociales es responsable de la política laboral, de las pensiones y de garantizar el Estado de bienestar. Es parte del engranaje petrolero ya que entre sus dependencias se encuentra el Departamento de Seguridad y Ambiente Laboral, quien supervisa las condiciones de trabajo tales

como seguridad y derecho laboral de todos los trabajadores tanto en tierra como en las plataformas petroleras de mar abierto.

Además del Ministerio del Trabajo se desprende un organismo independiente denominado **Autoridad de Seguridad Petrolera (ASP)** que fue creado en 2004 cuyas actividades eran antes responsabilidad del Directorado Noruego del Petróleo. La ASP tiene la encomienda de supervisar la seguridad de las instalaciones de todo el proceso productivo, desde la exploración hasta el transporte de los hidrocarburos para que no haya repercusiones negativas en el medio ambiente, prever y atender todo tipo de riesgo de derrames o desastres ambientales en el territorio noruego, además de asegurarse de la salud de los trabajadores, para ello se coordina con las empresas nacionales y extranjeras. Su equivalente en México es la Agencia de Seguridad, Energía y Ambiente (ASEA).

Ministerio de Finanzas

El Ministerio de Finanzas equivalente a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público de México, tiene la responsabilidad de planificar y ejecutar la política económica y de coordinar el presupuesto fiscal de Noruega, además debe regular y supervisar los mercados e instituciones financieras y preparar la propuesta anual del presupuesto para el Estado.

En el ámbito petrolero gestiona la Oficina de Impuestos Petroleros, encargada de recabar los derechos por exploración, extracción y distribución de hidrocarburos, el Ministerio es también el encargado de administrar el Fondo Global de Pensiones mejor conocido como Fondo Petrolero.

Petoro

Petoro es una empresa 100% estatal fundada en 2001 encargada de gestionar los Intereses Financieros Directos del Estado (**SDFI**), los cuales fueron creados en 1985 como mecanismo para restarle poder a STATOIL, y tener un mayor control de los ingresos y para que el Estado pudiese invertir en la industria petrolera sin

tener que depender de STATOIL. Pero mas que ser una petrolera es una empresa de gestión e inversión

3.3 Organización de STATOIL

Como se ha mencionado, STATOIL fue creada en 1972 como una empresa 100% pública para que el Estado tuviera participación en el sector y protegiera los intereses nacionales en la Plataforma Continental Noruega.

Desde su creación junto con las otras dos empresas nacionales, Norsk Hydro y Saga tuvieron un trato preferencial por parte del gobierno. Tan es así que por un tiempo STATOIL estuvo exenta del pago de impuestos por exploración, aunado a que el Estado exigió cada vez una mayor participación de las empresas nacionales en los campos petroleros, principalmente de STATOIL.

En 1975 el gobierno tomó una decisión trascendental al semi-nacionalizar la industria petrolera, pues decretó que STATOIL debía poseer al menos el 50% de todos los campos en los que tuviera participación y en algunos llego a alcanzar hasta un 80% de propiedad.

En tan solo tres años STATOIL se hizo de la experiencia necesaria para poder competir con las compañías extranjeras, pero reitero esto lo consiguió con un importante apoyo gubernamental que en ese momento se encontraba en manos del Partido Laborista.

En 1974 se descubrió en la PCN el campo Statfjord, el cual vislumbraba poseer grandes yacimientos, desde el principio STATOIL tenía garantizado el 50% del campo, mientras que el resto estuvo en su mayoría en manos de la estadounidense Mobil, pero poco a poco la compañía noruega incrementó su porcentaje de propiedad hasta que en 1987 desplazó completamente a la estadounidense, y lo mismo pasó en algunos otros campos.

El gobierno justificó el apoyo a STATOIL ya que de no ser así, no podría ganar las licitaciones por su clara falta de experiencia frente a algunas transnacionales que tenían décadas operando. Por las características del Mar del Norte y del Mar de Noruega, apostó por especializarse en aguas profundas, siendo hoy líder en ese rubro.

El apogeo de STATOIL se dio durante el gobierno de una coalición socialdemócrata que pugnaba por una mayor participación del Estado para asegurar el interés nacional, pero desde la creación de la petrolera pública la oposición estuvo en contra de darle tantos privilegios. Debido al auge del que gozó Noruega en la década de 1970, STATOIL logró acaparar un gran poder económico por lo que algunos sectores del gobierno y la sociedad la vieron como una amenaza, al grado de llegar a ser considerada como “Un Estado dentro del Estado”.

La entrada de la década de 1980 fue crucial para la industria petrolera noruega, pues en 1981 hubo una alternancia política, después de una década triunfó el Partido Conservador con una tendencia más capitalista y comenzó a implantar una serie de políticas de corte neoliberal, que recién tomaban auge en todo el mundo, pero sobre todo buscó hacer cambios en el sector petrolífero.

El primer objetivo fue ponerle límites a STATOIL para evitar que aumentara su poder, para ello se eliminó la cláusula que le daba la gestión del 50% de todos los campos y se le obligó a concursar por una licitación tal como lo hacían todas las compañías extranjeras, pues STATOIL ya contaba con la experiencia suficiente para poder ganar una licencia sin el apoyo del gobierno.

Otra decisión que marcó al modelo petrolero noruego fue la creación en 1985 de los Intereses Financieros Directos del Estado (**SDFI**) que consistió en retirarle a STATOIL hasta el 50% de la gestión de los campos petroleros que poseyese y ahora pasaban a ser propiedad exclusiva del Estado, con ello se le restó aún más poder a STATOIL pero a la vez se le dotaba de mayor independencia para que trabajase como cualquier empresa privada.

En la segunda mitad de la década de 1980 hubo un declive en los precios del petróleo a nivel internacional, lo que resultó una vicisitud para la industria, ya que las compañías extranjeras amenazaban con dejar Noruega si el gobierno no daba mayores facilidades, ante ello se realizaron una serie de reformas, principalmente fiscales en la que bajó los impuestos a las actividades petroleras y las rondas de licitación relajaron sus exigencias.

Al ver el Estado Noruega la disminución de sus ingresos, recortó el gasto público y buscó un mayor acercamiento con el resto de Europa, hasta ese momento Noruega era reacia a ser parte de la Comunidad Económica Europea (CEE), pues consideraba que perdería soberanía y control sobre sus recursos naturales.

Ya desde 1962 el gobierno noruego había solicitado el ingreso a la CEE el cual fue rechazado, y para 1972 nuevamente lo intentó pero en esta ocasión los ciudadanos noruegos votaron en contra de ser parte de ese organismo con un 53.5 de los votos.

El gobierno insistió en que era necesario ser parte de la CEE, y en 1992 desoyendo la opinión popular volvió a solicitar su membresía, pero nuevamente la ciudadanía se manifestó en contra mediante un referéndum, esta negativa se ha dado principalmente por dos cuestiones; una económica y otra por idiosincrasia, en lo económico está el temor de perder soberanía sobre sus finanzas y su calidad de vida en pro de la comunidad, y por el lado de la idiosincrasia pesan razones nacionalistas de siglos, pues en el pasado Noruega sufrió invasiones de sus vecinos, tales como Suecia, Dinamarca y Alemania, y no veían con buenos ojos ser parte de un organismo junto con quienes décadas atrás fueron sus enemigos.

En 1993 la CEE dio paso a la creación de la Unión Europea (UE) y al año siguiente se instauró el Espacio Económico Europeo (EEE) en el que Noruega sí quiso ser parte, pues así le sería más fácil comerciar con el resto de Europa, principalmente petróleo y gas, todo ello sin ser miembro de la UE.

La entrada al EEE le trajo beneficios sin poner en riesgo el control estatal sobre sus recursos, pero también contrajo responsabilidades, por ejemplo la venta de

gas era manejada por un Comité de empresas exclusivamente noruegas por lo que el EEE exigió al gobierno una apertura para que las demás empresas europeas pudiesen participar, al principio se negó pero tras una serie de sanciones finalmente lo acató en 2001.

Hasta ese momento seguían existiendo las tres empresas nacionales, pero sin duda STATOIL fue la que más creció, por su parte Saga que era 100% privada buscó antes su internacionalización, mayormente en África teniendo participación en Angola y Libia pero tras una crisis económica que no pudo superar debido en parte a los bajos precios del petróleo, su Consejo de Administración decidió venderla en 1999, hubo algunas compañías extranjeras interesadas en la compra, pero se decidió venderla a las otras dos empresas noruegas, STATOIL se hizo con el 90% y Norsk Hydro con el 10% restante, por lo que ahora solo coexistían dos petroleras nacionales.

En la segunda mitad de la década de 1990 se buscó distanciar aún más al gobierno de la administración de STATOIL, para así poder iniciar su internacionalización. Pero algunos sectores no creían viable que siguiera siendo una empresa 100% pública, ya que eso acarrearía inconvenientes a la hora de establecer alianzas con empresas extranjeras 100% privadas.

En ese mismo periodo hubo un reacomodo en el Consejo de la paraestatal en el que el nuevo Director instó al Parlamento a que se permitiera una semiprivatización de STATOIL, y tras arduas discusiones entre laboristas y conservadores el Parlamento aprobó en junio de 2001 la venta parcial de las acciones de la compañía que comenzaron a cotizar en las Bolsas de Valores de Oslo y Nueva York, en un inicio se estableció que sólo se privatizaría el 20% pero poco después se llegó hasta el 30%.⁸⁹

A pesar de que Ekofisk fue el primer campo en ser explotado continua siendo un importante centro de extracción, aunque desde 2003 comenzó el declive en las

⁸⁹ Privatización de STATOIL, disponible en: http://elpais.com/diario/1999/01/30/economia/917650819_850215.html, consultado el 20 de julio de 2016.

cantidades de petróleo extraídas, pero las de gas aumentaron con lo que Noruega se convirtió junto con Rusia en los principales proveedores de gas al resto de Europa.

A raíz de su semiprivatización STATOIL logró expandirse aún más mediante su internacionalización. Para 2007 Norsk Hydro al igual que Saga pasó por altibajos financieros y decidió fusionarse con STATOIL creando una nueva compañía renombrada StatoilHydro, y Norsk Hydro continuó en el ramo de la hidroeléctrica que venía liderando desde un siglo antes e incursionó en el ramo de la energía eólica y el aluminio. La fusión de ambas empresas se justificó afirmando que era para sumar esfuerzos y tener una mayor presencia noruega en el mundo con una sola compañía más grande.

A partir de 2007 el modelo noruego se asemejaba al mexicano de antes de la reforma en donde en ambos existía una sola empresa nacional pública. Con la fusión de Norsk Hydro las acciones del Estado sobre STATOIL se fijaron en 67% y el gobierno ha asegurado que esa cifra se mantendrá por mucho tiempo. En 2009 StatoilHydro retomó el nombre con el que se conoce hoy, solamente: STATOIL.

A la par de la semiprivatización de STATOIL se creó la ya mencionada Petoro, una empresa estatal encargada de gestionar los SDFI, ya que antes eran administrados en parte por la propia STATOIL, pero ahora que ya no era una empresa 100% pública se necesitaba un nuevo organismo.

Desde 2007 STATOIL como empresa semipública se define a si misma como; *una Sociedad Anónima con una estructura de gobierno basada en el Derecho Noruego y cuyo objetivo primordial es involucrarse en la exploración, extracción, transporte, refinación, y comercialización del petróleo y sus derivados, así como otras fuentes de energía.*⁹⁰

⁹⁰ Fuente: sitio web de STATOIL: www.statoil.com, consultado el 20 de julio de 2016.

Su organización corporativa se compone de órganos de gobierno ilustrados en el siguiente esquema;

Fig 3.3 Órganos de Gobierno de STATOIL



Fuente: www.statoil.com, julio 2016.

Junta Directiva

Es responsable de la gestión general de la compañía y supervisar las actividades y el plan de negocios. Además nombra al Presidente, al Director General y les establece su plan de trabajo.

Cuenta con tres comités:

- 1) **Comité de Auditoría:** Da seguimiento a los aspectos de contabilidad e información financiera.

- 2) **Comité de Seguridad, Sostenibilidad y Ética:** Apoya al consejo a supervisar que la empresa trabaje bajo las políticas y principios de dichos rubros.
- 3) **Comité de Compensación y Desarrollo Ejecutivo:** Asiste al Consejo en su relación con el Director General y en el desarrollo del personal ejecutivo de alto nivel de la compañía.

Junta General

Es el órgano supremo y está conformada por todos los accionistas, quienes presentan sus propuestas para la constante mejora de STATOIL. Tiene la encomienda de aprobar la asignación de los ingresos, y ratifica a los miembros de la Asamblea Corporativa.

Asamblea Corporativa

Está constituida por 12 miembros de los cuales 8 son elegidos por la Junta General y 4 por los empleados. Toma decisiones referentes a las inversiones y a las operaciones de STATOIL. A su vez elige a la Junta Directiva que supervisará la administración de la empresa y al Director General.

Además el andamiaje administrativo cuenta con dos comités de auditoría, uno interno y otro externo, el primero está encargado de supervisar que la compañía funcione eficientemente para prevenir fraudes e irregularidades mediante la entrega de reportes trimestrales a la Junta Ejecutiva que dan a conocer si se han cumplido o no los códigos de conducta y anticorrupción. Por su parte el comité externo debe ser un órgano completamente ajeno a STATOIL el cual es elegido por la Junta General para que evalúe además de la administración, la capacidad operativa y alcance local e internacional de la empresa y trabaja coordinadamente con el Comité de Auditoría de la Junta Directiva.

Presidente y Director General

Ambos cargos recaen en una sola persona, la cual es responsable de desarrollar las estrategias de negocio y presentarla ante la Junta Directiva para su discusión y su posible aprobación, así como de guiar las operaciones diarias, para ello el Director General trabaja junto con áreas específicas de negocio, tal como lo muestra el siguiente esquema;

Fig 3.4 Áreas Comerciales de STATOIL



Fuente: Elaboración propia con información de www.statoil.com, julio 2016.

Oficina de Operaciones

Responsable del programa de mejora de la empresa a través de buscar y garantizar una conducción operativa eficiente.

Oficina de Finanzas

Gestiona las finanzas corporativas y analiza los mercados noruegos e internacionales, para promover un mayor crecimiento del negocio.

Oficina Legal

Se encarga de los asuntos legales relacionados con las actividades empresariales de STATOIL, debe asesorar a la Administración para asegurar que las operaciones se hagan con ética y bajo la ley.

Oficina de Comunicación Corporativa

Tiene el objetivo de proteger, desarrollar y proyectar la buena reputación de la empresa para que así le sea más fácil alcanzar sus objetivos, construye una identidad de la que los empleados y ejecutivos se sientan orgullosos. Y busca que la imagen que se tiene de STATOIL en los medios de comunicación sea positiva.

Oficina de Comercialización y Procesamiento

Gestiona las campañas de mercadotecnia y comercialización de los productos derivados del petróleo y el gas natural, así como de su transporte y del desarrollo de la cadena de valor de estos productos.

Oficina de Desarrollo y Producción en Noruega

Están a su cargo las actividades en el mar noruego, con el objetivo primordial de que STATOIL se mantenga como líder en la PCN y aguas profundas, incrementando la velocidad de los procesos y disminución de costes.

Oficina de Desarrollo y Producción Internacional

Comprende la administración de todas las actividades upstream a nivel internacional en donde STATOIL tiene presencia, es decir lleva a cabo las mismas tareas que la Oficina anterior, sólo que fuera de las fronteras de Noruega.

Además cuenta con una Oficina similar denominada DPUSA exclusiva para las actividades en América del Norte, principalmente en aguas profundas del Golfo de México, la cual tiene su sede en Houston, Texas.

Oficina de Exploración

Encargada del proceso de exploración en la PCN y en el mundo, busca posicionar a STATOIL como una de las principales compañías de exploración a nivel global.

Oficina de Tecnología, Proyectos y Perforación

Es responsable del desarrollo de nuevos proyectos, de la perforación de los pozos y de desarrollar nuevas tecnologías que coadyuven a que los procesos de producción sean más eficientes y rentables reduciendo costos de extracción.

Oficina de Estrategia Global y Desarrollo de Negocios

Establece las estrategias con las que STATOIL busca incrementar el negocio petrolero a través de identificar las oportunidades comerciales dentro y fuera de Noruega. A diferencia de la mayoría de los demás Oficinas, ésta tiene su sede en Londres.

Oficina de Nuevas Soluciones de Energía

En los últimos años STATOIL además de incursionar en el mercado de los hidrocarburos, ha buscado incursionado gradualmente en la producción de energías renovables alternas al petróleo.

Entre sus principales apuestas está la construcción de parques eólicos, y a inicios de 2016 creó un fondo de inversión denominado *Statoil Energy Ventures* con lo que busca aliarse con empresas atractivas en el sector de energías renovables.

3.4 Régimen Fiscal de STATOIL

El régimen fiscal de STATOIL es mucho más sencillo que el de PEMEX, ya que se aplica el mismo para todas las empresas petroleras que son casi 60 en la PCN, no importa si son nacionales o extranjeras, públicas o privadas.

El régimen fiscal está basado en la Ley Petrolera de Noruega de 1996 y en la Ley Sobre Impuestos Petroleros de 1975, se hacen valer por el Ministerio de Finanzas mediante su Oficina de Impuestos Petroleros.

La recaudación fiscal se compone sólo por dos tipos de impuestos:

- a) **Impuesto Corporativo a Empresas Petroleras;** Equivale al 28% de los ingresos de las empresas, en él se incluyen derechos sobre exploración y emisiones de bióxido de carbono (CO₂) y otros contaminantes.

- b) **Impuesto Especial sobre Petróleo;** Equivale al 50% de los ingresos de las petroleras en el respectivo año de ejercicios, éste pretende que el beneficio de la comercialización del petróleo llegue a toda la población.

Por ello, tanto STATOIL como cualquier empresa que opere en Noruega está obligada a pagar el **78%** de sus ingresos en impuestos, es una cifra verdaderamente alta, siendo de las más impositivas del mundo al igual que en México.

La cantidad exacta de impuestos a pagar la establece una Junta de Precios que da seguimiento diario a los precios nacionales e internacionales del petróleo para que en el momento que cada compañía transfiera sus impuestos al Estado se haga de manera transparente de acuerdo a los precios actualizados. Y si alguna compañía mintiese en la cantidad de petróleo que ha extraído y pretendiese pagar menos impuestos de los que le corresponden, puede hacerse acreedora a una

multa que establezca la Oficina de Impuestos Petroleros del Ministerio de Finanzas.

A primera vista pudiese parecer desfavorable para una compañía invertir en Noruega por los altos impuestos, pero esas mismas imposiciones fiscales pueden llegar a ser en parte deducibles, por ejemplo en el Impuesto Corporativo a Empresas Petroleras puede haber una deducción de hasta 16.6% anual cuando la empresa incurra en sus gastos de extracción en campos nuevos, las actividades de exploración también pueden llegar a ser deducibles de impuestos, por otro lado el Impuesto Especial sobre Petróleo también ofrece facilidades, ya que en 2005 y 2012 se hicieron importantes cambios con lo que es más fácil deducir los impuestos de operación, por lo que es muy probable que las compañías no tengan que pagar exactamente el 78% de sus ganancias, esto ha hecho que invertir en el sector petrolero noruego sea aún muy rentable.

Fondo Global de Pensiones del Gobierno (FGPG)

Desde la década de 1970 con el apogeo petrolero, Noruega comenzó una transformación económica, industrial y social sin precedentes, antes era uno de los países más pobres de Europa, con una economía basada en la agricultura y la pesca, pero a raíz de los ingresos petroleros se vislumbró que podía convertirse en unos de los países más ricos no sólo de Europa sino del mundo, hecho que hoy es una realidad.

Pero para poder convertirse en unos de los países con mayor ingreso per cápita y con uno de los mejores niveles en la calidad de vida, tuvo que saber administrar bien su renta. A pesar de las crisis petroleras a finales del siglo XX y de los grandes cambios económicos y geopolíticos por los que atravesó el mundo, las finanzas noruegas siempre fueron en su mayoría positivas.

Ante el inconmensurable ingreso petrolero que percibía el Estado, un importante sector de la población y el gobierno comenzó a preocuparse de que Noruega se contagiara de la “enfermedad holandesa” de la que sufrió su vecino al sur décadas antes. Esta “enfermedad” consistió en que Holanda no supo administrar los cuantiosos recursos económicos que le trajo el descubrimiento de hidrocarburos en su territorio en la década de 1960 por lo que su moneda se sobrevaloró, lo que conllevó a complicaciones en las exportaciones de materias primas ajenas al petróleo, además de que abandonó el desarrollo de otras industrias, privilegiando sólo al sector petrolífero. A pesar de que lleve su nombre, este fenómeno no sólo se ha presentado en Holanda, también ha estado presente en otros países principalmente subdesarrollados de América Latina y África que ante el ingreso de divisas nunca antes vistas, malgastaron el capital y no lo supieron invertir a largo plazo.

Analizando Noruega la experiencia negativa de las demás naciones, constituyó en 1990 el Fondo Petrolero que en 2006 cambió su nombre a Fondo Global de Pensiones del Gobierno, el cual tuvo desde el principio el objetivo de ser un mecanismo de ahorro e inversión a largo plazo, en caso de crisis económicas o simplemente para cuando el petróleo se acabe. Con ello se busca garantizar la seguridad de las generaciones futuras que no gozarán de los ingresos petroleros.

Este Fondo es administrado por el Ministerio de Finanzas y por el Banco de Noruega, un esquema muy similar al de México, pues recordemos que el Fondo mexicano fue creado tomando de ejemplo al noruego. Actualmente el capital que ingresa al FGPG proviene de tres partes, de los impuestos que cobra a las petroleras, del porcentaje de STATOIL del que el Estado es propietario y de los SFDI.

Pero sin duda el FGPG es mucho más ambicioso que el mexicano, pues el noruego más allá de ser un mecanismo de ahorro, es un mecanismo de inversión que busca acciones en empresas y sectores alrededor del mundo ajenos al sector

petrolero por lo que constantemente las ganancias van aumentando. Además del total de lo que ingresa al Fondo, el gobierno sólo ocupa el 4% para gasto público y el resto va para el ahorro e inversión. El FGPG tiene entre sus organismos a un Comité de Ética que evita actos de corrupción y que aprueba las empresas extranjeras en las cuales invertir, una de las normas clave es que está prohibido invertir en compañías armamentistas, que dañen el medio ambiente o cualquier otra que lucre con la seguridad humana y ambiental.

El incremento del FGPG ha sido importante en la última década, la siguiente tabla muestra esa evolución:

Tabla 3.1 Incremento del FGPG

Año	Ingresos en billones de coronas noruegas
2002	609
2004	1,016
2006	1,784
2007	2,019
2008	2,275
2009	2,640
2010	3,077
2011	3,312
2012	3,816
2013	5,038
2014	6,431
2015	7,475

Fuente: Elaboración propia con cifras del sitio web del FGPG: www.nbim.no, julio 2016.

Hasta el cierre del año 2015 la cifra acumulada era de **7,475 billones** de coronas noruegas, lo que equivale a casi **800,000 millones** de euros, siendo el FGPG junto con el Fondo de Abu Dhabi de los Emiratos Arabes dos de los fondos más exitosos del mundo.

La premisa es clara, no se debe gastar un solo centavo del Fondo hasta que se acabe el petróleo, todo indica que se cumplirá, pues la población noruega es tan sólo de 5.2 millones de personas, una cantidad muy reducida para un fondo de ahorro tan grande.

3.5.- Alcances de STATOIL a nivel internacional

Desde la década de 1980 STATOIL comenzó su internacionalización mediante la compra de gasolineras en Suecia y Dinamarca y el posterior establecimiento de una refinería en territorio danés e irlandés, consideró que ya tenía una experiencia aceptable para poder llevar a cabo actividades upstream en el extranjero, pues en Noruega ya dominaba el sector, para ello tuvo un acercamiento con British Petroleum quien le compartiría experiencias para poder tener una internacionalización rápida y eficaz, con lo que llevó a cabo sus primeras exploraciones en Angola y Nigeria. Para hacer alianzas con las grandes petroleras creyó necesario acelerar su semiprivatización.

Un apoyo importante para la internacionalización de STATOIL ha sido INTSOK una fundación creada en 1997 que aglutina a las principales empresas del sector energético de Noruega, dicho organismo se fundó con ese objetivo, promover una mayor expansión de las empresas energéticas noruegas en todo el mundo. Está compuesta por cerca de 200 compañías que buscan alianzas con sus homologas de países como Estados Unidos, Brasil, China, Angola y Reino Unido que es en donde tienen mayores inversiones.

Hoy tiene presencia en 37 países de los 5 continentes en los que lleva a cabo actividades upstream primordialmente, en el siguiente mapa podemos observar la presencia de la petrolera noruega en todo el mundo:

Mapa 3.2: STATOIL en el mundo



Fuente: Sitio web de STATOIL: www.statoil.com, agosto 2016

América del Norte

En Canadá, explora y extrae hidrocarburos en los campos de Hibernia, Leismer y Terranova, en los que colabora con los consorcios canadienses HMCD Y Suncor. Tiene mayor presencia en los Estados Unidos, pues además del Golfo de México exploraba en Alaska. En territorio estadounidense ha hecho alianzas con Chevron, Anadarko, Chesapeake Energy y Talisman.

Por su parte, en México, STATOIL ha mostrado su interés a raíz de la apertura energética para aliarse con PEMEX y explorar en aguas profundas, pero aún no se ha concretado ningún acuerdo.

América del Sur

Brasil es el país en donde mayor presencia tiene, en 2004 descubrió el campo Peregrinos en aguas profundas que comenzó a desarrollar junto con Anadarko, pero actualmente STATOIL es el único operador.

En Venezuela ha hecho alianzas con PDVSA y la francesa Total, mientras que en Cuba opera algunos bloques en asociación con Repsol.

África

La mayoría de sus activos están en Angola, aunque no opera al 100% ningún campo, pues tiene alianzas con Mobil, Total y British Petroleum y en Argelia extrae en dos yacimientos junto con Sonatrach, la petrolera nacional.

Europa

Por razones naturales es en Noruega donde tiene mayor presencia, seguido del Reino Unido y Rusia, además ha comenzado a explorar en Groenlandia y en las Islas Feroe pertenecientes a Dinamarca.

3.5.1.- Costos y beneficios de su internacionalización

Desde luego que los beneficios de la internacionalización son mayores a los aspectos negativos, pues en un lapso relativamente corto STATOIL logró posicionarse como una empresa líder en su sector, y eso fue gracias a que al buscar su expansión tuvo que competir con las mejores compañías del mundo

para ganar las licitaciones en países tan diferentes a Noruega en forma de gobierno, idiosincrasia y clima tal como en Asia o África.

Con ello logró obtener mayores ingresos para el Estado Noruego que se han convertido en beneficios para la población, y apoyó a otras empresas noruegas de menor tamaño para que pudiesen incursionar en los mercados internacionales.

Quizá uno de los costos ha sido la venta de parte de sus acciones a privados dejando de ser una empresa 100% pública, pero eso lo compensa con las altas tasas fiscales que impone la legislación noruega, por lo que finalmente el Estado sigue ganando.

De acuerdo a Javier H. Estrada el éxito del modelo petrolero noruego se debe a los siguientes factores⁹¹;

- a) **Control Nacional**; el Parlamento y el Poder Ejecutivo establecieron los instrumentos jurídicos para garantizar que el Estado fuese el único en gestionar los recursos petroleros de la PCN y la nación no perdiese su propiedad.
- b) **Seguridad**; Se obliga a todos los actores públicos y privados a que respeten las normas de seguridad, para ello se realizan auditorias técnicas y periódicas a todos los involucrados.
- c) **Evitar que la industria petrolera erosione a otros sectores**; La industria petrolífera debe convivir con las demás industrias, a la vez que el Estado garantiza el apoyo económico para que otros sectores también se desarrollen.
- d) **Captación de Conocimientos**; La industria petrolera se comprometió desde un inicio a aprender lo mejor posible de las empresas transnacionales para que en un futuro desarrollara su propio conocimiento, técnica y experiencia.

⁹¹ Javier H. Estrada, *El modelo noruego y sus beneficios*, México, 2006.

Además las instancias académicas, tanto universidades como institutos renovaron sus planes de estudio para apoyar al sector energético y capacitar a un mayor y mejor recurso humano.

- e) **Competencia y Cooperación;** Los órganos de gobierno correspondiente se comprometen a otorgar las licencias a las empresas que estén mejor capacitadas técnica y financieramente, y se insta a las compañías a que trabajen en un ambiente de cooperación con los demás actores.

3.6.- Principios de la Economía Social de Mercado en Noruega

Sin duda, Noruega está mucho más cerca de cumplir con los postulados de la Escuela de Friburgo, al ser un país europeo ha vivido todas las transformaciones que ha experimentado su continente. Tiene una democracia más sólida que la de México, mayores niveles de transparencia, una población con un grado más alto de educación y un sentido de responsabilidad social y ambiental más practicado que el mexicano.

a) Libertad Individual

A pesar de que Noruega tenga un sistema monárquico, el respeto al Estado de Derecho está garantizado, ya que tiene instituciones sólidas que han implementado un sistema liberal en el que la población tiene libertad económica y una bonanza microeconómica realmente envidiable para cualquier otra nación.

En el aspecto primordial de la competencia, defendida por la Economía Social de Mercado el Estado Noruego tiene varias fases, al principio del desarrollo de la industria petrolera el gobierno fue demasiado proteccionista con las facilidades que otorgó a STATOIL, pero con el paso de los años se fue garantizando una mayor competencia que ha beneficiado tanto a la industria noruega como a la de las trasnacionales.

b) Conformidad

Este principio se cumple a cabalidad, pues la propia población noruega acepta la intervención del Estado como eje rector en la economía, esto obedece a una tradición de siglos similar al resto de los países escandinavos, en el que la educación, la salud, el comercio y los medios de comunicación tienen una fuerte influencia gubernamental, pero al contrario de lo que pareciera esto ha sido benéfico, ya que ha garantizado un Estado de Bienestar desde la cuna hasta la vejez, llegando a considerar a Noruega como un Estado socialista.

c) Concordancia Ecológica

El cuidado al medio ambiente está plenamente ligado al modelo petrolero noruego, desde el establecimiento de sus 10 mandamientos petroleros se estipuló la prohibición de la quema de gas para evitar la contaminación y se le impusieron reglas muy estrictas a las compañías petroleras en el rubro medioambiental para evitar hasta el mínimo desastre o derrame petrolero, para ello el Ministerio del Medio Ambiente tiene una importante participación, junto con la Autoridad de Seguridad Petrolera, quienes garantizan la existencia de una industria sustentable y amigable con el medio ambiente.

d) Compensación Social

En este principio el Estado debe promover y garantizar que todos los estratos de la sociedad se beneficien de la bonanza económica para que en caso de existir pobreza, ésta disminuya lo más posible, hemos reiterado que la calidad de vida de los noruegos es muy alta, y de acuerdo a cifras del Banco Mundial, Noruega ocupa la cuarta posición por ingresos per cápita, aunado a que la tasa de desocupación laboral es muy baja, eso pone de manifiesto que los ingresos petroleros han sido equitativamente utilizados.

e) Política de Crecimiento

El gobierno noruego ha alentado la creación de pequeñas y medianas empresas desde hace décadas, específicamente en el ámbito de los hidrocarburos instó a la

industria nacional a que ofrecieran servicios al nuevo sector, pero sin dejar de lado otros rubros, como la agricultura, la ganadería y otras actividades secundarias y terciarias. Se dotó al territorio de la infraestructura necesaria para industrializar completamente al país y sacarlo del atraso en el que estuvo por bastante tiempo, el intervencionismo estatal es justificable en casos de éxito como el noruego.

f) Política Estructural

Noruega ha estado dispuesta a hacer las reformas necesarias cuando el entorno no va muy bien o es necesario un cambio para un mayor crecimiento, ejemplo de ello ha sido la coordinación que ha habido entre las diferentes fuerzas políticas del país, no importando si se es de izquierda o derecha ambos establecieron una política de crecimiento de Estado más que de gobierno, por lo que no importando quien estuviese en el poder siempre se privilegió el desarrollo mediante el trabajo coordinado de todos los sectores públicos y privados.

CAPÍTULO IV

INTERNACIONALIZACIÓN DE PEMEX

Las empresas pobres se desentienden de sus competidores; las empresas del montón copian a sus competidores; las empresas ganadoras marcan el camino a sus competidores.

Philip Kotler

4.1.- Panorama mundial del sector petrolero

A pesar del auge de energías y combustibles alternativos en los últimos años, los hidrocarburos tales como petróleo y gas se mantienen como los principales energéticos que mueven a la industria mundial, y las compañías petroleras siguen encabezando las listas de mayores ingresos a nivel global.

Si bien el precio del petróleo ha ido a la baja considerablemente en los últimos dos años, que ha pasado de 100 a 40 dólares estadounidenses, los analistas y las cifras afirman que faltan aún varias décadas para que el mundo deje de depender del petróleo, por ello las grandes empresas apuestan por la búsqueda de mayores yacimientos en los lugares más recónditos del planeta, pues sigue habiendo una oferta y demanda que se ve lejos de desvanecer.⁹²

Lo que sí es cierto es que para la mayoría de las naciones ha finalizado la era del petróleo barato, ahora tienen que invertir más tiempo, dinero y tecnología para extraer el crudo, por lo que los costos de producción suben y la renta disminuye, ante ello, han surgido nuevos mecanismos de extracción que disminuyen los costos y aceleran el proceso, uno de ellos es el criticado *fracking*⁹³, utilizado principalmente para la succión del petróleo *shale*⁹⁴.

Como se mencionó en capítulos precedentes, en la primera mitad del siglo XX el negocio petrolero a nivel internacional estuvo manejado esencialmente por compañías europeas y estadounidenses, quienes extraían el crudo de sus colonias en África y Medio Oriente, fue hasta la segunda mitad del siglo, que con la independencia de estos países sus gobiernos expropiaron o fundaron

⁹² ¿Cuánto tiempo más durará la era del petróleo?, disponible en: <https://actualidad.rt.com/economia/175057-cuanto-tiempo-durar-bonanza-era-petroleo>, consultado el 27 de septiembre de 2016.

⁹³ La fracturación hidráulica o fracking es una técnica que permite extraer el llamado gas de esquisto, un tipo de hidrocarburo no convencional que se encuentra atrapado en capas de roca, a gran profundidad. Fuente: http://www.bbc.com/mundo/noticias/2013/10/131017_ciencia_especial_fracking_abc_am, consultado el 27 de septiembre de 2016.

⁹⁴ Shale o esquisto, es un tipo de petróleo y gas no convencional que se encuentra adherido a las rocas. *ibidem*.

compañías petroleras nacionales en aras de gestionar ellos mismos el rentable negocio.

La estadounidense Standard Oil of California (actual Chevron) fue pionera en la extracción en territorio saudí y junto a otros inversionistas estadounidenses como Texaco y Esso fundaron la compañía Arabian American Oil Co. (Aramco) la cual fue nacionalizada por el gobierno en 1980 y renombrada: Saudi Aramco, como se conoce hoy día, en 2016 es la petrolera que más crudo extrae en el mundo. Sucesos similares se vivieron en el resto de los países de Medio Oriente, por ejemplo en los Emiratos Árabes se creó la Abu Dhabi National Oil Company, en Irán la National Iranian Oil Company y en Kuwait la Kuwait Petroleum Corporation entre otras.

El petróleo que antes extrajeran las compañías estadounidenses y europeas era ahora producido por las propias compañías nacionales, aunque actualmente en varios de estos países se ha permitido la participación privada extranjera pero bajo una legislación más firme que en décadas anteriores.

A pesar de que las transnacionales fueron cediendo el control directo de los yacimientos a los respectivos gobiernos, éstas no dejaron de crecer y mantuvieron su influencia. A partir de 1960 las grandes petroleras privadas fueron denominadas despectivamente como *Las Siete Hermanas*, las cuales eran la Standard Oil of New Jersey (después denominada Esso), la anglo-holandesa Royal Dutch Shell, la inglesa Anglo-Iranian Oil Company, (conocida hoy como British Petroleum), la también estadounidense Standard Oil Of New York (rebautizada como Mobil y que en 1999 se fusionó con la ya mencionada Esso para crear la actual ExxonMobil).

Otras de las *hermanas* fue la Standard Oil of California, quien cambió su nombre por Chevron, por su parte la sexta *hermana* fue Texaco que en 2001 se fusionó con Chevron para crear Chevron-Texaco, conocida hoy sólo como Chevron. La última fue la Gulf Oil Corporation la cual fue adquirida en la década de 1980 por Chevron, actualmente Gulf sólo gestiona estaciones de servicio, siendo México

uno de sus grandes proyectos de expansión ante la apertura energética, pretende ser el principal competidor de las franquicias PEMEX, teniendo 100 estaciones para finales de 2016 y a largo plazo apuesta por poseer el 25% del mercado mexicano⁹⁵.

Como se ha observado estas compañías provienen sólo de tres países; Estados Unidos, Gran Bretaña y Holanda y fueron consideradas *Las Siete Hermanas*, porque además de dominar el mercado mundial, crearon un oligopolio y establecieron precios no acordes al mercado internacional, aunado a la violación de leyes laborales y ambientales en los países que operaban.

Ante estas acciones consideradas arbitrarias, los principales países extractores decidieron por iniciativa del gobierno de Venezuela crear en 1960 la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP) que estuvo conformada principalmente por Irán, Irak, Kuwait, Arabia Saudita y Venezuela, a los que se fueron sumando otras naciones hasta llegar actualmente a 14, siendo Venezuela y Ecuador los únicos países americanos en ser parte, a pesar de que México no es miembro participa constantemente en las reuniones como observador.

El objetivo primordial de la OPEP ha sido establecer un control en la cantidad de petróleo extraído por cada país miembro y por ende en los precios, se conmina a los miembros a ofertar cantidades no altas de petróleo para que los precios se mantengan elevados, ya que las trasnacionales habían establecido precios bajos para que en un inicio el petróleo pudiese competir con otros energéticos como el carbón. A partir de ese momento comenzó una batalla comercial entre la OPEP y las *Siete Hermanas* lo que provocó un embargo por parte de los países industrializados al petróleo árabe en la década de 1970, recordemos que esta fue una de las causas de que la industria petrolera noruega haya crecido aceleradamente, pues las petroleras necesitaban otros proveedores.⁹⁶

⁹⁵ *Gulf en México*, disponible en: http://www.forbes.com.mx/gulf-buscara-gasolineros-pemex-cambien-marca/#gs.Xdht_IM, consultado el 15 de agosto de 2016.

⁹⁶ Ruiz-Caro, Ariela, *El papel de la OPEP en el comportamiento del mercado petrolero internacional*, Santiago, Chile, 2001, página 21.

Antes del embargo los países de la OPEP suministraban el 60% de petróleo mundial, actualmente solo el 40%, pues se buscaron otros focos de producción como México, Gran Bretaña, Noruega y el propio EE.UU.⁹⁷ . Lo que ha ayudado a la OPEP a seguir siendo una organización influyente es que aglutina a varios de los países con las mayores reservas de petróleo del mundo, y a que ese crudo es de fácil extracción, por lo que no incurren en grandes gastos técnicos para su producción.

Lograron mantener los precios altos sólo por un tiempo, ya que debido al embargo tuvieron que suavizar su relación con las trasnacionales, aunado a que tras la caída del bloque soviético en la década de 1990 surgieron nuevos actores que habían estado relegados durante la bipolaridad de la Guerra Fría. Por ejemplo tanto China como la nueva Rusia fundaron compañías petroleras, tales como PetroChina, Gazprom y Rosneft quienes gracias a la apertura económica han conseguido una importante presencia internacional.

Actualmente la OPEP atraviesa una serie de dificultades, principalmente por la negativa de Arabia Saudita de poner un tope a las cantidades de petróleo extraído, siendo ese uno de los causantes de la caída de los precios.

Después de una dura y persistente lucha comercial, hoy día se conjugan en el engranaje petrolero internacional empresas de todas las latitudes; públicas, privadas y mixtas. De acuerdo a datos de 2015 las petroleras con mayor producción a nivel mundial son:

⁹⁷ Balza, Ronald, *OPEP; Historia y Literatura*.

Tabla 4.1 Compañías con mayor producción en 2015

	Compañía	País	Millones de Barriles por día
1	Saudí Aramco	Arabia Saudita	12
2	Gazprom	Rusia	8.3
3	National Iranian Oil Company	Irán	6
4	Exxon Mobil	EE.UU	4.7
5	Rosneft	Rusia	4.7
6	PetroChina	China	4
7	British Petroleum	Gran Bretaña	3.7
8	Royal Dutch Shell	Holanda	3.7
9	Petróleos Mexicanos	México	3.6
10	Kuwait Petroleum Corporation	Kuwait	3.4
11	Chevron	EE.UU	3.3
12	Abu Dhabi National Oil Corporation	Emiratos Árabes Unidos	3.1
13	Total	Francia	2.5
14	Petrobras	Brasil	2.4
15	Qatar Petroleum	Catar	2.4
21	Statoil	Noruega	2

Fuente: www.forbes.com.mx/las-21-empresas-petroleras-mas-grandes-del-mundo, agosto de 2016.

A pesar de los problemas por los que atraviesa PEMEX, se sigue manteniendo entre las principales petroleras del mundo por nivel de producción, si se subsanaran sus deficiencias seguramente ocuparía un puesto más alto, por otro lado STATOIL ocupa la posición 21.

Como se ha mencionado, la era del petróleo aún está lejos de concluir, las reservas probadas son realmente cuantiosas, México por ejemplo ocupa la posición 18 con 10,260,000,000 de barriles a un ritmo de 2.5 millones por día en 2016, para tener un amplio panorama, veamos la siguiente tabla.

Tabla 4.2 Países con mayores reservas petroleras

1	Venezuela	297,600,000,000
2	Arabia Saudita	267,900,000,000
3	Canadá	173,100,000,000
4	Irán	154,600,000,000
5	Irak	141,400,000,000
6	Kuwait	104,000,000,000
7	Emiratos Árabes Unidos	97,800,000,000
8	Rusia	80,000,000,000
9	Libia	48,010,000,000
10	Nigeria	37,200,000,000
11	Kazajstán	30,000,000,000
12	Catar	25,380,000,000
13	Estados Unidos	20,680,000,000
14	China	17,300,000,000
15	Brasil	13,150,000,000
16	Argelia	12,200,000,000
17	Angola	10,470,000,000
18	México	10,260,000,000
19	Ecuador	8,240,000,000
20	Azerbaiyán	7,000,000,000
24	Noruega	5,366,000,000

Fuente: <http://www.forbes.com.mx/los-paises-mas-ricos-en-oro-negro/>, agosto de 2016.

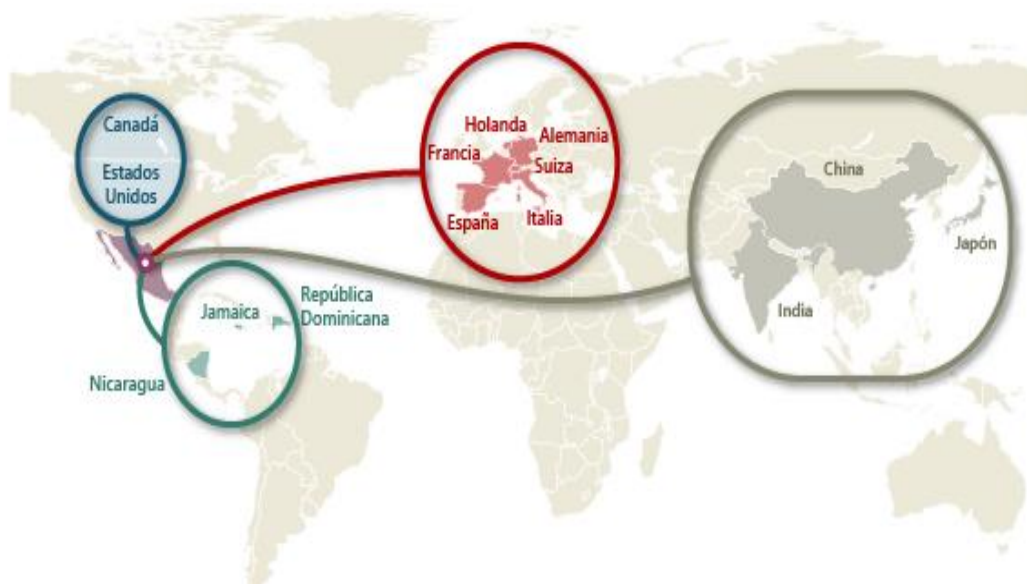
Aún faltan décadas en las que PEMEX puede aprovechar para explorar y extraer crudo, no solo en México, sino en otras latitudes, siempre y cuando resane sus finanzas y replantee una organización y objetivos que sean capaces de apostar por una eficiente internacionalización.

4.2.- La internacionalización de PEMEX hasta 2016

El alcance de PEMEX a nivel internacional es solamente por acuerdos comerciales para exportar el crudo, pero aún no tiene operaciones de exploración y extracción fuera del territorio mexicano. La comercialización del crudo mexicano se hace mediante la empresa **PMI Comercio Internacional S.A de C.V**, la cual es una compañía privada con organización corporativa propia, pero que rinde cuentas a PEMEX, PMI fue creada en 1988 con sede en Ámsterdam, Holanda y se le dio el carácter privado para que fuese más fácil la negociación de alianzas con otros actores de la industria.

Actualmente PMI comercializa el crudo mexicano en más de 20 países, entre los que se encuentran Francia, China, Nicaragua y Japón, el siguiente mapa ilustra la presencia de PMI en el mundo:

Mapa 4.1 Principales destinos del petróleo mexicano



Fuente: www.pmi.com.mx, septiembre de 2016

PMI es un conglomerado de empresas administrativas con presencia en los principales mercados en donde PEMEX tiene convenios, por ejemplo⁹⁸:

⁹⁸ Fuente: www.industriapetroleramexicana.com/tag/grupo-pmi/, consultado el 7 de septiembre de 2016.

- a) PMI Norteamérica; Es copropietaria de la refinería Deer Park en Texas, sus principales actividades son la comercialización, exportación e importación de crudo y de los productos derivados de su refinación.
- b) PEMEX Internacional España; Encargada de la logística y de poner a la venta el crudo en territorio español y en los demás clientes europeos. Y hasta junio de 2014 era parte del Consejo de Administración de la petrolera española Repsol de la que PEMEX era accionista.
- c) PEMEX Services Europa; Ofrece servicios de promoción del petróleo mexicano y de estudios de mercado en ese continente.

Reitero, PEMEX si tiene presencia internacional pero es sólo por comercialización, y el objetivo de este trabajo de investigación, es analizar y proponer la manera en que Petróleos Mexicanos tenga operaciones de exploración y extracción en otros territorios, para ello se ahondará en cada una de las regiones potenciales en las que la petrolera mexicana pudiese tener oportunidad de concretar alianzas y posteriormente operaciones.

4.2.1 PEMEX en Norteamérica

Por cuestiones de mercado natural, Norteamérica es la región donde PEMEX tiene mayor presencia comercial, principalmente con Estados Unidos. México junto con Canadá, Arabia Saudita y Venezuela son los principales proveedores del mercado estadounidense.

Desde poco antes de la aprobación de la reforma energética, se planteó la posibilidad de llevar a PEMEX a explorar aguas lejanas, primordialmente en el mismo continente, para ello el anterior Director General propuso la creación de una nueva compañía filial de PEMEX que exploraría y extraería crudo y gas en territorio estadounidense, específicamente en las costas del Golfo de México, ésta

sería la primer región extranjera en ser explorada para ganar experiencia en aguas profundas.⁹⁹

La relación de PEMEX con los demás actores petroleros estadounidenses ha sido buena en las últimas décadas, por lo que no sería tan complicada la incursión directa en su territorio. Si bien el Director General ha cambiado, esperemos que este proyecto siga adelante.

Otra de la maneras con las que se busca ingresar al mercado estadounidense, es mediante el establecimiento de estaciones de servicio o gasolineras, a finales de 2015 se inauguró la primera en la ciudad de Houston, Texas, la cual no es propiedad de PEMEX, sino de privados estadounidenses, PEMEX sólo presta su imagen para analizar cómo responden los consumidores ante esta nueva marca, aunque cabe destacar que la gasolina vendida es estadounidense, por ello es más barata en esa ciudad que en cualquier ciudad mexicana.¹⁰⁰

Considero que es una buena estrategia de mercadotecnia para comenzar la internacionalización, algo similar hizo STATOIL, pues comenzó estableciendo estaciones de servicio en otras ciudades europeas.

Por su parte en Canadá no hay interés de incursión a corto plazo, las únicas alianzas potenciales con canadienses se darían en territorio mexicano, pues la petrolera Renaissance quien se adjudicó algunos bloques de exploración en la Ronda Uno, ha manifestado su interés para aliarse con PEMEX en la extracción de campos maduros.¹⁰¹

⁹⁹ *Pemex pretende incursionar en aguas internacionales.* Disponible en; <http://www.dineroenimagen.com/2014-06-06/38438>, consultado el 9 de septiembre de 2016.

¹⁰⁰ *Pemex abre su primera gasolinera en EU.* Disponible en; <http://www.elfinanciero.com.mx/economia/pemex-abre-sus-primera-gasolineras-en-texas.html>, consultado el 9 de septiembre de 2016.

¹⁰¹ *Renaissance Oil busca alianza en proyectos en tierra con Pemex.* Disponible en; <http://www.elfinanciero.com.mx/economia/renaissance-oil-busca-alianza-en-proyectos-en-tierra-con-pemex.html>. Consultado el 9 de septiembre de 2016.

4.2.2 PEMEX en Centroamérica y el Caribe

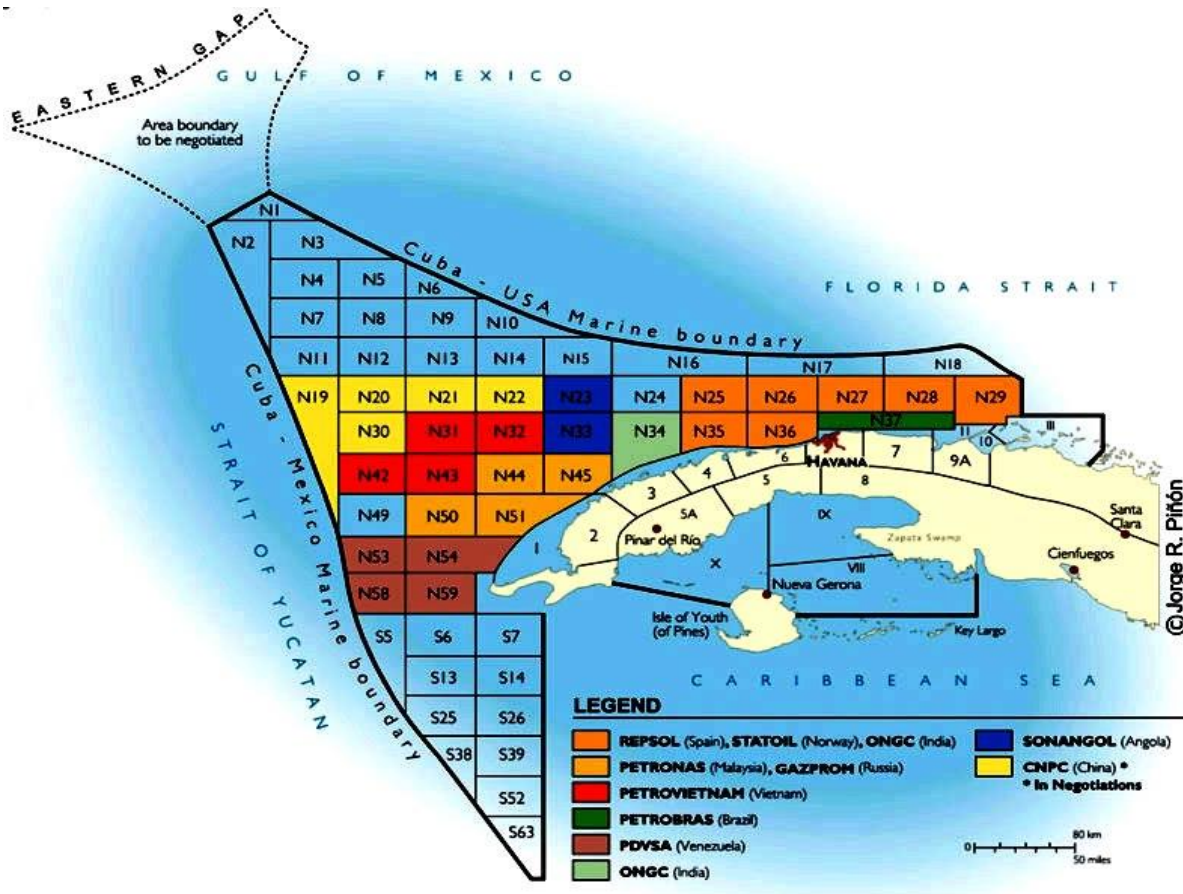
Centroamérica y el Caribe han sido históricamente y debieran seguir siendo la zona natural de influencia de México, en el ámbito político y económico los resultados son favorables, pero en el energético ha habido poca acción, los acuerdos se han limitado a la venta de petróleo y gas, uno de los comunicados más trascendentales ha sido el anuncio de la construcción de un gaseoducto operado por PEMEX, que se extendería desde la ciudad de Salina Cruz en Oaxaca, hasta la provincia de Escuintla en Guatemala, y de allí habría conexiones hacia El Salvador y Honduras, se prevé que el gaseoducto comience a operar en 2019.¹⁰²

Pero nuevamente no hay una operación directa, el primer paso importante que se ha dado fue la firma de una Carta de Intención entre PEMEX y Cuba Petróleo (Cupet) para la posible exploración y extracción por parte de la mexicana en territorio cubano, esta Carta se firmó en 2012 y hasta ahora no ha habido avances reales, esta oportunidad llegó a tomar mayor fuerza cuando PEMEX era accionista de la española Repsol, puesto que se vislumbraba que ambas se asociaran para explorar en Cuba, siendo que Repsol ya opera en la isla.

En el siguiente mapa podemos observar los bloques petroleros en el mar cubano y a las empresas a quienes se les han concesionado, por ejemplo Petronas de Malasia, STATOIL, Petrobras, Gazprom de Rusia, ONGC de la India y PetroVietnam.

¹⁰² *¿Hasta dónde llegará el gasoducto México-Centroamérica?*, Disponible en; <http://www.forbes.com.mx/hasta-donde-llegara-el-gasoducto-mexico-centroamerica/#gs.RUH7uWI>. Consultado el 9 de septiembre de 2016.

Mapa 4.2 Bloques petroleros de Cuba



Fuente: www.thecubaneconomy.com, septiembre de 2016

Algunas compañías de países tan lejanos a Cuba tienen presencia allí, mientras PEMEX se ha quedado rezagada, la Carta de Intención debiese acelerarse para que Petróleos Mexicanos pueda debutar, al menos en colaboración con las ya presentes.

Se llegó a mencionar que a PEMEX se le pudiesen concesionar algunos bloques del sur, los colindantes al mar de Yucatán. Mientras que los del norte, aunque no es oficial es muy probable que se concedan a petroleras estadounidenses, pues tras el descongelamiento de las relaciones Cuba-EE.UU el gobierno cubano no ha negado esa posibilidad, así lo manifestó María Yodalis Hernández, portavoz de

Perforación y Extracción de una filial de Cupet pues afirmó: *“Que vengan, que estamos listos esperando por ellos, tenemos todo tipo de negocios para ellos...esperamos que ahora en esta nueva apertura, tengamos la posibilidad de demostrarles que Cuba tiene oportunidades petroleras”*.¹⁰³

Sería algo desfavorable si las compañías estadounidenses comienzan a explorar aguas cubanas antes que PEMEX, sobre todo por lo estrecha relación que han mantenido México y la isla tras la revolución cubana y el posterior bloqueo estadounidense.

Por otro lado también se vislumbra con fuerza la incursión de PEMEX en territorio nicaragüense para la exploración y extracción, así lo mencionó Gustavo Hernández, Director de Recursos y Asociación de PEMEX Exploración y Producción en junio de 2016, incluso se afirma que ya existen acercamientos entre PEMEX y el gobierno nicaragüense para una asociación con la petrolera de ese país.¹⁰⁴

Incluso STATOIL ya obtuvo permisos de exploración en el mar de Nicaragua desde mediados de 2015, en el que se adjudicó cuatro bloques en el Océano Pacífico con una superficie total de 16,000 km².¹⁰⁵

4.2.3 PEMEX en Sudamérica

La presencia de PEMEX en Sudamérica se ha dado principalmente en Argentina, llegó a tener parte de las acciones de Yacimientos Petrolíferos Fiscales (YPF) de ese país cuando fue accionaria de Repsol quien poseía el 97% de YPF, pero en 2012 tras la expropiación del 51% por parte del gobierno argentino, PEMEX perdió toda injerencia en esa nación.

¹⁰³ *Cuba, abierta a negociar con petroleras de EE.UU.* Disponible en: <http://eleconomista.com.mx/industria-global/2015/10/21/cuba-abierta-negociar-petroleras-eu>, Consultado el 8 de septiembre de 2016.

¹⁰⁴ *Pemex llevará parte de su inversión a Nicaragua.* Disponible en: <http://www.elfinanciero.com.mx/economia/pemex-llevara-parte-de-su-inversion-a-nicaragua.html>. Consultado el 8 de septiembre de 2016.

¹⁰⁵ *Ibidem.*

Actualmente se vislumbra un buen panorama, el Presidente de YPF ve con buenos ojos la presencia de PEMEX en Argentina, incluso ya se firmó un Memorándum de Entendimiento entre ambas petroleras para la exploración del yacimiento Vaca Muerta, uno de los más grandes del mundo en petróleo y gas shale, con un estimado de 16,200 millones de barriles, que de acuerdo a la demanda actual argentina podrían abastecer al país hasta por 150 años¹⁰⁶, el interés también se ha externado a otras petroleras como Petronas y Chevron con quienes ya tienen más avanzados los acuerdos de exploración.

Con Colombia sólo ha habido acercamiento con Ecopetrol para el intercambio de información técnica y de mejora de procesos, pero ninguno en el que se exprese el interés de PEMEX por operar en territorio colombiano, mientras que con Petrobras de Brasil se firmó desde 2005 acuerdos similares, en el caso brasileño ha surgido un mayor interés por parte de Petrobras de operar en México tras la apertura energética, argumentando que cuenta con la experiencia suficiente en aguas profundas. La hasta entonces presidente Dilma Rousseff manifestó su interés por que PEMEX expanda sus fronteras y explore territorio brasileño, puesto que considera a la mexicana como una de las más importantes del mundo.¹⁰⁷

Por lo tanto en la región sudamericana, los socios potenciales hasta el momento son sólo Argentina, Colombia y Brasil, aunque se ve complicado que sea a corto plazo, sobre todo por la reestructuración interna que pretende llevar a cabo PEMEX, considero que por el momento se debiese dar a conocer la marca PEMEX mediante el establecimiento de estaciones de servicio, en diferentes ciudades de Sudamérica; Bogotá, Lima, Sao Paulo, Santiago, Buenos Aires, Quito, por ejemplo.

¹⁰⁶ *Pemex, ¿al rescate del petróleo en Argentina?*. Disponible en: <http://www.forbes.com.mx/pemex-al-rescate-del-petroleo-en-argentina/#gs.luSrOuU>, Consultado el 9 de septiembre de 2016.

¹⁰⁷ *Dilma Rousseff ofrece respaldo de Petrobras a Pemex*. Disponible en: <http://archivo.eluniversal.com.mx/finanzas-cartera/2015/dilma-petrobras-pemex-1103031.html>. Consultado el 9 de septiembre de 2016.

4.2.4 PEMEX en Medio Oriente

A inicios de 2016 se anunció flagrantemente una gira del Presidente mexicano a la región de Medio Oriente, acompañado de un equipo de expertos energéticos, encabezados por el Secretario de Energía y por el entonces Director General de PEMEX, todo ello en aras de establecer acuerdos con los principales actores petroleros de la región, tales como Arabia Saudita y Emiratos Árabes Unidos, si bien se firmaron Memorándums de Entendimiento importantes, éstos no tienen un anhelo real de llevar a PEMEX a operar a la región, por el contrario se vislumbró un mayor interés por parte de las petroleras árabes de venir a explorar a México.

Mumadala Petroleum y ADNOC ambas de los Emiratos Árabes firmaron junto con PEMEX un acuerdo de cooperación técnica y de intercambio de experiencias que permitan a la mexicana disminuir costos de operación y quedó abierta la posibilidad de que las petroleras emiratíes vengan a explorar la región petrolera de Oaxaca mediante alianzas con PEMEX.

Por su parte con Aramco de Arabia Saudita, los acuerdos son similares, pues abarcan áreas esencialmente de cooperación técnica en upstream y downstream mediante el uso de nuevas tecnologías, por lo que estos acuerdos suscritos en Medio Oriente no ahondan demasiado en el interés de PEMEX por internacionalizarse. Siendo esta región una de las más vibrantes del mundo en términos energéticos, el interés debiese ser mayor, junto con Latinoamérica.

4.2.4 PEMEX en África

De todos es sabida la abundante riqueza natural del continente africano y el rubro de hidrocarburos no es la excepción, pero desafortunadamente es la región con la que nuestro país tiene menor relación comercial. Países como Nigeria, Angola, Libia y Argelia basan su economía en la exportación de crudo y gas, Nigeria por ejemplo se ha convertido en la mayor economía por PIB del continente gracias al petróleo.

Si bien los yacimientos africanos siguen siendo explotados en parte por las compañías trasnacionales de hace décadas, hoy lo hacen bajo normas más estrictas y en alianzas con las petroleras nacionales. Han extraído crudo, esencialmente de los países antes mencionados, pero en el último lustro las grandes petroleras internacionales han buscado otras zonas de exploración en la costa atlántica en donde desde 2013, se halló poco más de la mitad de los mayores yacimientos a nivel mundial¹⁰⁸.

Es un gran aliciente para PEMEX si decidiera expandir sus horizontes comerciales, pues África cuenta aún con reservas para varias décadas, aunque desde 2014 el Director de PEMEX Exploración y Producción, Gustavo Hernández, ha afirmado que por el momento no se pretende una incursión fuera del continente americano, él considera que el primer paso es afianzarse en el Golfo de México tanto en territorio mexicano como estadounidense. Por ello aunque la mira a África no se dé en esta década, pudiese ser una muy buena opción a mediano plazo, cuando PEMEX haya obtenido la experiencia necesaria en aguas profundas.

4.3.- Las experiencias noruegas y su aplicabilidad en México

Desde luego que no se puede comparar a dos países tan diferentes como México y Noruega, pues ambos se han forjado con base en una historia y cultura muy distintas, pero a pesar de esas diferencias ambos pueden aprender el uno del otro.

En este caso a México le toca aprender del modelo energético de Noruega, para ello retomemos los aspectos clave que lo hacen exitoso y su posible aplicabilidad en México, que tras la reestructura del sector energético deben quedar bien cimentadas las reglas para todos los actores, nacionales y extranjeros.

- a) **Noruega desarrolló nuevas industrias;** A la par del petróleo se incentivó la creación de otros sectores económicos para que el petróleo no

¹⁰⁸ *África: la nueva frontera del petróleo.* Disponible en: www.repsol.com/es_es/corporacion/prensa/newsletter/9-africa-nueva-frontera-petroleo.aspx. Consultado el 15 de septiembre de 2016.

monopolizara la economía, y así evitar la ya mencionada “enfermedad holandesa”, en México aún estamos a tiempo para replicar algo similar, pues desde los descubrimientos de los grandes yacimientos en la década de 1970 se dejaron de lado otros sectores, como el agrónomo, el tecnológico y el de servicios, mientras países como Corea del Sur comenzaban una pujante industria terciaria, en México la economía siguió dependiendo de los hidrocarburos, actualmente a la par del sector petrolero bien se pueden ir desarrollando energías alternativas para disminuir la dependencia de los combustibles fósiles que en algún momento dado serán obsoletas.

b) El Estado se involucró en todos los niveles de la industria petrolera;

Para garantizar que los beneficios de la renta petrolera se distribuyeran a todos los sectores de la población, el Estado Noruego siempre tuvo y tiene una importante presencia como regulador del sector, más allá de gobiernos de izquierda o derecha ha primado el Estado de bienestar para la población noruega, a raíz de la apertura energética en México es pertinente que el Estado Mexicano siga manteniendo una importante presencia en el sector, como la ha venido haciendo en las últimas décadas, si antes lo hizo mediante el monopolio petrolero por considerarlo una área estratégica para el desarrollo nacional, hoy ante la apertura debe mantener su rigor como eje rector y promotor de la competencia entre todos los actores involucrados para que la renta petrolera mexicana siga manifestándose en desarrollo y bienestar para la nación.

c) Se creó una empresa estatal para que se ocupara del interés comercial del Estado;

Uno de los aspectos clave del modelo noruego fue la creación de una empresa pública que garantizara el interés nacional en el negocio, si bien actualmente STATOIL es una empresa mixta, sigue siendo mayormente pública con lo que mantiene la premisa por la que fue creada,

en el caso de PEMEX la razón de su creación fue similar, la diferencia es que STATOIL la mayor parte del tiempo tuvo que competir por un campo, algo a lo que PEMEX no está acostumbrada y seguramente perderá algunas licitaciones por su falta de experiencia, con lo que algunos sugerirán que sólo su privatización podrá salvarla, pero con los ajustes necesarios PEMEX puede seguir siendo una empresa 100% pública y rentable para que así la presencia estatal se mantenga.

d) Control Nacional; Desde antes de hallar los primeros grandes yacimientos en el Mar del Norte, los tres poderes noruegos habían estipulado un aparato jurídico claro y estricto en el que estableció la total soberanía nacional sobre los recursos naturales, reiterando la experiencia con la que ya contaban del sector hidroeléctrico, con ello ninguna trasnacional ganaría más de lo que le corresponde ni pagaría menos impuestos que los obligatorios, ésta sea quizá una de las máximas experiencias noruegas de las que México debe aprender, pues ante la nueva presencia de petroleras extranjeras en México el Estado debe dejarles bien en claro sus beneficios y obligaciones para que ambas partes se vean favorecidas, tanto la trasnacional como la población en un esquema ganar-ganar y así se haga valer la premisa del artículo 27 de la Constitución y que la nación sea la única poseedora de los recursos del subsuelo.

e) Captación de Conocimientos; Tras la creación de STATOIL en 1972 el gobierno era consciente de que la nueva compañía no tenía la mínima experiencia en el sector, alentó la mayor inversión extranjera posible para que STATOIL aprendiera de las trasnacionales e incluso en cierta manera obligó a éstas a que compartiesen el *know how* a las compañías nacionales, con ello en pocos años STATOIL se convirtió en un importante actor en aguas profundas pues supo adquirir el conocimiento y práctica

necesarias. Uno de los argumentos para la apertura del sector petrolero en México es la existencia de grandes yacimientos en el Golfo de México pero en aguas profundas y que PEMEX no tiene la capacidad técnica y científica para poder explotarlos, por lo que es necesaria la presencia de compañías trasnacionales que tengan esa capacidad, es un argumento válido, pero ahora replicando el modelo noruego, se le debe dar la facilidad a PEMEX para que aprenda de estas grandes compañías a explorar y extraer crudo de aguas profundas mediante alianzas o cualquier otro instrumento, y así, al igual que STATOIL, en unos años PEMEX lo pueda hacer solo, cuando obtenga la experiencia necesaria y llegue el momento de su internacionalización podrá explorar aguas profundas en cualquier parte del mundo.

- f) Incentivar la Investigación académica y científica en el rubro energético;** Desde el inicio de la industria petrolera noruega, parte de la renta obtenida se destinó a la investigación científica para la mejora del sector, se crearon licenciaturas e ingenierías para cubrir la demanda de recursos humanos para el naciente negocio, y algunas licenciaturas ya existentes dieron un giro hacia el rubro energético, por lo que actualmente las universidades noruegas tienen una importante oferta educativa que es demandada por académicos, funcionarios y empresarios de todo el mundo que envían a su personal a capacitarse a dichas universidades.

En México el hecho más trascendental fue la creación del Instituto Mexicano del Petróleo en 1965, el cual es el principal centro académico dedicado a la investigación petrolera, pero las universidades no han desarrollado una amplia oferta académica en el sector energético, salvo algunas ingenierías en las instituciones más grandes, como la UNAM, el IPN y la UANL quienes cubren parcialmente la demanda de ingenieros, pero en el rubro de la administración han sido las universidades privadas

como el Tecnológico de Monterrey (ITESM) las que apenas comienzan a ofrecer estudios de gestión en energía.

Tras la reforma energética de 2013 la actual administración incentiva el intercambio académico hacia universidades extranjeras para que mexicanos se preparen y cubrir la demanda que el sector requiere, si bien es una acción celebrable, aunado a ello se debiese instar a las universidades mexicanas a que amplíen su oferta en estudios energéticos para que no sea necesaria la salida al extranjero y más personas puedan capacitarse, esto requiere de una suma de esfuerzos entre gobierno y sector académico.

Estos seis aspectos son los que hacen del modelo petrolero noruego un éxito y ejemplo a seguir, y que bien se pueden replicar en México con las debidas diferencias que pudiesen existir, lo que haría de PEMEX una empresa líder a nivel internacional.

4.4.- Elementos para hacer de PEMEX una empresa competitiva a nivel mundial

Ya que hemos comprendido el caso noruego y la situación actual de PEMEX se pueden definir las estrategias clave con los que la petrolera mexicana pudiese tener una importante incursión a nivel internacional, estos elementos son:

- a) **Resarcimiento de las finanzas;** Para poder incursionar en aguas internacionales el primer paso será que PEMEX logre un balance financiero positivo en México, debido a que la deuda que pesa sobre sus hombros se hace cada vez más grande, por ejemplo se ha anunciado que hasta la primera mitad de 2016 su deuda asciende a 98 mil 87 millones de dólares,

más que la de Chevron y British Petroleum juntas, y tres veces mayor a la de STATOIL.¹⁰⁹

No se puede pretender explorar otros territorios cuando en tu propio país tienes números negativos, ya que se haría más difícil las alianzas comerciales con otras petroleras, sin duda es el aspecto más importante para que PEMEX pueda internacionalizarse de manera eficaz.

- b) **Replanteamiento del régimen fiscal;** En el capítulo segundo se explicó el régimen fiscal de PEMEX y todos concluyen en que es demasiado confiscatorio lo que obliga a la petrolera a endeudarse para cubrir sus obligaciones con el fisco, si a eso le sumamos que cada año se prevé un recorte en su presupuesto la situación empeora, si bien PEMEX ha sido el eje para el desarrollo en México, se debe comenzar a mirar a otras industrias para que suplan los ingresos al erario nacional. Con un régimen fiscal moderado PEMEX podrá reinvertir sus ingresos sin necesidad de una deuda excesiva.
- c) **Mayor independencia de gestión;** A lo largo de este trabajo se ha argumentado la necesidad de la presencia estatal para garantizar la competencia y el interés nacional, pero cuando esa presencia es excesiva resulta negativa como en el caso de PEMEX, quien está sujeta a un control estatal muy férreo, por ejemplo el gobierno noruego supo apartarse de STATOIL parcialmente para dejar que trabajara de manera independiente pero sin dejar de ser una empresa pública, en México se debiese hacer algo similar, pues el Consejo de Administración de PEMEX tiene una presencia gubernamental muy importante lo que hace que las decisiones se lleguen a politizar, dejando de lado el objetivo inicial que es la rentabilidad económica de la compañía.

¹⁰⁹ *Deuda de Pemex, más que BP y Chevron juntas.* Disponible en; <http://www.elfinanciero.com.mx/economia/deuda-de-pemex-mas-que-bp-y-chevron-juntas.html>.

Consultado el 11 de septiembre de 2016.

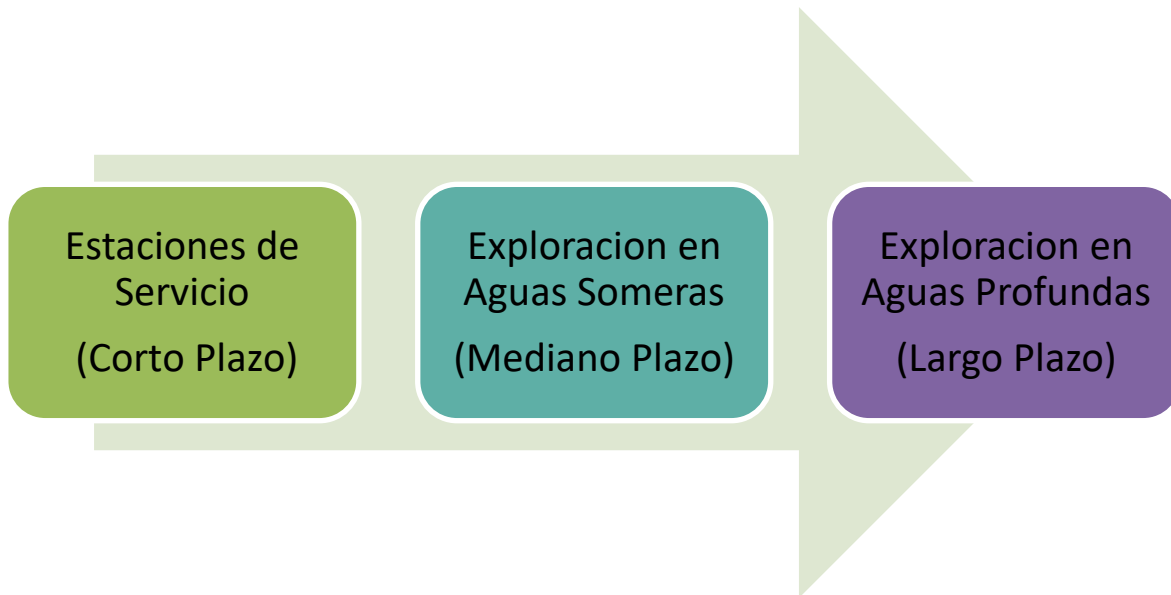
Considero que PEMEX necesita de una reorganización corporativa más semejante a una empresa privada, pero sin dejar de ser 100% pública, en la que el Poder Ejecutivo tenga la menor injerencia posible lo que hará que su proceso de internacionalización sea más eficiente.

- d) **Captación de conocimientos y experiencias;** La presencia de trasnacionales en México será positiva sólo si PEMEX logra aprovechar el conocimiento que éstas puedan transferirle para convertirse en un actor preponderante en aguas profundas, si se logra a corto o mediano plazo sin duda se puede vislumbrar un buen panorama a nivel internacional, comenzando en la parte estadounidense del Golfo de México.

- e) **Capacitación de personal;** Este elemento pareciese básico pero cuando se pretende expandirse internacionalmente el reto es mayor, el personal con el que actualmente cuenta PEMEX es experto, pero sólo en territorio mexicano, se necesitará de una profunda capacitación para que el personal esté a la par del recurso humano de las más grandes trasnacionales, en todos los rubros, ingenieros, químicos, abogados, administradores, entre otros. La apertura del sector energético mexicano significará un gran reto para PEMEX, pues tendrá que competir en su propio territorio contra las mejores petroleras del mundo, y si no comienza a capacitarse, comenzará a perder importantes licitaciones.

Llevar a la práctica estos cinco elementos, sumados a las experiencias noruegas pueden hacer de PEMEX una petrolera con una importante presencia internacional, para ello el proceso sería el siguiente:

Fig. 4.1 Proceso de Internacionalización de PEMEX



Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones

Una vez que se han analizado ambos modelos, es pertinente hacer las valoraciones finales y afirmar que algunas de las características exitosas del modelo noruego si pueden ser replicadas en México.

Como se argumentó desde las primeras páginas, la presencia del Estado es ineludible en la economía nacional para garantizar un buen desarrollo del modelo económico, más en uno liberal como en el que se encuentra México. Una de las tareas primordiales del Estado debe ser la protección y la garantía de la libre competencia para que todos los actores, no importando su tamaño tengan la oportunidad de crecer y coadyuvar al desarrollo nacional.

Elegir la teoría de la Escuela de Friburgo ha servido para justificar y argumentar la injerencia del Estado Mexicano en la gestión de los energéticos, por ser considerado un sector sumamente estratégico para la bonanza nacional no hay mejor regulador que el propio Estado, todo ello sin dejar de primar el liberalismo para todos los actores, convirtiéndose en un ordoliberalismo.

PEMEX, a través de su historia como compañía dependiente de la administración federal se ha tenido que ir adaptando a los Planes Nacionales de Desarrollo que se le impone cada sexenio, considero que debiese ser al contrario, en donde el gobierno federal se adapte a las necesidades de la petrolera.

En un primer periodo, PEMEX tuvo la encomienda de reactivar la industria petrolera tras la salida de los capitales extranjeros y abastecer al país de los derivados y combustibles necesarios, en ese primer lapso no se planteó una agenda con fines de lucro. A partir de la segunda mitad de siglo fue un gran aliado para paliar el desempleo, ya que emprendió una serie de contrataciones masivas, aumentando la burocracia, consecuencia que arrastra hoy día y que se convierte en un lastre de la crisis actual, representada en los pasivos laborales.

La idiosincrasia de un pueblo, sin duda se refleja en las decisiones que toma, varios intelectuales nacionales y extranjeros han escrito sobre la cultura y el ser mexicano, pero pocos logran hacer conclusiones certeras, traigo esto a colación ya que también se ve reflejado en el tema que estamos tratando, pues el petróleo en algunas ocasiones o por cuestiones políticas ha sido parte de la cultura mexicana.

Desde la conclusión de la Revolución Mexicana se planteó un movimiento nacionalista con el que se comienza a reinterpretar el ser mexicano y se buscó dejar a un lado la influencia europea, principalmente francesa que el régimen anterior había promovido.

Tras un periodo post independiente y revolucionario en el que México había sufrido de varias injerencias extranjeras directas e indirectas, con la Constitución de 1917 se buscó darle a la nación un nuevo sentido de identidad soberana y orgullo, y se confiere a la propiedad de los recursos naturales como eje clave de esa soberanía.

Para algunos gobiernos y empresarios extranjeros es difícil entender por qué buena parte de la población mexicana es reacia a aceptar abrir el mercado energético a la inversión privada, incluso los mismos sudamericanos con quienes tenemos cierto parentesco y que han sufrido las mismas vicisitudes se preguntan lo mismo, por ejemplo el ex presidente brasileño Luiz Inácio da Silva llegó a expresar que los mexicanos trataban a PEMEX como “una diosa intocable”, cuando le propuso al ex presidente Felipe Calderón crear una tercera petrolera entre la mexicana y Petrobras.¹¹⁰

Pudiese resultar exagerado que el petróleo sea visto como un símbolo nacional, más en una economía de libre mercado, en parte es cierto, los hidrocarburos son un elemento natural de intercambio como mercancía para un beneficio económico, pero respondiendo a la pregunta **¿Por qué gran parte de la población rechaza**

¹¹⁰ Alianza Pemex- Petrobras. Disponible en; <http://www.proceso.com.mx/197649/propone-lula-da-silva-una-eventual-alianza-entre-petrobras-y-pemex>. Consultado el 7 de noviembre de 2016.

la apertura energética?, la respuesta es sencilla; los mexicanos temen que las empresas trasnacionales vuelvan a tomar el control de la industria petrolera nacional, tal como lo tenían antes de 1938, aunado a ello, el mexicano ve en PEMEX un símbolo de superación y desarrollo, ya que cuando las trasnacionales fueron expulsadas del país y sus gobiernos boicotearon al crudo mexicano, contra todo pronóstico México logró crear y afianzar una compañía que en poco tiempo consiguió realizar lo que las petroleras extranjeras hacían, cuando el sector parecía desolado y sin la experiencia necesario la industria volvió a reactivarse.

Incluso, anécdotas afirman que buena parte de la población de todos los estratos sociales aportaron en efectivo o en especie para la indemnización de las trasnacionales, mujeres de pocos recursos llevaban animales de granja, mientras que las de mayores posibilidades donaban joyas o dinero respaldando así, la decisión del Presidente Cárdenas. Además el desarrollo económico y social que trajo aparejado la renta petrolera convirtieron a México en un actor de relevancia mundial, respaldado por el grupo de los países No Alineados, los grandes éxitos de política exterior tuvieron lugar y fueron amparados por los grandes ingresos, en esta serie de razones recae el nacionalismo petrolero mexicano con lo que se pudiese entender la oposición a la apertura.

Pero es claro que estamos en una nueva época en donde los actores y entorno internacional cambiaron, hoy tenemos en México instituciones y un Estado más fuerte a comparación de hace un siglo, por lo que la defensa de la soberanía nacional es más plausible.

Para que la reforma energética sea respaldada por la nación, el Gobierno Federal debe garantizar la estipulación de reglas precisas a las petroleras extranjeras para que aporten los impuestos y derechos justos, además que se dé un trato similar tanto a PEMEX como a las privadas, y así la renta petrolera pueda verse reflejada en un mayor desarrollo social. Si bien, a inicios de 2017 la población mexicana se ha volcado en un rechazo generalizado hacia los aumentos súbitos de los combustibles, se pretende la liberalización de los precios permita a los usuarios comprar gasolinas con el proveedor que le ofrezca el mejor precio, aunque muy

probablemente todos estos precios sean considerablemente mayores a los actuales.

Si la apertura energética se lleva a cabo tal como está escrita, se puede convertir en una gran oportunidad para PEMEX de adquirir la experiencia en aguas profundas que le permitan tener una mayor participación en territorio mexicano y posteriormente en el extranjero.

Sin duda una reforma de fondo era necesaria, pero faltan cosas por hacer, por ejemplo la organización corporativa de PEMEX está muy estatizada, lo que pudiese contraer demora en la toma de decisiones al momento de competir con las transnacionales, aunado a la influencia del STPRM, que si bien con la reforma, ha disminuido, aún es un importante actor que ante las acusaciones de corrupción puede llegar a ser un lastre para la nueva era de PEMEX.

Los trabajadores petroleros noruegos también están organizados en sindicatos, mas a diferencia de México, en Noruega existen varios sindicatos y el trabajador elige en cuál de ellos estar, sumado a que no tienen una injerencia mayor en la administración de STATOIL.

En el prólogo de este trabajo, afirmé que consideraba pertinente comparar al modelo mexicano con el noruego debido a que el europeo demuestra ser uno de los más eficaces del mundo, en México algunos especialistas y funcionarios llegaron a considerar al modelo brasileño como un ejemplo a seguir en México, pues en poco tiempo Petrobras logró convertirse en un referente mundial, pero en los últimos meses sus escándalos de corrupción han calado hondo en la administración federal brasileña contra sus ex presidentes Dilma Rousseff y Luiz Inacio da Silva, actualmente la mayoría coincide en que el modelo petrolero brasileño sólo trajo beneficios someros.

Desde luego que fue complejo comparar a México con Noruega, por las diferencias visibles que ambas naciones poseen, pero más allá de enaltecer las divergencias, se deben identificar las similitudes que puedan ser replicables en México para modernizar eficazmente al sector energético.

Al haber estudiado ambos modelos, las principales características que saltan a la vista por parte de Noruega, es que comenzó su industria en un periodo de estabilidad interna política y social, a diferencia del ya conocido turbulento inicio del siglo XX en México, aunado a que las instituciones noruegas gozan de mayor legitimidad por parte de la población.



En México cada sexenio se plantea un Plan de Desarrollo diferente al predecesor, por lo que lo hecho por la administración anterior, en algunas ocasiones suele omitirse, en el ámbito energético cada presidente trae consigo un plan nuevo, no hay una continuidad, en cambio en Noruega no importando el partido entrante, la mayoría de las veces se sigue una pauta similar a la del gobierno anterior y los objetivos de desarrollo suelen ser los mismos, en resumen en México necesitamos un Plan de Desarrollo bien elaborado a largo plazo que se respete cada sexenio.

En Noruega el sentido de responsabilidad ambiental fue mayor desde el primer año de su industria, en México es hasta finales del siglo XX en que se comienza a dar una mayor importancia a la regulación petrolera en materia de protección ambiental, actualmente se tiene una legislación más completa para garantizar el cuidado ecológico en todos los rubros de la cadena productiva.

El desarrollo de esta Tesis ha cumplido con los objetivos planteados al inicio, el primero de identificar los principales lastres de la industria petrolera nacional, pero al mismo tiempo sus potencialidades, se logró además como segundo objetivo comprender cabalmente al modelo noruego y resaltar su bonanza basada en una correcta administración y regulación del proceso productivo y de la renta petrolera. Con todo ello se logró proponer el mecanismo de la posible y potencial internacionalización de PEMEX, no sin antes reiterar que para ello el camino será largo y arduo pues aún hay demasiadas brechas que superar para la petrolera que debe seguir aspirando a ser el eje del desarrollo industrial en México.

Anexos

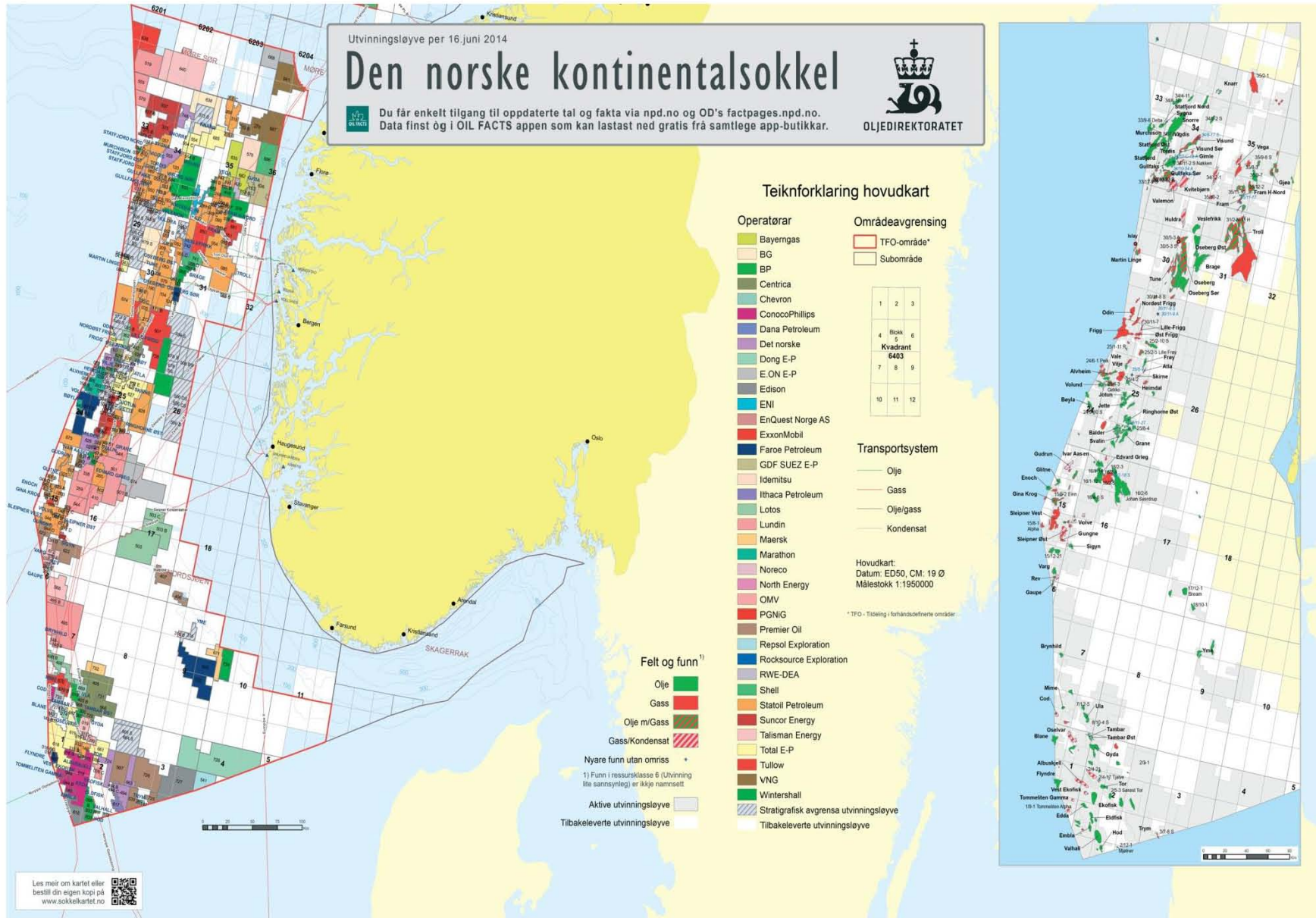
México y Noruega en números

México			Noruega		
					
Capital: Ciudad de México Población: 127.017.000 Superficie: 1.964.380 km ² Moneda: Pesos mexicanos (1 EUR=22,7062 MXN) Pertenece a: Alianza del Pacífico, G20, FMI, TLCAN, OEA, OCDE, ONU			Capital: Oslo Población: 5.205.000 Superficie: 385.178 km ² Moneda: Coronas noruegas (1 EUR=9,1148 NOK) Pertenece a: CoE, EEE, AELC, FMI, OTAN, OCDE, ONU, OSCE		
PIB	2015	1.030.795 M.€	348.332 M.€	2015	PIB
PIB Per Cápita	2015	8.115€	67.100€	2015	PIB Per Cápita
Deuda	2015	556.916 M.€	103.302 M.€	2015	Deuda
Gasto Público	2015	281.696,8 M.€	169.958,3 M.€	2015	Gasto Público
Gasto en educación	2011	43.316,9 M.€	29.242,4 M.€	2012	Gasto en educación
Gasto en salud	2015	30.476,2 M.€	29.630,3 M.€	2015	Gasto en salud
Gasto en defensa	2015	6.971,6 M.€	5.289,3 M.€	2015	Gasto en defensa
Gasto público en % del PIB	2015	27,33%	48,80%	2015	Gasto público en % del PIB
Índice de corrupción	2015	35	87	2015	Índice de corrupción
Ranking de competitividad	2016	57°	11°	2016	Ranking de competitividad

% de Desempleo	Septiembre de 2016	4.1 %	4.9%	Agosto de 2016	% de Desempleo
Desempleados	II Trimestre de 2016			II Trimestre de 2016	Desempleados
Salario medio	2015	6.013€	61.680€	2015	Salario medio
IPC General	Octubre de 2016	3.1 %	3.7 %	Octubre de 2016	IPC General
Ranking Doing Business	2016	47°	6°	2016	Ranking Doing Business
Rating Moody's	Marzo de 2016	A3	Aaa	Marzo de 2016	Rating Moody's
Rating Fitch	Julio de 2016	BBB+	AAA	Octubre de 2016	Rating Fitch
IVA General	2010	16,00 %	25,00%	2015	IVA General
Exportaciones	2015	343.192,5 M.€	94.972,8 M.€	2015	Exportaciones
Exportaciones % PIB	2015	33,29%	27,27%	2015	Exportaciones % PIB
Importaciones	2015	365.282,1 M.€	68.704,9 M.€	2015	Importaciones
Importaciones % PIB	2015	35,44%	19,72%	2015	Importaciones % PIB
Balanza Comercial	2015	-22.089,7 M.€	26.267,9 M.€	2015	Balanza Comercial
IDH	2014	0,756	0,944	2014	IDH
Ranking de Paz Mundial	2016	140°	17°	2016	Ranking de Paz Mundial
Ranking de la Brecha de Género	2015	71°	2°	2015	Ranking de la Brecha de Género
Esperanza de vida	2014	76,72	82,20	2014	Esperanza de vida
Número de homicidios	2014	19,669	29	2014	Número de homicidios

Fuente: Elaboración propia con datos de: www.datosmacro.com/paises/comparar/mexico/noruega, noviembre de 2016.

Mapa 5: Bloques petroleros de Noruega



Fuentes de Consulta

Bibliografía

- Aguilera Gómez, Manuel, ***Análisis de las iniciativas de legislación reglamentaria de la reforma energética***, UNAM, México, 2015.
- Al-Chalabi, Fadhil, ***La OPEP y el precio internacional del petróleo: el cambio estructural***, México, 1984.
- Almazán González, José Antonio, ***El debate constitucional sobre la reforma de Pemex: conclusiones y propuestas***, México, 2008.
- Almazán González, José Antonio, ***Exclusividad de la nación en materia de petróleo***, México, 2008.
- Álvarez de la Borda, Joel, ***Los orígenes de la industria petrolera en México, 1900-1925***, México, 2005.
- Alvarez de la Borda, Joel. ***Crónica del petróleo en México: de 1863 a nuestros días***, México, 2006.
- Angeles Cornejo, Oliva Sarahí. ***Intervención del estado en la industria petrolera***, México: UNAM, 2001.
- Arellano Rabiela, Sergio, ***El manejo de los recursos petroleros para el Estado***, México, 2000.
- Barbosa Cano, Fabio, ***Recursos Petroleros de México 1974-1994***, México, 1994.
- Borten Moe, Ola, ***The Norwegian Model: Evolution, performance and benefits***, Ministry of Petroleum and Energy.
- Brown, Jonathan, ***Petróleo y revolución en México***, 1998.
- Campos de la Rosa, Rosa, ***El petróleo en México: 1910-2010***, México, 2011.
- Colmenares, Cesar Francisco, ***Pemex: crisis y reestructuración***, México, 1991.

- Congreso Nacional de la Asociación Mexicana para la Economía Energética, ***La energía en México: replanteamiento de retos y oportunidades***, México, 1996.
- Davis, Jeffrey, ***Fiscal policy and implementation in oil producing countries***, 2003.
- El Mallakh, Ragaei. ***Petroleum and economic development: the case of Mexico of Norway*** , 1984.
- Escobar Toledo, Carlos, ***Las relaciones entre la política energética y el desarrollo industrial: Un modelo de simulación para planificar la industria petroquímica en México***, México 1989.
- Estrada Estrada, Javier, ***El Modelo Petrolero Noruego y sus beneficios***, México, 2006.
- Eucken, Walter, ***Cuestiones fundamentales de la economía política***, Madrid, 1947
- Eucken, Walter, ***Fundamentos de política económica***, Madrid 1956
- García Páez, Benjamín, ***Modernización del Estado y empresa pública: El caso de Petróleos Mexicanos***, México, 1994.
- Giddens, Anthony, ***La tercera vía: la renovación de la social democracia***, Barcelona, 1998.
- Hands Earth (Revista), ***Modelo Noruego de Energía***, 2010.
- Landreth, H y Colander, D, ***Historia del Pensamiento Económico***, Mc, Graw Hill, España, 2006.
- Lester, Jeremy, ***Tercera vía y neoliberalismo; un análisis crítico***, México, 2004
- Morales, Isidro, ***La formación de la política petrolera en México***, 1970-1986, México, 1986.
- Mulas del Pozo, Pablo, ***Compendio de información del sector energético mexicano***, México, 2000.
- Müller Armack, Alfred, ***Economía dirigida y economía de mercado***, Madrid, 1993.

- Noreng, Oystein, ***La política del petróleo en la década de los ochenta: Normas de cooperación internacional***, 1983.
- Noreng, Oystein. ***El control gubernamental sobre las compañías petroleras estatales: los casos de Francia, Italia, Noruega y el Reino Unido***, México, El Colegio de México, 1981.
- Pazos, Luis, ***Los dueños de Pemex: del saqueo a la reforma***, México 2008.
- Romo Rico, Daniel, ***Pemex: origen, evolución y perspectiva, México***, 2011.
- Ropke, Wilhelm, ***Los países subdesarrollados***, Buenos Aires, 1989
- Röpke, Wilhelm, ***Más allá de la oferta y la demanda***, Madrid, 1960
- Rosenzweig Mendialdua, Francisco, ***La reforma petrolera: el paso necesario***, Porrúa, México, 2008.
- Shields, David, ***Pemex: un futuro incierto***, Editorial Planeta, México, 2003.
- Sordo, Ana María, ***Exploración, reservas y producción de petróleo en México, 1970-1985***, México, 1988.
- Suárez del Real y Aguilera, José Alfonso, ***Defensa de los recursos energéticos***, México, 2008.
- Suárez del Real y Aguilera, José Alfonso, ***El petróleo en la historia y la cultura de México***, México, 2008.
- Suárez Guevara, Sergio, ***Pemex y el desarrollo económico mexicano: aspectos básicos***, México, 2001.
- Székely, Gabriel, ***La economía política del petróleo en México: 1976.1982***, 1983.
- Turner, Louis, ***Las compañías petroleras en el sistema internacional***, 1983.
- Vargas, Rosio, ***La renta petrolera y la construcción de regímenes no propietarios: el caso PEMEX***, México, 2011.
- W. Dam, Kenneth, ***Oil Resources: Who Gets What How?***, Chicago, 1976.

Leyes y Reglamentos

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
- Estatuto Orgánico de Pemex Exploración y Producción.
- Ley de Hidrocarburos.
- Ley de la Agencia Nacional de Seguridad Industrial y de Protección al Medio Ambiente del Sector de Hidrocarburos.
- Ley de la Comisión Nacional de Hidrocarburos.
- Ley de la Comisión Reguladora de Energía.
- Ley de Órganos Reguladores Coordinados en Materia Energética.
- Ley de Petróleos Mexicanos.
- Ley del Fondo Mexicano del Petróleo para la Estabilización y el Desarrollo.
- Ley Orgánica de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios.
- Reglamento Interno de la Secretaría de Energía.