

00881  
2e1.1

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO  
FACULTAD DE ECONOMIA  
DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO

PEMEX: CRISIS Y REESTRUCTURACION

TESIS QUE PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR EN ECONOMIA  
PRESENTA EL MAESTRO FRANCISCO COLMENARES CESAR

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

## INDICE

	Página
INTRODUCCION	4
I. EXCEDENTE PETROLERO Y REESTRUCTURACION	14
La caída de los precios del petróleo, 14; OPEP: saldos de la crisis, 31; La OCDE y la crisis del petróleo, 44; Productividad y ganancias en las compañías petroleras, 56; Conclusiones, 63.	
II. MEXICO Y EL ESTANCAMIENTO PETROLERO	66
Declinación de las reservas de hidrocarburos, 66; Producción, demanda y uso eficiente de la energía, 70; México y Estados Unidos: configuración del mercado común energético, 73; Internacionalización y acuerdos con la OPEP, 80; Conclusiones, 83.	
III. PEMEX Y LA CAIDA DEL EXCEDENTE PETROLERO	85
Debilitamiento de los ingresos del exterior, 85; Desplome de la inversión, 92; Empleo y gastos de operación, 98; Costos de producción y excedente petrolero, 104; Conclusiones, 107.	
IV. LA DESPETROLIZACION DE LA ECONOMIA MEXICANA	109
Desplazamiento del petróleo en las exportaciones, 109; Los impuestos petroleros y los ingresos tributarios, 113; Petróleo y caída en la inversión pública, 118; PEMEX: límites del desendeudamiento externo, 120; Conclusiones, 124.	

V. OBSTACULOS Y LIMITES DE LA REESTRUCTURACION EN PEMEX	126
<p>PEMEX y la reestructuración de la industria paraestatal. 126; Ambito de operación y gigantismo. 131; Salarios y productividad. 137; Administración y situación laboral. 148; . PEMEX y las principales compañías petroleras. 158; Conclusiones. 170.</p>	
VI. PEMEX: RAICES DEL CORPRATIVISMO	172
<p>Conflictos económicos (1940-1946), 172; Concesiones (1947-1970). 180; Auge petrolero y concesiones (1971-1982). 188; Conclusiones. 190.</p>	
VII. SIGNOS DE LA REESTRUCTURACION	193
<p>Ley de obras: limites al enriquecimiento sindical. 193; El plan que abortó. 202; Chantajes y forcejeos. 211; El derrumbe. 217; Nuevo lider. viejas prácticas, 227; Disciplina y flexibilidad laboral, 235; Conclusiones. 243.</p>	
CONCLUSIONES	246
INDICE DE GRAFICAS	256
APENDICE ESTADISTICO	261
BIBLIOGRAFIA	298

## INTRODUCCION

Después de casi medio siglo de existencia, PEMEX fue sometido a dos grandes procesos de reestructuración. El primero, en los setentas, durante el auge de los precios y de las ganancias petroleras extraordinarias y, el segundo, durante la prolongada declinación de precios y ganancias en los ochentas.

Para beneficio de los campos petroleros mexicanos, el nivel que alcanzaron los precios del petróleo entre 1973 y 1981 fue excepcional en su historia. Desde 1865, cuando comienza a consolidarse la industria petrolera en Estados Unidos a 1981, nunca los precios habian registrado semejantes incrementos nominales y reales.

Diversos factores se conjugaron para esa elevación en los precios del petróleo: a) desde los años sesentas el principal país productor y consumidor de petróleo en el mundo, Estados Unidos, registraba incrementos importantes del volumen de sus importaciones respecto a su consumo total de petróleo; presionando por lo tanto, la demanda en el mercado internacional\*; b) a finales de los sesentas, la disponibilidad en el mediano plazo medida por la relación de las reservas de

-----  
\*En 1950, las importaciones de petróleo de EU representaban el 13 por ciento de su consumo total, en 1960 el 19 por ciento y, en 1973 el 36 por ciento. Véase, Basic Petroleum Data Book, Petroleum Industry Statistics API, January 1989, section IX, Imports.

petróleo respecto a la producción disminuían significativamente tanto en el Medio Oriente como en Estados Unidos; c) la presión de las compañías petroleras por aumentar sus ganancias pues, en comparación con el promedio de las ganancias manufactureras, continuaban insertas en una larga onda recesiva en Estados Unidos\*; d) el proceso de nacionalizaciones de las empresas petroleras en los países integrados en la OPEP.

En la medida que hasta principios de los setentas la producción y la comercialización internacional del petróleo estuvo bajo el control de las compañías trasnacionales, principalmente, para la mayoría de los países productores el petróleo constituyó una limitada fuente de ganancias, aún cuando desde la creación de la OPEP los países integrantes fueron aumentando los impuestos en la explotación del petróleo.

En 1970, por ejemplo, a pesar de que los gobiernos árabes eran los principales beneficiarios de la renta y el monto de sus impuestos representaban alrededor del 50 por ciento del valor de las exportaciones de petróleo, lo que captaban realmente era una porción reducida por el bajo nivel en que se cotizaba el petróleo. El monopolio que ejercían las compañías les permitía reducir o mantener más disminuido el precio del petróleo en Medio Oriente que en Estados Unidos. Por lo tanto, mientras el monto de la renta que recibían los gobiernos de los países productores

-----  
\*Valle, Alejandro. Renta petrolera y competencia capitalista, i.

se mantenía comprimido por los bajos precios. las compañías lograban aumentar sus ganancias al controlar el precio de venta de los productos refinados.\*

Al aumentar el monto de la renta petrolera a través del incremento de los precios se desencadenó una larga y profunda reestructuración de la industria y del mercado petrolero internacional. En el aspecto industrial las empresas ubicadas en la rama del petróleo registraron un crecimiento sustancial de sus ganancias, sobre todo, en comparación a otras ramas que desde finales de los años sesentas enfrentaron una declinación en el ritmo de crecimiento de su productividad y de sus ganancias.

Durante la fase de altos precios, las compañías incrementaron significativamente sus actividades en exploración, explotación, refinación y petroquímica. También, en su mayoría, se diversificaron hacia otras actividades industriales y de servicios. Por lo tanto, su inversión en esa década registró un crecimiento sostenido. Un renglón que se benefició ampliamente fue la investigación orientada a rentabilizar otras fuentes de

-----  
\*El monto de los impuestos pagados por la explotación de petróleo por parte de las compañías petroleras a los gobiernos donde se localizaban los yacimientos fue y ha sido un ámbito de conflictos violentos. El monto de estos impuestos o renta que constituyen una ganancia extraordinaria para quienes detentan la propiedad de las tierras fértiles en petróleo "se realiza fundamentalmente en el exterior y está determinada, en primera instancia, por los precios y el volumen de las exportaciones". Vease, Valle, Alejandro y Colmenares, Francisco, Ascenso y caída de los precios del petróleo, Brecha N° 1, pp. 41-42.

energía, destacando los resultados en un mejor aprovechamiento del carbón y de los crudos pesados.

Paralelamente, la decisión de las transnacionales automotrices y de otras industrias para contrarrestar la caída de sus ganancias las condujo a una intensa búsqueda y a avances importantes en la disminución en el consumo de combustibles. Por su parte, los gobiernos de los países industrializados importadores de petróleo elevaron significativamente los impuestos para disminuir el impacto en sus balanzas comerciales del valor de las importaciones petroleras.

También, por el lado de la oferta se registraron cambios fundamentales. Uno de los más importantes fue la incorporación de nuevas áreas productoras al ser rentabilizada su explotación como sucedió con la explotación marina en el Mar del Norte y en la Sonda de Campeche, en México, y que junto a otras pequeñas regiones productoras de petróleo comenzaron a incidir decisivamente al engendrar una sobreoferta que desde 1981 se hizo presente.

Los países productores organizados en la OPEP se vieron obligados, por la sobreoferta, a reducir drásticamente su producción, intentando así detener la caída de los precios del petróleo. Sin embargo, la OPEP no logró evitar a través de disminuciones de su producción que el precio retrocediera en términos reales a niveles previos al primer choque petrolero, en particular después de los desplomes de 1986 y 1988.



En los ochentas la OPEP disminuyó sensiblemente su participación en la producción y comercialización de crudo en el mundo. Además, con el aumento de las reservas petroleras mundiales se alejó la amenaza de escasez de petróleo. La sobreproducción de crudo, que no se presentó como un fenómeno transitorio sino de larga duración desmoronó la frágil cohesión de los países productores organizados en la OPEP. La distinta estructura económica, social y política de cada uno de ellos, así como también su distinta vinculación con el exterior los condujo a acciones unilaterales que imposibilitaron acuerdos duraderos para defender la renta petrolera. Arabia Saudita, Irán, Irak, Kuwait, etc., rompieron una y otra vez sus compromisos de producción, contribuyendo además con las ventas con descuentos, a una reducción sustancial del monto de las ganancias petroleras.

En los ochentas, bajo estas transformaciones, se fue configurando una Organización de Países Exportadores de Petróleo, débil y dividida para enfrentar homogéneamente la caída de la parte de la renta petrolera que habían venido disputando a los países industrializados y las grandes compañías petroleras.

Por su parte, las compañías transnacionales, ante la constante declinación de sus ganancias, llevaron a cabo una reestructuración del ámbito de sus operaciones y de su integración, que se tradujo en una menor participación en la comercialización de crudo, contracción de la inversión en exploración, mayor participación en la comercialización de refinados, nuevas fusiones empresariales, disminución drástica

de sus operaciones en multitud de pozos con baja productividad, etc.

Para México, esas modificaciones en los precios y en el monto de la renta petrolera, tuvieron consecuencias profundas. Pues, aunque el periodo del auge había sido de corta duración la renta petrolera captada había creado una desmesurada e ilimitada ilusión de riqueza en la administración estatal y en el capital.

La magnitud de las ganancias petroleras condujo al Estado y al capital mexicanos a prácticas que retroalimentaron la ineficiencia y baja productividad del aparato productivo existente, colocando a la economía en su conjunto frente a una mayor vulnerabilidad al emprender multitud de pequeños y gigantescos proyectos improductivos.

La primera fase de la despetrolización del comercio exterior mexicano (1982-1985), se realizó principalmente por la declinación de los ingresos petroleros. Y, la segunda fase (1986-1988), que se caracterizó por un desplome de los ingresos petroleros, se combinó con mayor crecimiento de las exportaciones manufactureras. El espejismo que provocó la renta petrolera determinó que en muchas ramas se establecieran empresas con notorios niveles de sobreinversión como lo demostraron sus índices de aprovechamiento de la capacidad instalada; y, en muchos casos se establecieron plantas industriales u otro tipo de instalaciones que no se requerían. Empero, dejaron un saldo de créditos externos imposibles de pagar por la baja recuperación de

esos proyectos, la caída de la renta petrolera o por su franco fracaso\*.

Por lo tanto, los desplomes de los precios del petróleo en 1986 y 1988, después de una larga declinación que se había iniciado desde mediados de 1981, cimbraron las finanzas gubernamentales y, con ello, al conjunto de la economía en México. Nuestro país, con una economía diversificada y con una planta industrial relativamente más consolidada en relación a la mayoría de los países productores y exportadores organizados en la OPEP, después de haber captado por ventas externas de petróleo cuantiosos montos de divisas, enfrentó en los ochentas una década sin crecimiento, un endeudamiento por arriba de la capacidad de pago y un empobrecimiento agudo de la mayor parte de la población\*\*.

-----  
\*Por ejemplo, al amparo del endeudamiento y de la renta petrolera se construyó la costosísima planta nuclear de Laguna Verde, se tendió un gasoducto que jamás dispondrá del gas necesario para exportar, se construyeron gigantescos centros petroquímicos con altos costos de operación y sin capacidad de competencia en el exterior, se dejó inconclusa la construcción de puertos industriales como Laguna de Ostión, Altamira y Manzanillo, se construyeron plantas termoeléctricas en sitios mal ubicados, se adquirió equipo costoso para establecer empresas productoras de bienes de capital sin disponer del personal calificado ni la demanda suficiente de las empresas estatales, etc.

\*\*Carlos Tello, presidente del Consejo Consultivo del Programa Nacional de Solidaridad, afirmaba en agosto de 1989: "Los años de crisis (1982-1989), además de ser inequitativos, han sido empobrecedores: no solo el número de pobres aumentó, sino que creció en términos relativos.

"Durante esos años, el PIB por persona disminuyó 14%, la caída en el ingreso fue muy desigual. En tanto que la población total del país pasó de 71.4 millones a 81.2 millones en 1987, los pobres lo hicieron de 32.1 a 41.3 millones. En este breve lapso, nueve de cada diez mexicanos que se incorporaron a la población pasaron a formar parte de los pobres". Véase Proceso, n. 675, 9 de octubre de 1989.

Esta realidad, desbordó el pensamiento y las previsiones de muchos a quienes correspondió influir y decidir en las decisiones de la política industrial. Su visión les llevó a afirmar que la "política petrolera (era) enormemente exitosa" y que "México apenas (había) recorrido un tramo minúsculo de lo que será su experiencia histórica como importante productor de petróleo"\*. .

O, también, de que el petróleo "proveerá a la economía de suficientes ingresos de divisas para reducir, eliminar y aún revertir el papel del financiamiento externo en el desarrollo del país". Por lo que "seguramente a finales de este siglo México será un país industrialmente avanzado"\*\*\*.

Desde mediados de los ochentas, esta visión comenzó a plasmarse en hechos distintos en relación al petróleo. En efecto, de 1986 a 1988 los ingresos tributarios de PEMEX apenas representaron el 60%, aproximadamente, del monto total del servicio de la deuda pública. Precisamente, al consolidarse esta desventajosa relación para las finanzas estatales se alejó la posibilidad de disponer de excedentes tanto para cubrir el servicio de la deuda como para desendeudarse y crecer.

-----  
\*Véase, Solís, Leopoldo, Petróleo y crecimiento económico. Energéticos, boletín informativo del sector energético, año 6, no. 6, junio de 1982, p. 13 -este reconocido economista fue coordinador de asesores económicos en el gobierno de Miguel de la Madrid-.

\*\*Véase, Villarreal, René, El petróleo como instrumento de desarrollo: México en los 80's. Trabajo presentado en el Seminario de Energéticos del 11 de abril de 1980 en el Colegio de Mexico.

El panorama petrolero de comienzos del siglo XXI será el que hemos presenciado a finales del siglo XX. Es decir, el interés de cada país productor o de cada compañía por apropiarse de la mayor parte de las ganancias extraordinarias. Para ello, sobrevivirán y se beneficiarán principalmente aquellos países y compañías que dispongan de los más bajos costos de producción, de mayor productividad y que sean capaces de diseñar una estrategia de aprovechamiento racional de sus recursos petroleros.

PEMEX no estaba preparado para sortear los retos que ya estaban tocando sus puertas. El gigantismo e ineficiencia de su operación, así como el inadecuado manejo de sus excedentes y del precio de sus productos, habían colocado a esa empresa frente a una disminución de su capacidad de producción de crudo y de refinados; ubicándose como potencial importadora neta de gas natural.

Esas limitantes, en el periodo que México vendía a Estados Unidos sesenta por ciento de su petróleo, el gobierno se propuso superarlas mediante la reestructuración de Petróleos Mexicanos a través de: a) la reclasificación de la mayor parte de los petroquímicos básicos como secundarios; b) la creación de una empresa comercializadora de las exportaciones e importaciones de los productos petroleros; c) medidas contra la relación corporativa con el sindicato petrolero y, d) la flexibilidad y disciplina laboral consagradas en el contrato colectivo de trabajo vigente para el periodo 1989-1991.

Por esas vías, el gobierno mexicano se propuso terminar el largo ciclo del proyecto y las prácticas con que emergió PEMEX en los años treinta y que, bajo su concepción, constituían una traba para su reestructuración e inserción en un mercado petrolero más complejo y competitivo en la década de los noventa.

Esta investigación, continuación de Petróleo y lucha de clases en México 1864-1982\* y, Problemas de rentabilidad y productividad de la industria petrolera mexicana 1970-1984\*\*, tiene como propósito contribuir al análisis de los factores desencadenantes y del proceso inicial del nuevo ciclo de una empresa que por su importancia continuará siendo pieza importante en el futuro inmediato de México.

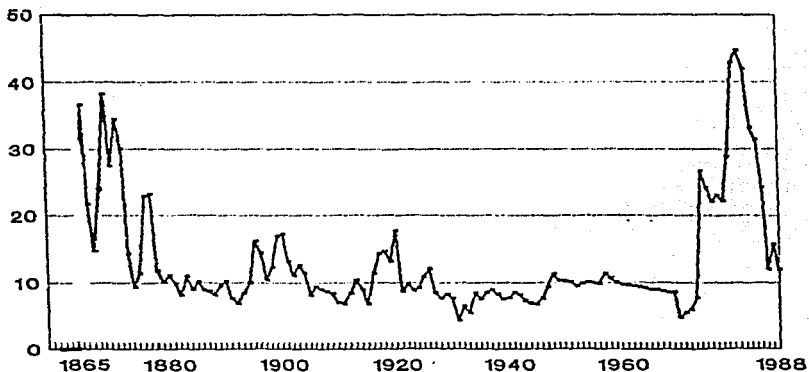
-----  
\*Editorial El Caballito, Mexico, 1982.  
\*\*En prensa.

## 1. EXCEDENTE PETROLERO Y RESTRUCTURACION

### 1. La caída de los precios del petróleo

El nivel a que llegaron en 1981 los precios promedio internacionales del petróleo representó el más alto en los últimos cien años. En efecto, el precio promedio del crudo en Estados Unidos y del ligero saudita, en ese año, ascendió a 31.77 y 32.33 dólares por barril, respectivamente. Durante 1988, el nivel del precio promedio del crudo se ubicó en el nivel que alcanzó durante 1986, año en que se registró el peor desplome de los crudos desde los años 20.

Gráfica 1  
EU: PRECIO DEL PETROLEO, 1865-1988  
(Dólares constantes de 1988)



Fuente: Elaborada con datos del cuadro 1  
y 2 del Apéndice Estadístico.

En una revisión histórica, a precios constantes, el precio del petróleo ha registrado un comportamiento cíclico, aunque de diferente intensidad. Al graficar una serie de precios reales del petróleo de 1865 a 1988 se observan más definidamente cinco ciclos: en el primero, que abarca de 1889 a 1915, el precio llega a su nivel máximo entre 1895 y 1900, declinando hasta 1915; el segundo, de 1916 a 1931, el petróleo alcanza su nivel más alto en 1919, declinando en los años siguientes (con excepción de 1923 a 1925); en el tercero, de 1932 a 1946 -ciclo de menor duración- el petróleo no logró repuntes importantes ya que su máximo fue el nivel del ciclo anterior en 1928; en el cuarto, de 1946 a 1972, el nivel más alto se alcanzó en 1948, iniciándose un largo descenso real del petróleo que culminó con el alza de 1973; y, en el quinto de 1973 a 1988, el nivel más alto se registra en 1981 para descender en los años siguientes, registrando un acentuado desplome en 1986.

En relación al último ciclo, desde diciembre de 1980 comenzaron a presentarse los primeros indicios de retrocesos en el nivel de los precios del petróleo. Tanto los crudos de la OPEP como los de los productores "Independientes" -países productores no organizados en la OPEP- registraban disminuciones similares. Por ejemplo, entre noviembre y diciembre de ese año el crudo ligero nigeriano tipo zusitina disminuyó de 41.50 a 40.90 dólares por barril; el saudita tipo ligero disminuyó de 41.25 a 40.60 dólares por barril.

En general, esta tendencia declinante fue constante hasta junio



de 1981, aún después de una reunión que la OPEP había realizado en el mes de mayo y donde acordó por vez primera, un tope a su producción.\* En los meses siguientes de ese año los crudos registraron un repunte ante la decisión de Arabia Saudita de elevar a 34 dólares el precio del barril de su crudo ligero a partir de octubre. En el mercado libre, este nivel se mantendría, frágilmente, durante noviembre y diciembre de 1981 y, durante enero de 1982.

Oficialmente, en 1982 la OPEP no modificó la mayoría de los precios de sus crudos.\*\* Sin embargo, en febrero su cotización en el mercado libre se desplomó significativamente, en 3 y 4 dólares; y, aún cuando los crudos se recuperaron en abril terminaron con una disminución de casi 3 dólares durante ese año.

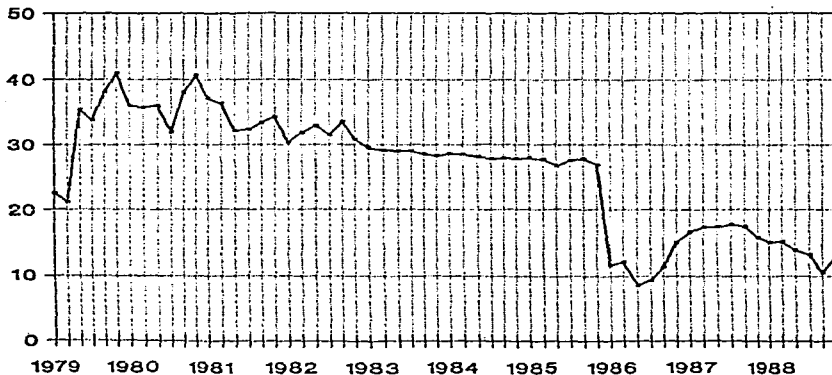
La inmovilidad de los precios oficiales en 1982 contrastaba con la constante declinación del precio del petróleo en el mercado libre y abrió una brecha que obligó a los países productores organizados en la OPEP a disminuir sus cotizaciones. El crudo ligero saudita fue reducido a 29 dólares por barril el 19 de marzo de 1983. Esta disminución en el precio del crudo de referencia de la OPEP, iniciaba el alineamiento hacia la baja de

-----  
\*Jorge Díaz Serrano, como director de PEMEX, al decidir bajar oficialmente los crudos de exportación mexicanos a partir de junio de 1981 -en contra de la opinión del Gabinete Económico-, reconocía esta tendencia depresiva de los precios  
\*\*Nigeria y Libia, sin acuerdo de la OPEP, disminuyeron el precio de sus crudos tipo bony y zueitina en 1 y 1.60 dólares, respectivamente.

las cotizaciones oficiales con las cotizaciones del mercado libre. Desde su fundación, esta disminución era la primera que autorizaban oficialmente los productores organizados en la OPEP.

Durante 1983, las cotizaciones del crudo ligero saudita en el mercado libre se mantuvieron por abajo de los precios oficiales; sin embargo, el mínimo al que llegaron fue de 28.26 dólares por barril en el mes de diciembre. Todavía en junio de 1984 el precio del crudo ligero saudita se cotizaba en 28.12 dólares por barril en el mercado libre. En los meses siguientes los crudos de 31 y 37 grados API disminuyeron sus cotizaciones en este mercado en 1.50 y 2.00 dólares, respectivamente, en octubre de 1984.

Gráfica 2  
ARABIA SAUDITA: PRECIO DEL CRUDO LIGERO  
(Dólares por barril)

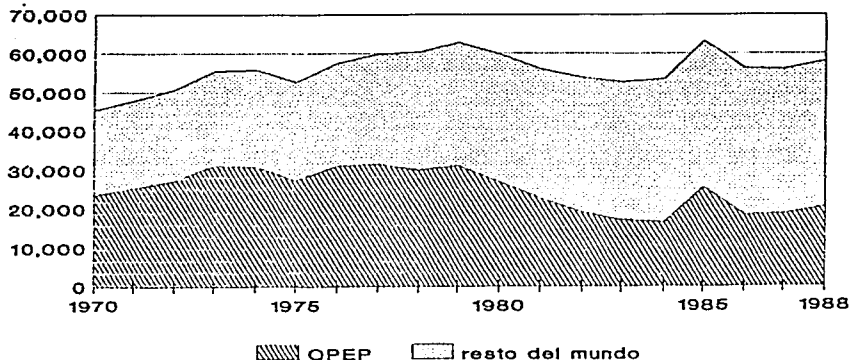


FUENTE: Elaborada con datos del cuadro 3  
del Apéndice Estadístico.

La persistencia de la cotización del crudo ligero saudita en 28 dólares por barril, aproximadamente, presionó a Arabia Saudita para decretar nuevamente otra reducción situando ese crudo en 28 dólares a partir de febrero de 1985. A excepción de junio de ese año en que la cotización de ese crudo en el mercado libre disminuyó a 26.79 dólares por barril, hasta noviembre el precio se mantuvo cercano a los 28 dólares.

Paralelamente, los países productores organizados en la OPEP y, en menor medida, los no organizados en la OPEP, abrieron las válvulas de producción más allá de la capacidad de consumo

Gráfica 3  
**PRODUCCION MUNDIAL DE CRUDO**  
 (Millones de barriles día)



FUENTE: Elaborada con datos del cuadro 4 del Apéndice Estadístico.

internacional. En efecto, en junio de 1985 de una producción mundial que había disminuido a 50.7 millones de barriles, la OPEP producía 14.3 millones de barriles y, en la misma fecha, Arabia Saudita llegaba a uno de sus niveles más bajos de producción de la década con 2.4 millones. Hasta ese periodo, este último país había contraído su producción para evitar un mayor deterioro de su renta. Sin embargo permanentemente mantuvo la amenaza de no continuar haciéndolo si el resto de los países productores no se disciplinaba a las cuotas de producción.

En diciembre de 1985, Arabia Saudita a través de Zaki Yamani su ministro del petróleo, declaró que ese país no estaba dispuesto a continuar "sacrificando su producción y que, por lo tanto, la aumentarían para ganar mercados". Para entonces, su producción ya se situaba en 4.7 millones de barriles por día, superior en 93% respecto a sus cifras de producción en junio de ese año.

Esta declaración era un reconocimiento tardío de la guerra de precios en que ya estaban involucrados todos los productores de petróleo, tanto al interior como afuera de la OPEP. En efecto, en diciembre de 1985 la producción mundial ya se había elevado a 55.9 millones de barriles por día, lo cual representaba un aumento de la producción mundial de 5.2 millones respecto a junio del mismo año. De este aumento, a los países de la OPEP les correspondía el 82% y, el resto a los países productores independientes. Al combinarse esta situación de sobreoferta con un cambio en el mecanismo de cotización de la mayor parte de las operaciones comerciales de crudo de Arabia Saudita, al operar con

el net back\*, los precios se precipitaron hacia un mayor derrumbe. El alineamiento del precio del petróleo en esta fase de sobreoferta se realizaba en función de las áreas mas rentables y no de las menos productivas.

El sensible mercado petrolero no tardó en reaccionar. En enero de 1986 el crudo ligero saudita se cotizaba a 23.65 dólares por barril, en febrero a 15.88. en marzo a 13.13. en abril a 11.17, en mayo a 12.30, en junio a 10.67 y, en julio a 8.63. En todos los mercados se registró este desplome de los precios del petróleo.\*\*

En Estados Unidos, el precio promedio de su petróleo disminuyó de 25.91 dólares a 11.44 de enero a julio de 1986 y, en el mismo periodo, el precio promedio de su petróleo importado para refinación cayó de 24.93 a 10.91 dólares por barril.

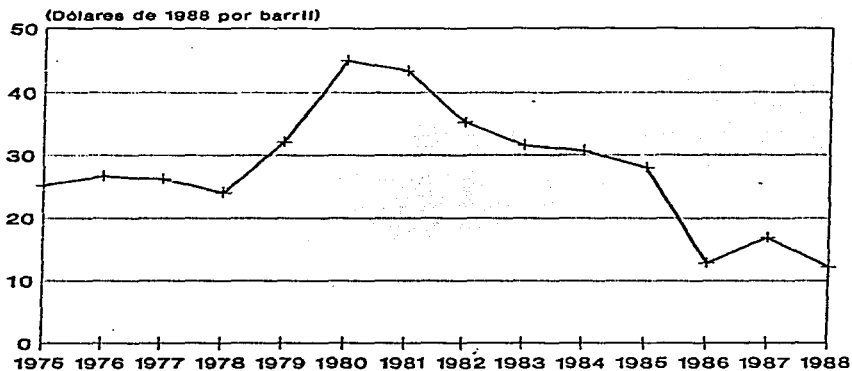
México, desde enero ya había comenzado a sentir los efectos de

-----  
\*El net back consiste en fijar el precio de venta del crudo en función del precio y comportamiento de los productos obtenidos en la refinación. Protege, básicamente, las ganancias de los productores situados en la cadena del procesamiento final del crudo, es decir, en la producción de petrolíferos.

\*\*Ante la magnitud de este desplome, miles de pozos fueron cerrados por incosteabilidad en Estados Unidos: en 1987, la producción de Louisiana, Oklahoma y Texas era 10 por ciento inferior a la de 1985. Incluso, George Bush viajó a Medio Oriente con el apoyo de los productores estadounidenses, en particular de Texas, y recomendó a la OPEP no continuar agudizando con sus desacerdos de producción la guerra de precios.

ese desplome al obligarse a establecer el precio promedio de su barril de crudo de exportación en 19.14 dólares -inferior en 19% al precio de 23.72 dólares a que lo había cotizado durante el mes de diciembre de 1985. Para febrero de 1986, la cotización disminuyó a 14.02, en marzo a 11.21, en abril a 10.58, en mayo a 10.52, en junio a 9.30 y, en julio a 8.61 dólares por barril.\*

Gráfica 4  
MEXICO: PRECIO PROMEDIO DEL CRUDO DE EXPORTACION

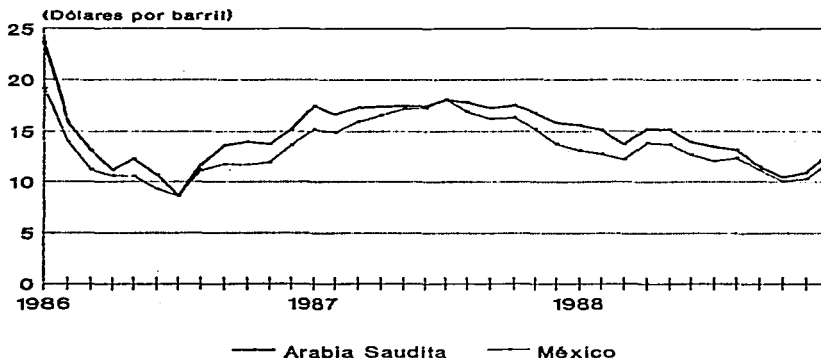


FUENTE: Elaborada con datos del cuadro 6 del Apéndice Estadístico

\*En la tercera semana de julio de 1986 llegó a su límite el desplome de los crudos mexicanos tipo istmo (32.80 API) y maya (220 API). El día 25, por ejemplo, el istmo y el maya con destino a Estados Unidos se cotizaban en 10.05 y 7.16 dólares; y, con destino a Europa, a 8.28 y 5.12 dólares, respectivamente.

En junio de 1986, mes en que llegaba a su límite ese desplome, Arabia Saudita y la OPEP en su conjunto, estaban enfrascados en reconquistar su participación en el mercado, produciendo 5.9 y 18.5 millones de barriles, por día, respectivamente. Todavía en agosto de ese año, la OPEP aumentaba su producción diaria a 21.2 millones de barriles -básicamente por Arabia Saudita que produjo durante ese mes 6.4 millones de barriles diarios.

Gráfica 5  
**ARABIA SAUDITA Y MEXICO: PRECIO PROMEDIO  
 DEL CRUDO DE EXPORTACION**



FUENTE: Elaborada con datos del cuadro 3  
 y 6 del Apéndice Estadístico

La producción en los meses de mayor desplome del precio del petróleo, con respecto a junio del año anterior, había registrado un cambio fundamental. Pues, en junio de 1986 la producción mundial había sido de 50.7 y, en agosto, de 58.5 millones. Significaba un aumento de la producción mundial en estos últimos

meses de 7.1 y 7.8 millones de barriles, respectivamente. Alrededor del 90% de tal aumento provenia de la OPEP y, destacaban las cifras de Arabia Saudita\*.

El 4 de agosto de 1986, después de varios intentos fallidos, 12 ministros del petróleo de la OPEP, acordaron disminuir su producción a 14.8 millones de barriles por día. A pesar del rechazo de Irán, fue excluido Irak que ese mes producía 1.8 millones de barriles por día. No obstante, este mes aumentaba aún más la producción de la OPEP al situarse en 21.2 millones, sobre todo por el aumento de la producción de Arabia Saudita, Nigeria y Venezuela.

Sin embargo, en agosto el precio del crudo registró un repunte que osciló entre 2 y 3 dólares debido a una recuperación de las demandas del crudo de la OPEP. Por ejemplo, el crudo ligero saudita en el mercado libre aumentó a 11.69 dólares por barril, el precio promedio del crudo mexicano aumentó a 11.18, el crudo doméstico de Estados Unidos aumentó a 11.97 y el importado a 11.87.

En septiembre, comenzaron a cumplir sus acuerdos los productores de la OPEP, al disminuir su producción a 17.2 millones de barriles por día, 19% menos que el mes anterior. México también

-----  
\*El restante 10 por ciento fue determinado, esencialmente, por un aumento de la producción de la Unión Soviética, de China y de Inglaterra.



registraba una disminución de su producción al ubicarla en 2.4 para ese mes y, en 2.3 millones de barriles por día para octubre. La disminución de la producción de la OPEP influyó en un ligero debilitamiento de la sobreoferta a nivel mundial, ubicándola en 4 millones.

El nivel de 54.4 millones de barriles por día a que ascendía la producción mundial en septiembre de 1986, seguía siendo una cifra significativamente alta respecto a los 50.7 millones de junio de 1985 y, sobre todo, si se le comparaba con la producción promedio mundial de 1982 a 1985. Es decir, estaba muy lejos de tener éxito el debilitamiento de la sobreoferta, aún cuando en ese mes los precios repuntaban dos dólares más.

Durante los tres meses siguientes, la OPEP marchó hacia un quebrantamiento de su disciplina, al producir 17.6 millones de barriles por día en octubre, 18.1 en noviembre y 18.2 en diciembre. México, en menor escala, hacía lo mismo al producir en este último mes 2.6 millones de barriles\*.

Arabia Saudita -el país más importante de la OPEP por sus altas reservas de petróleo y sus bajos costos de producción-, con una producción de 5.4 millones de barriles por día durante noviembre

-----  
\*De abril a mayo de 1986, México, aumentó su producción a más de 2.6 millones de barriles por día; básicamente, por mayores exportaciones, pues de 1.1 millones que vendió en enero logró colocar 1.5. Podía hacerlo porque tenía capacidad suficiente para producir ese nivel y porque trataba de aumentar sus ingresos en divisas.

y diciembre de 1986, alimentaba la saturación del mercado petrolero. Esta mayor producción, como los planteamientos de Zaki Yamani en el sentido de que así saldrían del mercado aquellos países productores cuyos mayores costos de producción no podrían soportar la baja cotización del petróleo, hacían suponer que se orientaban básicamente a "doblegar" a Inglaterra para que disminuyera su producción.\* Sin embargo, la estrategia para expulsar a productores iba más allá, pues aunque Inglaterra y Noruega habían estado aumentando notablemente su producción, no eran los únicos. Se trataba de expulsar a los más ineficientes, sin embargo sus resultados en el corto plazo fueron muy limitados ya que los principales productores expulsados fueron del estado de Texas en Estados Unidos.

La importante pérdida de la participación de la OPEP en la producción mundial en la década de los ochenta respecto a los setentas, había sido el resultado de un crecimiento rápido y constante de la extracción de petróleo en nuevas áreas. La primera crisis petrolera y los cuantiosos excedentes generados en los setentas rentabilizó yacimientos más profundos, más costosos, muchos de ellos localizados mar adentro ubicados en el Mar del Norte, México, China, Egipto, Colombia, etc. Por lo tanto, los altos precios engendraron en estas áreas un inflexible competidor y, no sólo por razones políticas sino también, económicas.

-----  
\*Margaret Thatcher, en esos momentos, declaró que aunque disminuyeran los precios del petróleo por abajo de los 10 dólares, Inglaterra lo continuaría extrayendo.

El desplome de los precios de 1986, impactó en forma desigual a las áreas productoras. En particular, las actividades de exploración disminuyeron, muchos pozos con altos costos de producción fueron cerrados, se despidieron miles de trabajadores, la renta de equipos disminuyó, etc. En Estados Unidos por ejemplo, esta situación provocó una caída importante de su producción global de 8 por ciento. Para otros países productores, como México, esta situación determinó una disminución real de sus inversiones para exploración y explotación de campos.

No obstante, la sobreproducción de petróleo provocada por la OPEP, en particular por Arabia Saudita, no logró aumentar de modo determinante la presencia de esa organización. Pues, de 31% que representaba en 1985 su producción de la mundial, apenas aumentó a 33% en 1986.

La destitución de Zaki Yamani y las declaraciones de Nasser, el nuevo ministro saudita, desautorizando el aumento de la producción de ese país, así como el propósito de restaurar el precio del petróleo a 18 dólares en enero de 1987, se tradujeron en una disminución de un millón 400 mil barriles diarios de la producción de Arabia Saudita de un mes a otro.

En el mercado, la disminución de la producción de la OPEP a 17.1 millones de barriles se reflejó en un incremento en los precios del petróleo. En enero de 1987, con 17.50 dólares por barril el crudo saudita registraba un aumento de 2.31 dólares respecto a diciembre de 1986; en el mismo periodo, aumentaba en 1.55 y 2.36

dólares el crudo mexicano y el estadounidense. Desde este mes hasta julio de 1987, la mayoría de los crudos fueron registrando una lenta recuperación como consecuencia, particularmente, de una disminución de la producción de la OPEP en 1.4 millones de barriles por día en el primer semestre de 1987 respecto al último mes de 1986.

Esta recuperación de los precios fue acompañada de otras reducciones en la producción de la OPEP entre febrero y abril de 1987. Sin embargo, al mes siguiente la producción de la organización se elevó en 845 mil barriles respecto a abril, llegando la producción de la OPEP a 19.3 millones de barriles por día en julio y, a 20.4 en agosto de ese año. Semejante aumento de la producción: 3 millones de barriles diarios respecto a principios de ese año, indicaba la franca disputa de mercados de todos los productores organizados en la OPEP ya que, sin excepción, violaron su techo de producción acordado voluntariamente desde agosto del año anterior. Simultáneamente, disminuía el consumo de petróleo de los mayores países industrializados organizados en la OCDE de 36.1 a 34.2 millones de barriles por día entre enero y agosto de 1987.

Al no realizar los miembros de la OPEP reducciones sustanciales de su producción en el segundo semestre de 1987, ésta se mantuvo en promedio en 19.5 millones de barriles por día.\* Por lo tanto,

-----  
\*La guerra entre Irán e Irak incidió en los desacuerdos para cumplir con las cuotas de producción que fijaba la OPEP, cada uno buscaba colocar mayor cantidad de petróleo y con descuento para comprar armamento.

los precios nuevamente comenzaron a declinar: el crudo ligero saudita de un máximo en agosto de 1987 de 18.01 dólares disminuyó a 15.49 en diciembre del mismo año. El precio promedio del crudo de exportación mexicano disminuía de 18.06 dólares en julio a 13.77 en diciembre. Similar suerte tuvieron todos los crudos en el mercado internacional.

El desplome que registró el precio del petróleo desde 1986 hizo retroceder muchos años su poder de compra real. En términos nominales lo colocó en los niveles de 1978, pero en términos reales el petróleo se redujo a un nivel anterior al de 1973. En efecto, el precio real de 1986 de 9.07 dólares solo existió en el año que estalló la primera estampida de los setentas.

Asimismo, el derrumbe determinó que el precio real promedio de 1986, apenas representara el 25% del nivel a que había llegado el precio del petróleo en 1981. Y, aún cuando en 1987 el precio promedio del petróleo importado por los países industrializados aumentó a 4 dólares respecto a 1986, el precio real no se recuperó significativamente. Incluso, en 1988 cayó a los niveles de 1986.

El rígido alineamiento que tuvieron tanto en el nivel como en su tendencia los precios oficiales de los países productores de petróleo con los precios del mercado libre, indicaban que su regulación era determinada por las múltiples relaciones y constantes reestructuraciones del mercado. Por lo que, si en las estampidas de los setentas no fue la OPEP la que marcó la pauta,

tampoco en la declinación de los ochenta llevó la batuta.

En síntesis, en relación a este último ciclo, puede decirse que los precios se adecuaron a las determinaciones o fuerzas del mercado, entre las que destacaban a) el costo de producción de las áreas más productivas, b) el aumento de la producción mundial; c) la disminución del consumo por unidad de producto (en particular en los Estados Unidos y en los países industrializados); d) el aumento de los inventarios de crudos; e) el mayor aprovechamiento del carbón por su mejor rentabilidad; y f) mayor aprovechamiento de la energía nuclear, en particular por Estados Unidos, Francia, Japón y Alemania. Es decir, las fluctuaciones que definieron ese ciclo de los precios, su nivel y su tendencia fueron el resultado, en la esfera del mercado, de la disputa por apropiarse del excedente que generaba la comercialización de este producto entre los productores y consumidores. En el pasado, así sucedió, influyendo, desde luego, el grado de poder de los monopolios en la esfera de la producción y de la comercialización del petróleo.

La sobreoferta de largo plazo en la producción de petróleo, desencadenada por las alzas de petróleo en los setentas fue consolidando un estancamiento nominal y real del precio del petróleo que se extendería hasta finales de la década de los ochenta, pues de 1986 a 1988, el desplome colocó a los precios reales del petróleo en niveles similares a los de 1973, inferiores a su vez, a los de 1948.

Estos hechos, una década y media después de lo que Fadhil J. Al Chalabi había calificado como un "viraje decisivo en la historia de la fijación de los precios del petróleo", atribuyéndole a la OPEP la capacidad exclusiva de administrar los precios, eran una buena lección de que las determinaciones de éstos eran más complejas y menos unilaterales.\*

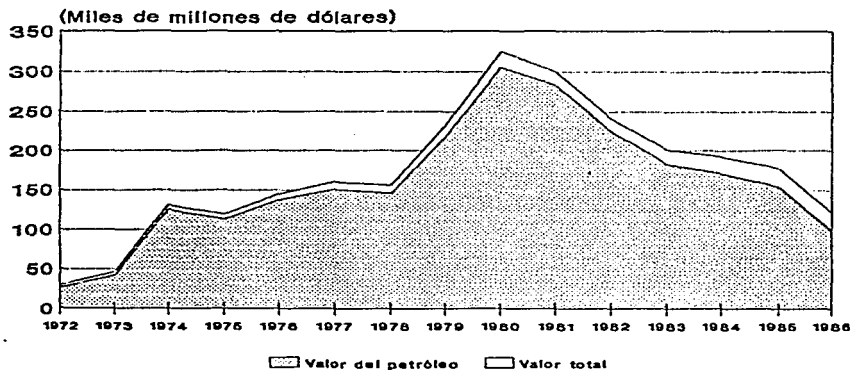
-----  
\*Véase. Fadhil J. Al Chalabi, La OPEP y el precio internacional del petróleo: el cambio estructural. Ed. Siglo XXI, México 1984, p. 99.

## 2. OPEP: saldos de la crisis

En la historia de los países con escaso desarrollo, nunca un grupo de países como el de los productores organizados en la OPEP había captado un cúmulo de riqueza como la que obtuvieron éstos en los años setentas. Pero, también, nunca se había presenciado una disminución tan rápida y de tal magnitud como la que enfrentaron esos mismos países en los años ochentas.

La cuadruplicación de los precios del petróleo determinó que los ingresos de la OPEP se triplicaran entre 1973 y 1974, al aumentar

Gráfica 6  
OPEP: VALOR DE LAS EXPORTACIONES TOTALES  
Y PETROLERAS



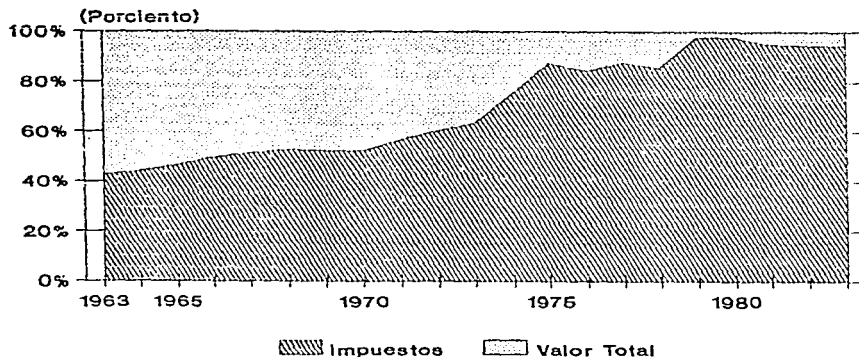
FUENTE: Elaborada con datos del cuadro 7  
del Apéndice Estadístico



de 37,035 millones de dólares a 119,814. Al disminuir en 1975 la demanda del mercado mundial, la OPEP disminuyó sus exportaciones, reduciéndose ligeramente sus ingresos. Sin embargo, la recuperación de sus exportaciones fue incrementando el monto de sus ingresos en 1976 y 1977. Y, aún con una exportación disminuida de 26.1 millones de barriles diarios, lograban captar 135,602 millones de dólares en 1978.

Al monopolizar la OPEP la mayor parte de las exportaciones mundiales de crudo (más del 80% exportado al mercado mundial de

Gráfica 7  
**OPEP: IMPUESTO AL PETROLEO RESPECTO AL  
 VALOR DE LAS EXPORTACIONES PETROLERAS**

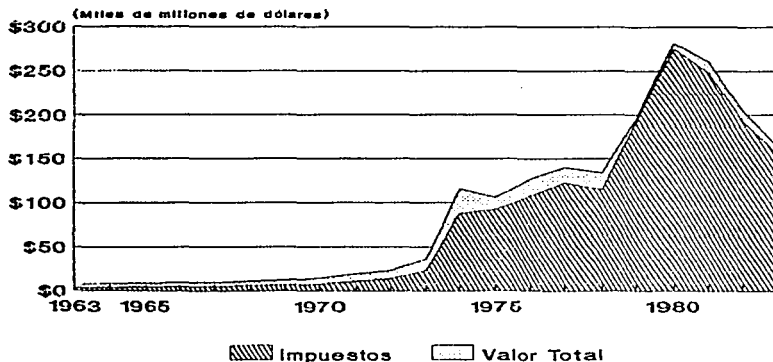


FUENTE: Elaborada con datos del cuadro 8 del Apéndice Estadístico

1970 a 1978), este grupo de países a través de los impuestos al petróleo, se benefició de los cuantiosos excedentes por la diferencia sustancial entre sus costos de producción y el precio internacional del petróleo.

La segunda explosión de los precios aumentó aún más el monto de los excedentes captados por la OPEP, por lo que en 1979 y 1980 sus ingresos por exportación de crudo ascendían a 202,433 y 266,959 millones de dólares, respectivamente. Si bien todos los países productores exportadores obtenían ingresos extraordinarios a través del excedente petrolero, la distribución de éste era

Gráfica 8  
OPEP: IMPUESTOS AL PETRÓLEO RESPECTO AL  
VALOR DE LAS EXPORTACIONES PETROLERAS



FUENTE: Elaborado con datos del cuadro 8  
del Apéndice Estadístico

marcadamente desigual. En 1980, por ejemplo, del valor total de las exportaciones, 6 de los 13 países miembros absorbían el 76% de los ingresos: a Arabia Saudita le correspondía el 38%, a Irak el 9%, a Nigeria el 9%, a los Emiratos Arabes Unidos el 7%, a Venezuela el 6% y, a Kuwait el 6%.

De un total de 1.2 billones de dólares que obtuvo la OPEP entre 1973 y 1980, alrededor del 50% le correspondió a Arabia Saudita y a sus principales aliados en el Golfo Pérsico: los Emiratos Arabes Unidos, Kuwait y Qatar. Es decir, países con bajos costos de producción de petróleo, de un desarrollo económico limitado, de escasa población y con incapacidad para asimilar productivamente en su interior el excedente petrolero, se beneficiaron extraordinariamente.

La disminución de las exportaciones y de los precios en 1981 marcó el principio de una larga fase descendente en los ingresos de los miembros de la OPEP. En efecto, respecto al nivel más alto de sus ingresos que se ubicaron en 1980, los ingresos de 1981 representaron el 93%, en 1982 el 73%, en 1983 el 57%, en 1984 el 52%, en 1985 el 46% y en 1986 y 1988 el 27%, aproximadamente.

Este desplome de los ingresos de la OPEP era resultado de la caída de los precios y de sus menores exportaciones. Pues, mientras de 1973 a 1979, logró exportar en promedio alrededor de 27 millones de barriles por día, en 1986 y 1987, apenas colocaba 12.8 y 12.0 millones de barriles. Por lo tanto, su participación

en las exportaciones mundiales de crudo que había sido superior al 80% entre 1970 y 1977, disminuyó a 53.7% en 1987.

Indudablemente, los aumentos del precio del petróleo generaron un crecimiento de las economías de los países productores. En 1973, los países miembros de la OPEP registraban un producto nacional bruto de 108 mil millones de dólares corrientes-y, para 1981, este era de 722 mil millones de dólares. Es decir, en un breve periodo lograron septuplicarlo. No obstante, estas economías vieron reforzada su ya marcada dependencia de los ingresos petroleros. De un 89% a que ascendían las exportaciones de petróleo en el total de mercancías exportadas por la OPEP en 1973, aumentaron su participación al 94% en 1981. La disminución relativa que registró el petróleo en los años posteriores fue ocasionada fundamentalmente por la caída del valor de las exportaciones petroleras. Pues las no petroleras de 19 mil millones a que ascendían en 1980 sólo aumentaron a 23 mil millones de dólares en 1986.

La mayoría de los países miembros de la OPEP, ante la magnitud de los excedentes, tomaron dos caminos. El primero, y en el que todos se involucraron, fue un crecimiento acelerado de sus importaciones tanto de bienes de consumo como de bienes de capital que no se tradujeron en un progreso en la eficiencia de las ramas industriales no petroleras. En el segundo, y en el que se involucraron principalmente Arabia Saudita, Kuwait y los Emiratos Arabes, fue el reciclaje de gran parte de sus excedentes

a los circuitos bancarios internacionales. Por lo que, la banca de Estados Unidos, de Europa y Japón se beneficiaron ampliamente.

Globalmente, las importaciones de la OPEP aumentaron de 14,166 millones de dólares en 1972 a 156,640 en 1981: tal incremento fue superior al que había registrado su PNB. Durante ese periodo, Argelia aumento sus importaciones de 1,491 a 11,270 millones de dólares; Ecuador de 319 a 2,246; Gabón de 139 a 843; Indonesia de 1,570 a 13,272; Irán de 2,409 a 12,499; Irak de 705 a 20,735; Kuwait de 5,200 a 6,978; Libia de 1,043 a 8,383; Nigeria de 1,505 a 20,877; Qatar de 141 a 1,518; Arabia Saudita de 1,136 a 35,269; y los Emiratos Arabes Unidos las aumentaron de 2,430 a 13,106 \*.

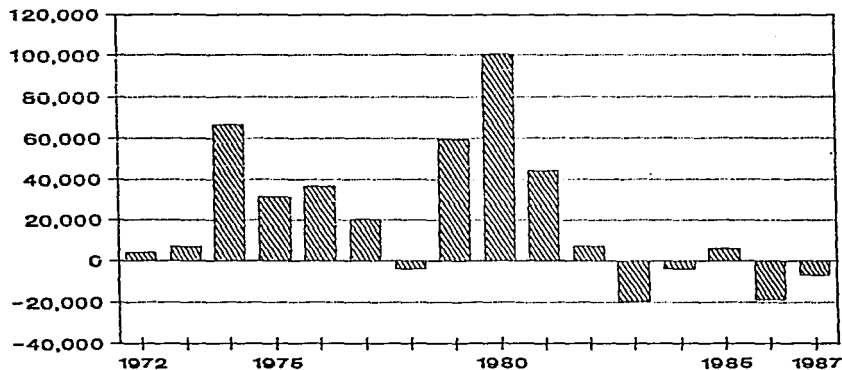
Como se puede apreciar, ninguno de los países productores escapó a la fiebre consumista que los condujo a una dependencia decisiva de las importaciones, desarticulando los excedentes petroleros sus economías internas. Durante el periodo que el excedente fue cuantioso los gobiernos no otorgaron importancia a esta dependencia, por el contrario, se llegó a justificar bajo el argumento de que se importaban bienes con el mayor avance tecnológico en los países industrializados. Pero, al realizarse esas importaciones en bienes básicos o material militar de deshecho, estas economías no se fortalecieron. Precisamente en armamento los países de la OPEP gastaron alrededor de 364 mil

-----  
\*Véase. Annual Statistical Bulletin. 1986, OPEC, table 8.

millones de dólares entre 1970 y 1982, alrededor del 21% del valor de las exportaciones petroleras.\*

Así, la mayor parte de los países productores fueron consumiendo improductivamente su excedente petrolero. Por ejemplo, el saldo global de la OPEP en la cuenta corriente habiéndose elevado de 66.7 mil millones de dólares en 1974, disminuyó a 31.4 mil en 1975, a 36.8 mil en 1976 y a 20.1 mil en 1977. Incluso, en 1978 se registro un déficit de 3.8 mil millones de dólares.

Gráfica 9  
OPEP: SALDO EN CUENTA CORRIENTE  
(Millones de dólares)



FUENTE: Elaborada con datos del cuadro 9 del Apéndice Estadístico

\*Véase, World Military Expenditures and Arms Transfers 1971-1982, U.S. Arms Control and Disarmament Agency, p. 37.

La segunda explosión de los precios le permitió a la OPEP volver a tener un saldo favorable de 59.6 mil millones de dólares en 1979, de 100.4 mil millones de dólares en 1980 y de 44.5 mil millones en 1981. Sin embargo, al año siguiente y en los posteriores -excepto en 1985-, los países productores fueron acumulando déficit crecientes. En 1986, de los 13 países productores organizados en la OPEP, únicamente dos registraron superávit en su balanza de pagos: Kuwait por 6.2 mil millones de dólares y los Emiratos Arabes Unidos por 2.3 mil millones.

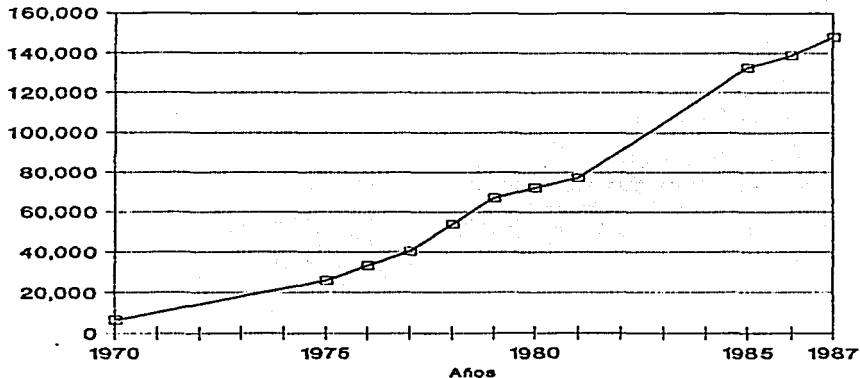
El monto del déficit de los otros productores fue el siguiente: Argelia por 3.2 mil millones de dólares, Ecuador por 0.8 mil millones, Gabón por 0.7 mil millones, Indonesia por 1.1 mil millones, Irán por 1.7 mil millones, Irak por 3.6 mil millones, Libia por 1.5 mil millones, Nigeria por 1.4 mil millones, Qatar por 0.6 mil millones, Arabia Saudita por 10.5 mil millones y, Venezuela por 1.6 mil millones de dólares.

Al no limitarse a sus ingresos propios para crecer, ni crear reservas financieras para eventuales declinaciones en el precio del petróleo, la mayoría de los países productores se endeudaron en niveles que los colocó en una situación de alta vulnerabilidad. Situación que incidió severamente en un debilitamiento de su capacidad de maniobra pues, sus elevadas importaciones y, para algunos de ellos, el elevado pago del servicio de la deuda por el excesivo endeudamiento que no recuperaban por su baja rentabilidad o fracaso los obligaba a participar en la guerra de precios a través de mayor producción y

exportación de su petróleo.

Precisamente, la deuda comenzó a cobrar una importante participación en sus relaciones con el exterior. En 1970, la deuda global de la OPEP por 6.5 mil millones de dólares, representaba el 38% de las exportaciones petroleras. En 1975, su deuda por 25.6 mil millones de dólares, representó el 23% del valor de sus exportaciones totales y el 24% de las petroleras. En 1981, su deuda de 77.1 mil millones de dólares representaba el 27% del valor de sus exportaciones totales y el 29% de las petroleras.

Gráfica 10  
OPEP: DEUDA EXTERNA  
(Millones de dólares)



FUENTE: Elaborada con datos del cuadro  
10 del Apéndice Estadístico



Para 1981, cuando todavía los ingresos de los países productores se mantenían en niveles muy altos, algunos de ellos ya mostraban serios desequilibrios financieros por la magnitud de los créditos que habían adquirido. Argelia por ejemplo, tenía una deuda externa superior en 67% al valor de sus exportaciones petroleras; la de Ecuador era superior en 149%; la de Indonesia era superior en 59%. Para Nigeria, la deuda todavía era inferior a sus exportaciones en 33%, y para Venezuela en 39%. Para 1985, por ejemplo, la deuda de la OPEP se había elevado a 132.6 mil millones de dólares, 72% respecto a 1981. En cambio, sus ingresos por exportación de petróleo, ya registraban una disminución de 50% respecto a 1981.

Y, aún cuando el valor de sus exportaciones de petróleo disminuyó a 77.1 mil millones de dólares en 1985, la deuda global de la OPEP aumentaba a 138.6 mil millones de dólares. Esta situación trastocó radicalmente la relación entre el monto de la deuda y el valor de sus exportaciones. En efecto, la deuda de la OPEP rebasaba en 80% el valor de sus exportaciones petroleras y, 39% el valor de sus exportaciones totales.

El panorama se tornó más desfavorable por países. Para Argelia, por ejemplo, la deuda se elevó 5.3 veces respecto al valor de sus exportaciones; para Ecuador 5.7 veces; para Indonesia 4.0 veces; para Nigeria 21.0 veces; para Venezuela 3.8 veces; para Gabón 1.0 veces; para Irak 0.8 veces; para Kuwait 0.3 veces; para los Emiratos Arabes Unidos 0.5 veces. Arabia Saudita, por su parte, aún cuando su deuda externa representaba el 66% del

valor de sus exportaciones de petróleo ya ascendía a 14.1 mil millones de dólares.

Países, cuyas economías se econtraban altamente petrolizadas como las de los países productores de la OPEP, exhibieron su profunda vulnerabilidad con la caída de sus ingresos. En los hechos, el distinto grado de vulnerabilidad y de intereses de los productores así como el retroceso, en su crecimiento económico fue determinando que cada uno adoptara una distinta estrategia frente al mercado. Impidiendo así, que la OPEP lograra colocarse a la vanguardia de los acontecimientos. Por el contrario, a destiempo, la OPEP trataba de adecuarse defensivamente al comportamiento del mercado.

Las causas de la distinta vulnerabilidad de los países agrupados en la OPEP fueron muy diversas y, algunas de ellas irreductibles. Por un lado, gobiernos estrechamente alineados a la estrategia geopolítica de Estados Unidos como Arabia Saudita, Kuwait, Qatar y los Emiratos Arabes Unidos con el 57% de las reservas de crudo de la OPEP, únicamente tenían el 4% de la población de los países miembros de esa organización. Al mismo tiempo, respecto a todos los países de la OPEP, disponían del 45% del valor de las exportaciones de petróleo, del 42% de la producción de crudo, del 35% de las importaciones de mercancías y del 23% de la deuda.

Por su parte, Argelia, Ecuador, Indonesia, Nigeria y Venezuela, que tenían el 14% de las reservas de crudo de la OPEP y, el 80% de la población de los países integrantes de la OPEP participaban

con el 30% del valor de las exportaciones de petróleo, con el 29% de la producción de crudo, con el 39% de las importaciones de mercancías y, con el 62% del total de la deuda externa de la OPEP.

El abismo que existía entre los recursos y las condiciones económicas de cada uno de los países que integraban a la OPEP, además de las vinculaciones e intereses geopolíticos, fue minando crecientemente a esta organización.

Para algunos, como Nigeria, Indonesia, Ecuador y, en menor medida Argelia, la posibilidad de comercializar en el corto plazo su petróleo no era cuestión secundaria para elevar sus índices de liquidez. De 1986 en adelante, los ingresos petroleros se tornaron en una cuestión fundamental de subsistencia.

Desde luego, este no fue el derrotero de Arabia Saudita, Kuwait, Qatar y los Emiratos Arabes. Al disponer de más de 130 años reserva/producción, importantes depósitos bancarios en el exterior, una población reducida, además de sus bajos costos de producción, se transformaron en uno de los factores de la regulación hacia la baja de los precios del petróleo.\* Arabia Saudita, por ejemplo, sin inversión adicional, tenía la capacidad

-----  
\* La caída en sus ventas forzó a países de la OPEP a reducir en 1986 sus depósitos en bancos extranjeros. En conjunto, los depósitos se redujeron en 22.1 mil millones de dólares, situándose en total en 143.8 mil millones de dólares.

para duplicar su producción en 1988. Es decir, podía producir 8.3 millones de barriles\*.

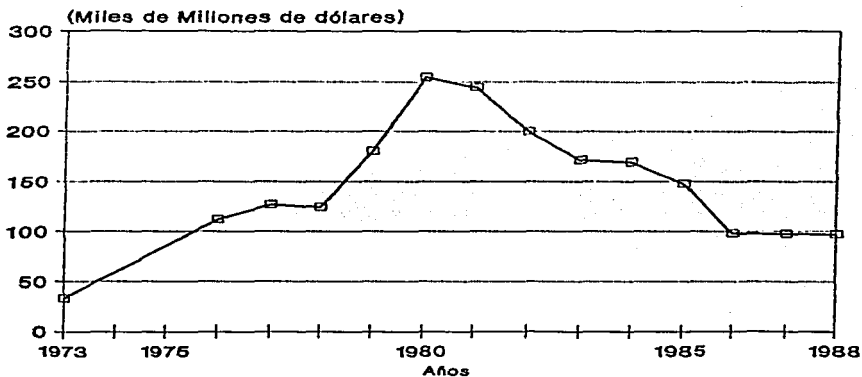
Esta situación, indicaba que los desacuerdos de la OPEP no eran coyunturales, ni siquiera la guerra entre Irak e Irán influyó. Por el contrario, les había beneficiado ya que habían mantenido su producción en niveles inferiores a su capacidad en válvulas.

-----  
\*International Energy Statistical Review, 30 August 1988, p.2.

### 3. La OCDE y la crisis del petróleo

En la década de los ochenta, los países industrializados de la OCDE redujeron drásticamente el monto del flujo financiero por importaciones de petróleo hacia los países de la OPEP. Efectivamente, el valor de sus importaciones de petróleo en 1986 apenas representaban el 37% de las que realizaron en 1980. En la década anterior, este valor de las importaciones, había registrado un crecimiento gigantesco, si se considera que en 1973

Gráfica 11  
OCDE: VALOR DE LAS IMPORTACIONES DE  
PETROLEO



FUENTE: Elaborada con datos del cuadro  
11 del Apéndice Estadístico

ascendía a 33,796 millones de dólares, y para 1980 a 263,806 (el 81% y el 86% del valor de las exportaciones de la OPEP). Esta última cifra fue el monto más alto a que llegaron las importaciones de los países industrializados, ya que tanto la caída de su demanda como de los precios determinaron que el valor de sus importaciones disminuyera hasta 96,537 millones de dólares en 1986, como se puede apreciar en la gráfica anterior.

Diversos factores contribuyeron en ese gigantesco reciclaje del excedente petrolero. Por ejemplo, habiendo llegado los países de la OCDE a un máximo de su demanda de energía en 1979, comenzaron a disminuirla sensiblemente en los años siguientes. Además lograron disminuir la importancia de sus importaciones de energía en el total de sus requerimientos: del 39.2% en 1977, sus importaciones de energía disminuyeron al 23.9% en 1985 del total de su consumo.

Por lo tanto, las alzas que registró el petróleo incidió de modo fundamental en el comportamiento de la demanda de energía requerida por unidad de producto en los países de la OCDE. De 0.55 que era la cantidad requerida por unidad de PIB en 1973, disminuyó a 0.51 en 1979, a 0.49 en 1980 y, a 0.44 en 1985\*. Es decir, los países industrializados de la OCDE lograron ahorrar alrededor del 20% de su consumo por unidad de producto respecto a

-----  
\*Toneladas de crudo equivalente por cada 1,000 dólares de PIB.

1972. Incluso, los requerimientos de petróleo por unidad de PIB cayeron aún más.

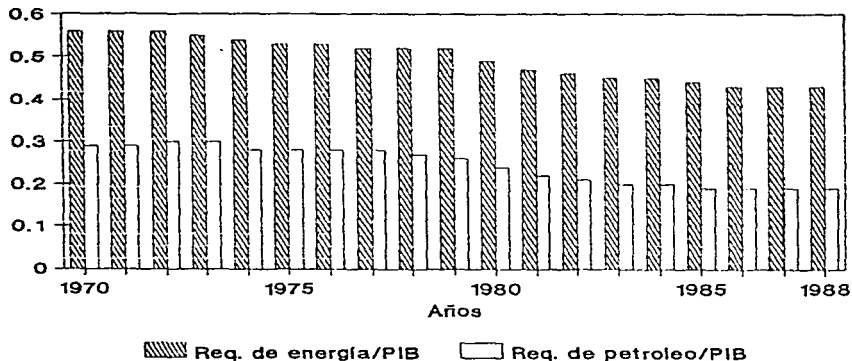
En efecto, la declinación de los requerimientos de energía por unidad de producto se tornó más relevante con el petróleo. En los países de la OCDE, la tasa declinó en 37% al pasar de 0.30 a 0.19 entre 1973 y 1986. Los países industrializados con mayores reducciones fueron Japón y Francia: 48%; Alemania con 41%; Inglaterra y Canadá con 39%;. Las "menores" reducciones, de todos modos relevantes, fueron de 33% por parte de Estados Unidos e Italia.

Esto último, por ejemplo, también ha contribuido para que Japón y Alemania, cuyos índices de intensidad energéticos los disminuyeran a 0.17 y 0.13 en 1985, mejoraran la competitividad de sus productos en el comercio internacional, en particular respecto a Estados Unidos, cuyo índice de 0.24, era 41% y 85% superior al de aquellos países\*.

Por otra parte, mientras el PIB de la OCDE aumentaba entre 1973 y 1985 en un 32%, sus requerimientos de energía aumentaban sólo en 6.2% y, sus importaciones netas -básicamente petróleo-,

-----  
\* "La caída en la intensidad de materias primas en el proceso manufacturero se extiende a la energía y especialmente al uso de petróleo. Para producir 100 libras de cable de fibra de vidrio se necesita el 5% de la energía requerida para producir una tonelada de cobre": Véase, Bell Daniel, The coming of the post-industrial society. Citado por Juan María Alponse, La Jornada 14 de julio de 1988.

Gráfica 12  
OCDE: EVOLUCION DE LA INTENSIDAD  
ENERGETICA



FUENTE: Elaborada con datos del cuadro  
12 del Apéndice Estadístico

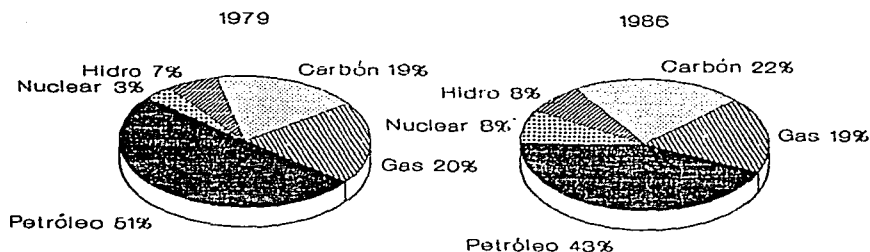
disminuían en 34%. Es decir, si bien la recesión económica de 1974 y 1975, así como la de 1981-1982, influyeron en una disminución de la demanda de energía, lo fundamental fueron los cambios en los coeficientes de consumo energético, logrando mayor eficiencia y sustitución del petróleo por otros energéticos.

Asimismo, la estrategia de los países industrializados de la OCDE para reconvertir su consumo energético, se tradujo en un perfil nuevo de su estructura energética. De 1979 a 1986, el consumo de energía primaria de la OCDE disminuyó en 3%. Esta disminución fue determinada por la declinación de la demanda global de petróleo y del gas en 17% y 10%, respectivamente. El carbón, con



una participación del 12% en el consumo de energía primaria de estos países, en 1986 registró un incremento de 15% respecto a 1979. La hidroelectricidad, en el mismo periodo, registró un incremento de 7% y, la energía nuclear de 130%, por lo que su contribución al consumo de energía de la OCDE fue de 8% en 1986, el doble respecto a 1979.

Gráfica 13  
OCDE: CONSUMO DE ENERGÍA PRIMARIA

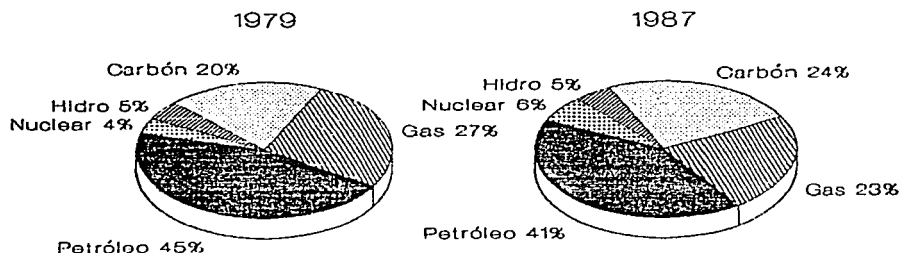


FUENTE: Elaborada con datos de  
Statistical Review World Energy, British  
Petroleum, June 1987.

Desde luego, cada país industrializado tuvo una diferente evolución de su reconversión energética, a la que globalmente describimos más arriba. Estados Unidos, por ejemplo, con el 48%

de la demanda de energía de la OCDE en 1986 y, con una reducción de 6% respecto a 1979, modificó drásticamente la tendencia de su consumo en todos los energéticos primarios. Mientras su consumo de petróleo y gas lo redujo en 14% y 19%, aumentó su consumo de carbón en 15%, de hidroelectricidad en 10% y de energía nuclear en 64%.

Gráfica 14  
EU: CONSUMO DE ENERGIA PRIMARIA

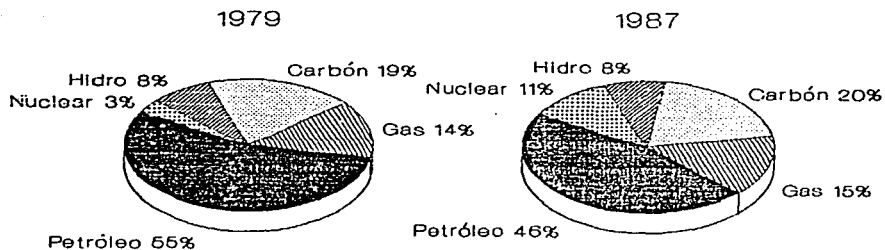


FUENTE: Ibid.

Los países de Europa occidental de la OCDE, redujeron su consumo de energía primaria en 2% entre 1979 y 1986, nivel inferior al de los Estados Unidos. Sin embargo, lograron una disminución de 18% de su consumo de petróleo, porcentaje superior al de Estados Unidos. El más relevante incremento fue el de energía nuclear

con 321%, por lo que ésta aumentó a 11% su contribución en la demanda total de energía de estos países, prácticamente cuatro veces más respecto a 1979. El carbón y el gas aumentaron en 2% y 4%, respectivamente, en el periodo analizado.

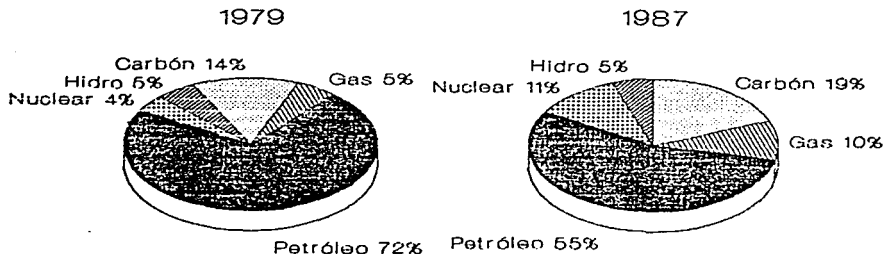
Gráfica 15  
EUROPA OCCIDENTAL: CONSUMO DE  
ENERGÍA PRIMARIA



FUENTE: Ibid.

Japón, con un incremento global de 1% de su consumo de energía de 1979 a 1986, pero un mayor crecimiento de su economía respecto a los países industrializados logró una mayor diversificación y eficiencia de su consumo energético. El consumo de petróleo, en el periodo mencionado, lo disminuyó en 23% y, aumentó su consumo en 80% del gas, en 40% del carbón, en 5% de la hidroelectricidad y, en 180% de la nuclear.

Gráfica 16  
JAPON: CONSUMO DE ENERGIA PRIMARIA



FUENTE: Ibid.

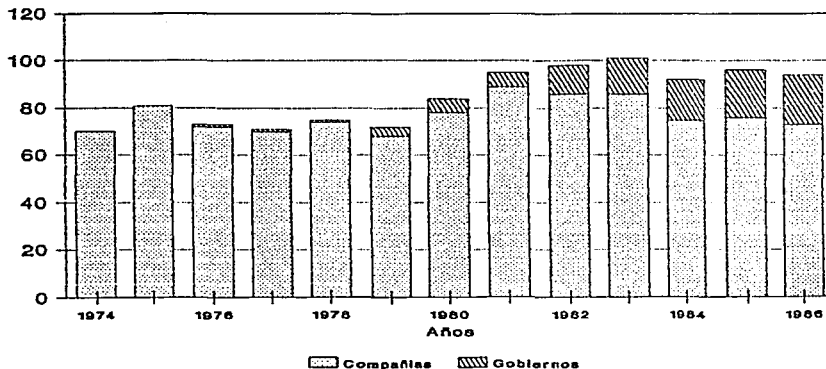
Por lo tanto, de todos los países de la OCDE, Japón fue el que más avanzó en pocos años en la transformación de su perfil energético.

Simultáneamente a los progresos en la eficiencia energética, las compañías petroleras transnacionales aumentaron sus inventarios de crudo. También los gobiernos de los países de la OCDE empezaron a crear las reservas de petróleo, para enfrentar las eventuales interrupciones en el abastecimiento y evitar situaciones como las que atravesaron muchos de ellos durante octubre de 1973, como consecuencia de la guerra árabe-israelí.

Los inventarios de petróleo de la OCDE registraron un incremento global entre 1974 y 1981 de 41% -los correspondientes a las

compañías se incrementaron en 31%, con lo cual la cobertura de su consumo pasó de 70 a 95 días. Aunque de 1981 a 1986 las compañías transnacionales disminuyeron en 27% el monto de sus inventarios de petróleo, las reservas gubernamentales de petróleo, sobre todo en Estados Unidos, determinaron que la disminución global fuera únicamente de 12%, ubicándose en 94 días la cobertura del consumo.

Gráfica 17  
**OCDE: INVENTARIOS DE PETRÓLEO**  
 Días de cobertura del consumo



FUENTE: Elaborado con datos del cuadro 13 del Apéndice Estadístico

Estados Unidos, que contribuía con alrededor del 50% de los inventarios -incluyendo refinados- de la OCDE, aunque disminuyó el ritmo, fue el más disciplinado en el incremento de su reserva estratégica de petróleo (REP). En efecto, habiendo almacenado

230 millones de barriles en 1981. lo aumentaron a 541 en 1987\*

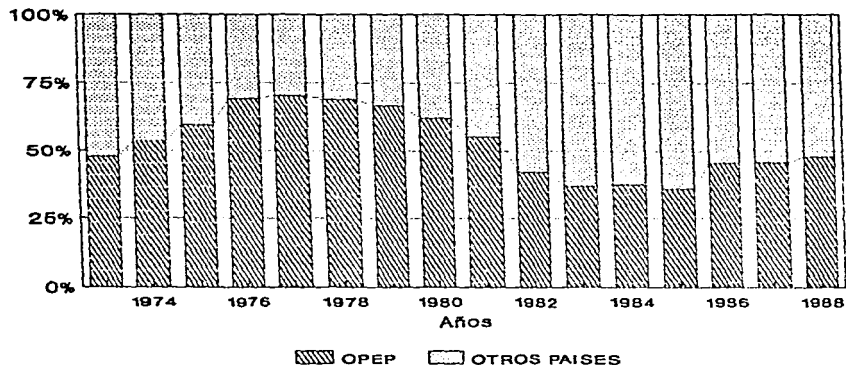
Por otra parte, la diversificación de las importaciones de petróleo que realizaban los países de la OCDE, sobre todo Estados Unidos, además de contribuir a debilitar la cohesión de la OPEP, otorgó a esos países mayor fuerza de negociación frente a los países productores. Estados Unidos, por ejemplo, que había registrado un máximo de sus importaciones de crudo y petrolíferos en 1977 con 8.8 millones de barriles diarios, correspondiéndole el 70% a la OPEP, las redujo a 7.2 millones para 1988 -48% de la OPEP-.

El nivel de los precios y del excedente petrolero fueron factores fundamentales en las modificaciones que registraron las relaciones económicas entre los países de la OCDE y los de la OPEP. Por ejemplo, entre 1972 y 1973, la OCDE exportaba a los países de esa organización el 4.1% del total de sus exportaciones; entre 1975 y 1984 ese porcentaje se duplicó, elevándose a 8.6%. disminuyendo en 1986 a la mitad al representar el 4.5%\*\*\*.

-----  
\*Hasta 1987, México había contribuido con 216 millones de barriles, el 40% del almacenamiento total de la reserva estratégica de petróleo de Estados Unidos. Además, su importancia como principal abastecedor fue creciendo pues de 29 millones que importó Estados Unidos para su reserva en 1987, México le vendió el 91%, equivalente a 26 millones. Véase, Strategic Petroleum Reserve, February 15, 1988, U.S. Department of Energy.

\*\*Vease, OECD Economic Outlook, n.41, june 1987, p. 138-140.

Gráfica 18  
EU: IMPORTACIONES DE PRODUCTOS  
PETROLEROS DE LA OPEP



FUENTE: Elaborada con datos del cuadro  
14 del Apéndice Estadístico.

Por lo tanto, el debilitamiento de las relaciones económicas de la OPEP con la OCDE llegó a niveles sin precedentes. Pues, al ubicarse el valor de las exportaciones de petróleo de la OPEP en 77 mil millones de dólares en 1986 (100 mil millones el valor de sus exportaciones totales) y, en 66 mil millones de dólares el valor de las exportaciones de la OCDE hacia esos países petroleros, únicamente disponían de alrededor de 11 mil millones de dólares de excedente petrolero (16 mil millones de superávit comercial global) para hacer frente a las salidas netas de capital -superiores a los 47 mil millones de dólares por servicios y transferencias. De ahí que mientras en 1986 y 1987 el déficit en cuenta corriente de la balanza de pagos de la OPEP

había sido de 18.490 y 6.759 millones de dólares, respectivamente, en 1974 había registrado un superávit de 67 mil millones de dólares y de 100 mil millones en 1980\*.

A medida que este reciclaje del excedente petrolero incidía desigualmente en los países productores de petróleo, constituía un factor clave que favorecía la estrategia de diversificación de las importaciones petroleras de la OCDE, como era el caso sobre todo de Estados Unidos y Japón. Y, al mismo tiempo, de mayor debilitamiento de los países productores de petróleo dentro y fuera de la OPEP.

-----  
\* Véase: Annual Statistical Bulletin, OPEC 1986 y Economic Outlook, OCDE, No. 41, junio 1987, pp. 138 y 139.



4. Productividad y ganancias de las compañías petroleras

Desde el choque petrolero de 1973 hasta el derrumbe de precios de 1986, las compañías petroleras trasnacionales -entre ellas Las Seis Hermanas -, no fueron ajenas a los profundos cambios en la esfera de la producción, de la productividad y de la distribución de las ganancias en la industria petrolera internacional.

LAS 6 HERMANAS: SUMINISTRO DE CRUDO Y VENTAS  
PRODUCTOS REFINADOS\*

(Por ciento)

Año	Suministro de crudo/ producción de crudo**	Ventas de refinados/ consumo de refinados**
1972	73	56
1980	45	44
1981	46	43
1982	42	42
1983	39	40
1984	40	42
1985	34	41
1986	33	42

\* De 1972 a 1984 la referencia a las principales compañías petroleras corresponde a Exxon, Gulf, Mobil, Chevron, Texaco, BP, RD/Shell; de 1985 en adelante por la fusión de Gulf con Chevron se reduce a 6 las identificadas como Las Siete Hermanas.

\*\*Las relaciones son respecto al total de la producción de crudo y consumo de refinados en el mercado capitalista.

FUENTE: World Oil Trends: a statistical profile 1986-1987, Cambridge Energy Research Associates, p. 80.

En efecto, el abastecimiento y la producción de las principales compañías petroleras en el mercado petrolero capitalista disminuyó de 30.4 millones de barriles por día en 1972 a 13.6 en 1986, es decir, su participación se desplomó en 55%. Por lo que su papel en el suministro de petróleo en este mercado disminuyó de 73% en 1972 a 33% en 1986. En esta reestructuración influyó la ola de nacionalizaciones de los yacimientos petroleros entre los países exportadores organizados en la OPEP.

También, en relación a su capacidad de refinación las compañías petroleras registraron un importante debilitamiento tanto de su participación como en cuanto a capacidad física instalada. Pues de 51% a que ascendía su capacidad de refinación del total instalado en el mercado capitalista cayó a 31% en 1986. Sin embargo, la participación de este grupo de compañías en la venta de productos refinados no declinó con la misma intensidad ya que en 1972 vendía 23.1 millones de barriles diarios de refinados y 18.9 millones en 1986, equivalentes ambas cifras al 56% y al 42% del consumo de refinados en los países capitalistas. Durante 1986, la Exxon y la Royal Dutch/Shell participaban con el 45% de las ventas de este grupo de compañías petroleras; este nivel fue similar en todo el periodo examinado.

Esta situación determinó modificaciones profundas en el perfil de la integración vertical de las compañías en la industria petrolera internacional. En 1973, por ejemplo, la venta de productos refinados representaba el 75% del total de sus suministros de crudo; para 1986 representaba el 138%. Como se

puede apreciar en la tabla siguiente, similar tendencia se registró en la relación de las ventas de productos refinados frente a su producción propia; las primeras pasaron de 69% a 157% entre 1973 y 1985. En la medida que las compañías petroleras tuvieron que desplazar la mayor parte de su operación en la producción y abastecimiento de petróleo hacia la comercialización y producción de refinados, sus ganancias fueron severamente impactadas.

LAS 6 HERMANAS: INTEGRACION VERTICAL  
(Por ciento)

Año	Ventas de refinados respecto a suministros de crudo	Ventas de refinados respecto a producción propia de crudo
1973	75	69
1980	100	100
1981	101	199
1982	111	190
1983	119	175
1984	120	154
1985	137	157

FUENTE: Ibid, p. 82.

A principios de la década de los setenta, las compañías petroleras trasnacionales registraron un crecimiento gigantesco en el valor de sus ventas y de sus ganancias, tal situación colocó en desventaja al resto de las empresas y ramas industriales; sobre todo ante el impulso de las alzas de precios

de 1973. Por ejemplo, en 1972 las todavía 7 Hermanas registraron ventas con valor de 76,385 millones de dólares, para 1973 de 91,098 y, para 1974 de 169,201 millones de dólares. Por lo tanto, sus ganancias aumentaron de 4,315 millones de dólares en 1972 a 8,778 en 1973 y, a 11,667 en 1974; el 6%, 10% y 7%, respectivamente, de sus ventas totales.

La segunda explosión de precios en los setentas determinó que estas compañías petroleras aumentaran sus ventas a 483,024 millones de dólares en 1981, seis veces mas altas a las de 1972. En la década siguiente, las ganancias de Las 6 Hermanas, medidas en precios corrientes, registraron un menor impulso al ascender en 1981 a 19,285 millones de dólares, inferiores a los 23,904 a que ascendieron en 1980 el 4% de las ventas totales.

#### LAS 6 HERMANAS: VENTAS Y GANANCIAS

(Millones de dólares)

Años	Ventas	Utilidades
1972	76,385	4,315
1974	169,201	11,667
1980	455,014	23,904
1981	483,024	19,285
1982	440,173	13,659
1983	404,775	16,004
1984	421,354	15,330
1985	402,188	13,437
1986	293,654	12,295
1987	311,551	9,704

FUENTE: World Oil Trends; a statistical profile 1986-1987, Cambridge Energy Research Associates, p. 52 y Fortune 1987.

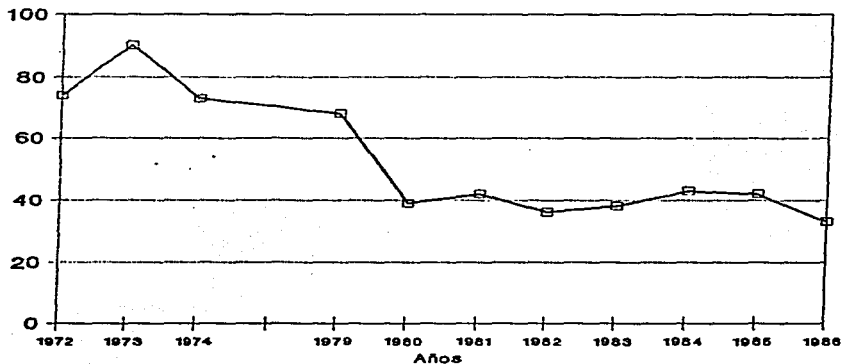
El descenso de los precios del petróleo a partir de 1981, así como la menor venta de petróleo por parte de las compañías determinó que el valor de sus ventas comenzara a declinar, acentuándose aun más esta declinación con el desplome del precio del petróleo en 1986. Este último año, el valor de las ventas de Las 6 Hermanas ascendió a 293.654 millones de dólares, equivalentes al 61% del valor de sus ventas en 1981. Por su parte, las ganancias disminuyeron a 12.295 millones de dólares, el 53% respecto a 1980, en que a precios corrientes, habían registrado su nivel más alto.

El alza del petróleo y, en general de las materias primas, se realizó en medio de una ola inflacionaria en la década de los setenta y de un derrumbe del dólar -moneda en que se cotiza el precio del petróleo en las transacciones internacionales-\*. Precisamente, al convertir en oro el valor de las ganancias de las compañías petroleras se observa que estas no sólo no tuvieron un crecimiento tan espectacular en términos reales, sino que su nivel en 1986 era inferior en 55% a las obtenidas en 1972 -un año antes del primer choque petrolero. Durante ese periodo de 14 años, en que las ganancias medidas en oro de las principales compañías petroleras declinaron, se registraron tres incrementos

-----  
\*Los aumentos de precios ocurridos en 1973-1974, desde el punto de vista del valor, fueron impulsados por la devaluación del dólar: en efecto, la caída del dólar respecto a otras monedas imponía a los países petroleros árabes la necesidad de elevar la cotización de sus crudos medidos en dólares, aunque no aumentarían igualmente en otras monedas". Véase, Valle, Alejandro, ob. cit. pp. 40-41.

sustanciales: de 1972 a 1973 con el 22%, de 1975 a 1976 con el 55% y, de 1978 a 1979 con el 39%. De ellos, los dos primeros lograron rebasar el nivel de 1972.

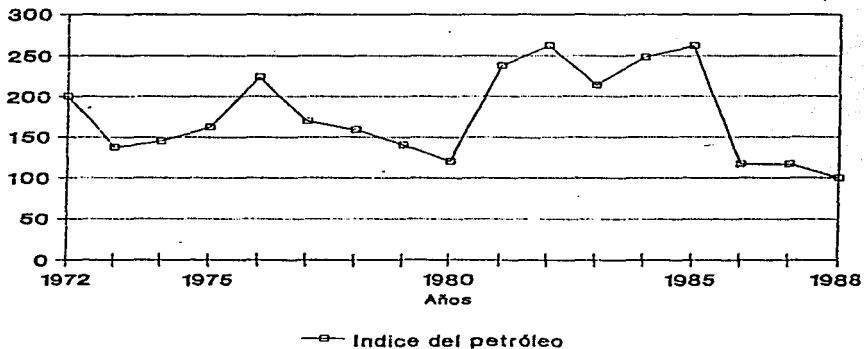
Gráfica 19  
**LAS 6 HERMANAS: UTILIDADES**  
 (Millones de onza troy)



FUENTE: Elaborada con datos del cuadro 15 del Apéndice estadístico

Es decir, el primer choque petrolero les permitió a las principales compañías petroleras elevar el monto de sus ganancias en términos reales entre 1972 y 1976 -con una caída en 1975. El segundo choque petrolero únicamente les permitió recuperarse en 1979, declinando al año siguiente. De 1980 a 1986, las ganancias medidas en oro registraron tres años con alzas y tres años con bajas. Al recuperarse las ganancias en una menor proporción que

Gráfica 20  
EU: INDICE DEL PETROLEO EN ORO  
1988 = 100



FUENTE: Elaborada con datos del cuadro  
16 del Apéndice Estadístico

en los años en que declinaron, el saldo de los ochentas fue una profunda caída tanto en la tendencia como en la magnitud de las ganancias de las compañías petroleras.

## Conclusiones

Después de haber alcanzado los precios del petróleo en 1981 el mayor nivel histórico en cien años. en el resto de la década de los ochentas la tendencia dominante fue la declinación, reforzada aun más con los desplomes en 1986 y 1988. Por lo tanto, se interrumpió el ritmo con que había venido incrementándose la renta petrolera en beneficio de los países productores y de las compañías petroleras.

Paradójicamente, entre más aumentaban los precios del petróleo en la década de los setentas mayores eran las tensiones que se acumulaban para su desplome. Pues, sobre todo con los niveles que alcanzaron en 1981, el gigantesco monto de la renta petrolera adquirió un carácter "perverso" que constituyó "un privilegio del capital de una rama a costa de los intereses del capital total."\* Por ejemplo, en Estados Unidos las ganancias de las compañías petroleras llegaron a representar el 50 por ciento de las ganancias manufactureras totales.

La tasa de crecimiento de la renta petrolera desencadenó reacciones defensivas en el resto de las ramas industriales y, en

-----  
\* Bartra, Armando. "La renta capitalista de la tierra". Cuadernos Agrarios 7/8, marzo de 1979, p. 69. Citado por Alejandro Valle en "Renta petrolera y competencia capitalista". 3 de octubre de 1989, i.



todas aquellas esferas de la actividad económica donde había provocado un aumento de costos. Precisamente, la respuesta de los países industrializados capitalistas -que por su volumen de consumo marcaban el comportamiento de la comercialización del petróleo- se dió básicamente por el lado del abatimiento de la demanda.

La renta petrolera constituyó un privilegio que enganchó sólidamente las economías de todos los países productores agrupados o no en la OPEP a la economía mundial. En particular con los países industrializados a través de un multiplicado intercambio comercial o a través del reciclaje de las divisas petroleras, mediante depósitos e inversiones en los principales centros financieros internacionales.

La realidad de los ochentas mostró que los países industrializados poco a poco fueron neutralizando el efecto "perverso" de la renta petrolera. Otra fue la suerte de los países productores de petróleo -con excepción de Arabia Saudita y sus aliados en el Golfo Pérsico como Kuwait, Qatar y los Emiratos Arabes y, parcialmente Libia-; en su mayoría, se embarcaron en un desproporcionado ritmo de gasto respecto a sus ingresos, invirtiendo en proyectos costosísimos -muchos sin recuperación o de lenta recuperación- como México; o en la adquisición de armamento y de bienes de consumo básico que además de desalentar la producción interna los hizo más dependientes y vulnerables.

Además. la estampida de los precios en los setentas provocó una drástica caída de la demanda en la mayor parte de las ramas industriales y en el transporte, creó una sobreoferta al rentabilizar muchas áreas petroleras en diversos lugares del mundo. llevó a la investigación a la frontera de las posibilidades de incorporar rentablemente el uso de otras fuentes alternativas de energía o un mayor aprovechamiento del carbón.

Los repetidos fracasos de los países productores agrupados y fuera de la OPEP para concertar acciones contra el deterioro de los precios del petróleo fue determinado por estos mecanismos de neutralización desencadenados en el resto de las ramas económicas y en los países industrializados por la gigantesca renta petrolera cuya permanencia incidió en la larga declinación de los precios del petróleo y de las ganancias extraordinarias de los productores y de las compañías petroleras\*.

-----  
\*Véase. Valle. Alejandro. ob. cit.

## 11. MEXICO Y EL ESTANCAMIENTO PETROLERO

### 1. Declinación de las reservas de hidrocarburos

En los ochentas, el ritmo de campos de crudo y gas descubiertos en México, registró una evidente desaceleración. Además, el potencial de los campos descubiertos fue inferior al de campos como Samaria, Iride, o de otros como el Akal, Nohoch y Chac del complejo Cantarell en la Sonda de Campeche.

De 1983 a 1987, el número total de campos descubiertos fue de 47, correspondiendo el 77 por ciento a campos de crudo y el resto a campos de gas. En cambio, entre 1971 y 1976 el número total había sido de 78, 40 por ciento de crudo; y, entre 1977 y 1982 el número había sido de 144 -el 65 por ciento correspondió a campos de crudo.

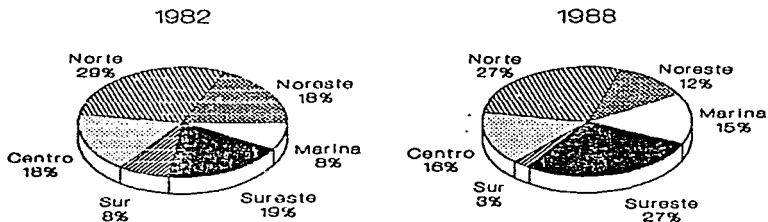
Aunque el monto real de la inversión para exploración disminuyó drásticamente desde 1982 y se afectó el número de actividades, el factor fundamental de ese menor ritmo de campos descubiertos fue originado por cuestión de los costos. Pues, con la tecnología vigente y el nivel deprimido de los precios petroleros, no había posibilidad de incorporar áreas productoras rentables como sucedió después del primer choque petrolero de 1973 y en vísperas del segundo en 1979.

Los kilómetros perforados en pozos exploratorios durante el periodo de 1971-1976 fue de 2,002, en el periodo de 1977-1982

fue de 1,489 y en el de 1983-1988 fue de 1,380. Es decir, durante la administración de Miguel de la Madrid la perforación exploratoria registró una disminución de 31% respecto a la de Echeverría y de 7 por ciento respecto a la de López Portillo. Indicaba que el conjunto de actividades exploratorias, y entre ellas la de perforación permitieron que las reservas totales se incrementaran en 5,592 millones de hidrocarburos líquidos totales (HLT) de 1970 a 1976, en 60,848 millones de HLT de 1976 a 1982 y decrecieran en 3,000 millones de HLT de 1982 a 1988.

Ello incidió para una mejor, aunque no la más óptima, selección de los trabajos de perforación, actividad que constituye la más costosa de toda la fase de exploración o de la explotación de los

**Gráfica 21**  
**PEMEX: POZOS PRODUCTIVOS E IMPRODUCTIVOS**  
**PERFORADOS POR ZONAS**



FUENTE: Elaborada con datos del cuadro  
 16 del Apéndice Estadístico

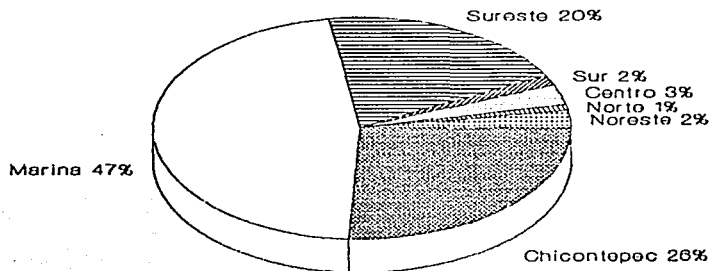
hidrocarburos. Por ejemplo, de un total de 336 pozos productivos e improductivos perforados en 1982 el 27 por ciento le correspondió a las áreas de Chiapas-Tabasco y de la Sonda de Campeche. En cambio, distritos en declinación como los ubicados en la zona norte y la zona centro absorbían el 46 por ciento de los pozos perforados y, el resto, le correspondía a la perforación en la zona noreste.

A medida que Petróleos Mexicanos fue disminuyendo el número de pozos perforados fue concentrando sus operaciones en las áreas sureste y marina. En 1988, de un total de 139 pozos perforados el 42 por ciento correspondió a las áreas donde descansaba la mayor parte de la producción de hidrocarburos. Asimismo, la profundidad promedio por pozo fue incrementándose significativamente, situándose ésta en 5,161 metros durante 1988 -3,980 metros en 1982.

Bajo el alto ritmo de producción promedio anual de 1,300 millones de HLT entre 1983 y 1988 y reservas decrecientes, México comenzó a enfrentar el peligro de reducir su presencia exportadora en los mercados internacionales de petróleo por la rápida declinación de sus yacimientos. Además, en la medida que en el corto y mediano plazos los precios reales de petróleo no registraban una recuperación que rebasara los niveles que alcanzaron durante 1980-1981, áreas donde se tenían identificadas reservas probadas de hidrocarburos como Chicontepec no resultaban rentables para su explotación comercial.

Por lo tanto, en estricto rigor, de un total de reservas probadas de 67,600 millones de HLT en 1989, era necesario restar los 17,564 millones que le correspondían a Chicontepec\*. México, por lo tanto tendría capacidad para explotar alrededor de 50 mil millones de HLT, equivalentes a 38 años del nivel de extracción de hidrocarburos que se realizó anualmente en el gobierno de Miguel de la Madrid y en que no se registró crecimiento económico.

Gráfica 22  
PEMEX: DISTRIBUCION DE LAS RESERVAS  
PROBADAS, 1989



FUENTE: Elaborada con datos del cuadro  
17 del Apéndice Estadístico

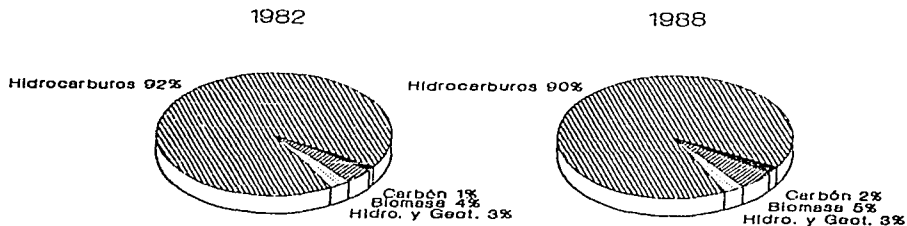
\*Las reservas de HLT son al 12 de enero de 1989. Memoria de Labores de PEMEX 1989.

## 2. Producción, demanda y uso eficiente de la energía

La elevada rentabilidad de los yacimientos petroleros, la visión de corto plazo y la incultura del desperdicio energético, influyeron en una notoria parálisis de los proyectos de diversificación y eficiencia energética plasmados en los diversos programas de energía del gobierno mexicano.

México, durante la administración de De la Madrid no modificó en términos relevantes su dependencia de los hidrocarburos tanto en

Gráfica 23  
MEXICO: PRODUCCION DE ENERGIA PRIMARIA  
1982-1988

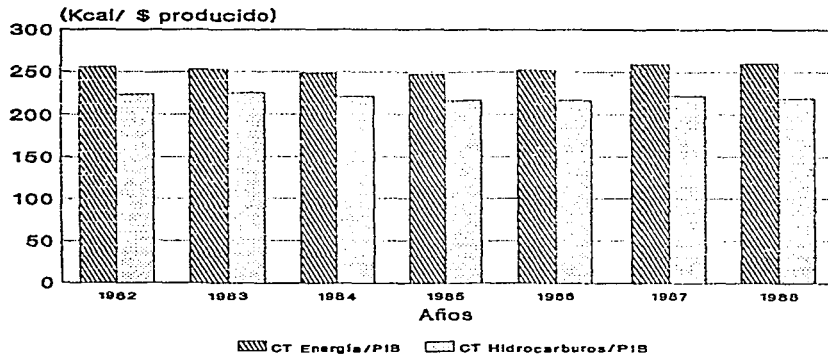


FUENTE: Elaborada con datos del cuadro  
18 del Apéndice Estadístico

la producción total como en la oferta interna bruta de energía primaria. Mientras en 1982 los hidrocarburos participaban con el 92 por ciento de la producción total de energía y el 86 por ciento de la oferta interna bruta, en 1987 representaban el 90 por ciento y el 85 por ciento, respectivamente. Durante ese periodo la producción total de hidrocarburos disminuyó de 1,372 millones de barriles a 1,329, 3 por ciento; y, la oferta interna de hidrocarburos disminuyó de 1,080 billones de kilocalorías a 1,063, 2 por ciento.

Al igual que otras economías petroleras atrasadas, México no logró avanzar en la intensidad energética. Por el contrario, de 255 kilocalorías por peso producido en 1982 aumentó a 259 en

Gráfica 24  
MEXICO: EFICIENCIA DEL CONSUMO TOTAL  
ENERGETICO



CT= Consumo Total  
FUENTE: Elaborada con datos del cuadro  
19 del Apéndice Estadístico



1988, 2 por ciento. Y, con respecto al petróleo, este pasó de 224 a 219 kilocalorías de intensidad energética en el periodo arriba mencionado, 1 por ciento menos. Por lo que la elasticidad ingreso de la energía de 1.3 en 1988 era igual a 1983, notoriamente mayor a los países industrializados.

3. México y Estados Unidos: configuración del mercado común energético

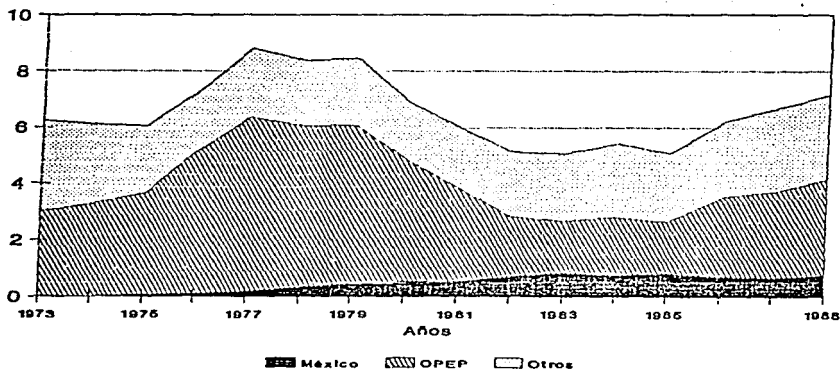
Desde los acontecimientos de 1973 hasta 1978, las fluctuaciones en el precio del petróleo han influido determinadamente en el comportamiento de las importaciones de Estados Unidos.

Durante 1973, las importaciones netas de productos petrolíferos de Estados Unidos ascendieron a 6.025 millones de barriles por día, el 35 por ciento de su consumo de ese tipo de productos. A pesar de que el precio por barril de crudo importado se cuadruplicó en ese primer choque petrolero de los años setentas, el consumo de ese país continuó creciendo a altas tasas, ubicándose el nivel más alto de sus importaciones en 1977, con 8.565 millones de barriles por día, equivalentes al 47 por ciento de su suministro de productos petrolíferos.

El segundo choque de precios, durante 1979 y 1980, así como el éxito de Estados Unidos en sus medidas de diversificación y ahorro de energía que comenzaron a implantar desde 1975, provocó una significativa declinación tanto de su consumo como de sus importaciones de productos petrolíferos. Por ejemplo, de 1978 a 1983, el consumo de productos petroleros descendió de 18.847 millones de barriles por día a 15.231, el 19 por ciento. Paralelamente, las importaciones disminuyeron significativamente, ubicándose en 1983 en 4.312 millones de barriles por día, el 28.3 por ciento del consumo total.

Por otra parte, la importación de petróleo mexicano fue adquiriendo una creciente aunque transitoria importancia para Estados Unidos; durante 1983 y 1985, por ejemplo, representaron alrededor del 19% de las importaciones petroleras de ese país. Pero al descender en los años siguientes, ubicándose en 740 mil barriles diarios en 1988 así como al aumentar el total del crudo importado por parte de Estados Unidos a 7.172 millones de barriles diarios, disminuyó la importancia del petróleo mexicano a 10 por ciento.

Gráfica 25  
 EU: IMPORTACIONES DE PETROLEO  
 (Millones de barriles por día)



FUENTE: Elaborada con datos del cuadro 20 del Apéndice Estadístico

Es importante destacar que Estados Unidos llegó a disminuir notablemente sus importaciones petroleras de la OPEP. Pues de 70 por ciento que llegaron a representar en 1977 disminuyeron a 38 por ciento en 1984, elevándose nuevamente a 48 por ciento en 1986. Es decir, de 7.172 millones de barriles que importó le correspondieron a la OPEP 3.428 millones por día.

NORTEAMERICA: RESERVAS Y PRODUCCION DE CRUDO Y GAS. 1988

País	Reservas probadas		Producción Anual		Reservas / Prod.	
	Crudo MMB	Gas nat. billones pies <sup>3</sup>	Crudo MMB	Gas nat. billones pies <sup>3</sup>	Crudo	Gas natural
Canadá	6786	95	589	4.0	12	24
EU	26500	187	2980	17.5	9	11
México	35452*	48	942	1.3	38	56

\*No incluye Chicontepec

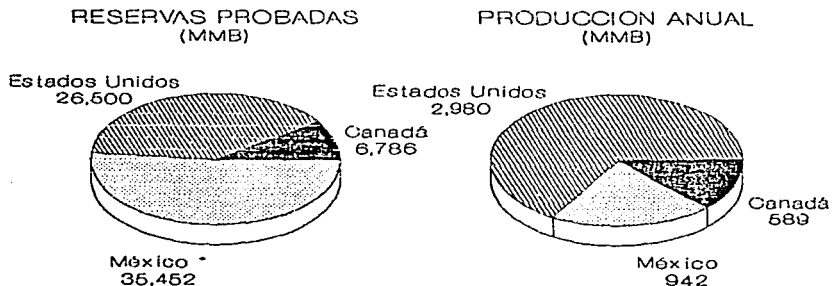
FUENTE: Anuario Estadístico de PEMEX. 1988.

Por otra parte, en la medida en que el monto de las reservas de petróleo de Estados Unidos fue declinando significativamente: 27 por ciento en una década y media -26.5 mil millones de barriles de crudo en 1988 contra 36.3 mil millones en 1973-, la diversificación de sus fuentes de aprovisionamiento fue resultando estratégicamente vital para su seguridad energética. Por ello su atención hacia Canadá que disponía en 1988 de 6.786

millones de barriles de crudo y México 35.452 millones -sin incluir Chicontepec-: ambos con una relación potencial de reservas-producción de crudo de 12 y 38 años, respectivamente, contra 8 años de Estados Unidos; lo cual significaba áreas potenciales y decisivas de abastecimiento frente a eventuales interrupciones del flujo petrolero, en particular, de las lejanas áreas petroleras del Medio Oriente\*.

El abastecimiento de la reserva petrolera estratégica (REP) de Estados Unidos fue claro ejemplo de ello. Para 1987, de un

Gráfica 26  
AMÉRICA DEL NORTE: RESERVAS Y PRODUCCION  
DE CRUDO EN 1988



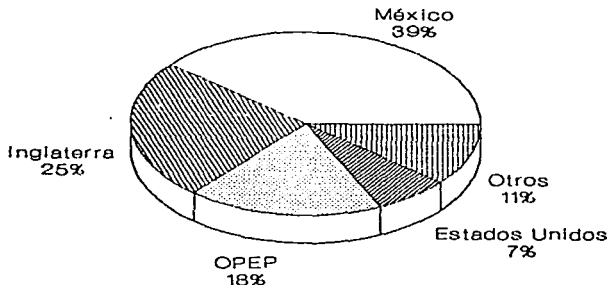
\* No Incluye las reservas de Chicontepec  
FUENTE: Elaborada con datos del cuadro  
21 del Apéndice Estadístico

\*La relación de las reservas y la producción de crudo y gas, es un indicador que se utiliza como referencia, exclusivamente, de la capacidad potencial de los recursos disponibles.

total acumulado en la REP de 541.6 millones de barriles. el 40 por ciento fue entregado por México, el 25 por ciento por Inglaterra, el 20 por ciento por países de la OPEP y el 7 por ciento por sus propios yacimientos. sobre todo de Alaska. Incluso de los 29 millones de barriles en que se incrementó la REP durante dicho año el 91 por ciento fue con crudo istmo mexicano\*.

Estas ventajas potenciales, que ampliaron tangiblemente la capacidad de maniobra de Estados Unidos respecto a los distintos países que lo abastecían, se tradujeron también en ventajas y

Gráfica 27  
EU: PARTICIPACION DE MEXICO EN LA  
RESERVA ESTRATEGICA DE PETROLEO, 1987



FUENTE: Elaborada con datos del cuadro  
22 del Apéndice Estadístico

\*Strategic Petroleum Reserve. February 15, 1988. U.S. Department of Energy, p. 8.

riesgos para México. En efecto, México es vecino de quien como país absorbe la mayor parte de la energía y del petróleo que se consume en el mundo. Y que, aún cuando logró reducir su consumo de productos petroleros de 18.847 millones de barriles por día en 1978 a 15.231 en 1983, volvió a aumentar su consumo a 17.170 para 1988.

En un intento por evitar las conmociones que provocaba Estados Unidos con sus aumentos o reducciones de petróleo en el mercado, a principios de los ochentas, en particular desde la formulación del Plan Global de Desarrollo con José López Portillo se estableció como meta no exportar más del 50 por ciento del petróleo mexicano a un solo país ni que éste representara la mayor parte de las importaciones de los países compradores. Hasta 1988 se cumplió con esa meta, sin embargo, desde 1986 la agudización de la guerra de precios entre los países productores acarreó dificultades para que México mantuviera estables sus colocaciones de petróleo entre sus clientes dependiendo cada vez más de las compras petroleras que le realizaba Estados Unidos\*. En efecto, en los últimos meses de 1989 a este país se destinaba alrededor del 60 por ciento.

Por un lado, la guerra de precios determinó que la diversificación de las exportaciones petroleras mexicanas registrara un sensible estancamiento. Por otro, al presentarse

-----  
\*De 1983 a 1987 el 51 por ciento de las exportaciones petroleras mexicanas se destinaron a Estados Unidos, Véase, Informe de Labores de PEMEX, 1987-1988, SEMIP.

en 1988 problemas para abastecer con producción interna el total de la demanda mexicana de gasolinas y, en menor medida de gas, se realizaron importaciones significativas de ese país. Así comenzó a configurarse un estrecho mercado energético entre ambos países.



#### 4. Internacionalización y acuerdos con la OPEP

México, a través de su asociación en 1974 con la empresa española refinadora y distribuidora PETRONOR -adquiriendo el 34 por ciento de las acciones- se orientó a garantizar una colocación más regular de su petróleo en el exterior\*. En la década de los ochenta, por ejemplo, muchos de ellos enfrentaron drásticos y súbitos desplomes de sus ventas -México, por ejemplo, en junio de 1985 registró un desplome de sus exportaciones de 41% respecto al mes anterior, dejando de obtener alrededor de 270 millones de dólares en ese mes.

Precisamente, la sobreoferta de petróleo que se registró en esa década obligó a algunos de los países exportadores a enfrentar disminuciones importantes en el volumen de sus exportaciones. Situación que, en general, los países industrializados aprovecharon para diversificar sus importaciones. Estados Unidos, por ejemplo, que dependía más del 70 por ciento de sus importaciones petroleras de la OPEP entre 1976 y 1979, llegó a disminuir esa dependencia de la OPEP al 48 por ciento en 1988.

-----  
\*En particular desde 1983, otros países como Kuwait, Venezuela y Libia, incrementaron sus adquisiciones hasta el 100 por ciento de las acciones en estaciones de distribución de gasolina como en Inglaterra, Italia, Bélgica, Dinamarca, etc., o un porcentaje muy alto de las acciones en refinerías en esos países o en Estados Unidos donde Venezuela, por ejemplo, participaba con el 50 por ciento de la CITGO desde 1986.

Tal diversificación de sus importaciones que logró Estados Unidos se tradujo, en algunos años, en una caída vertical de las exportaciones de muchos países productores, básicamente miembros de la OPEP. Por ejemplo, si comparamos el periodo de 1977-1985, Arabia Saudita enfrentó una caída de sus exportaciones a Estados Unidos del 88 por ciento, Nigeria del 74 por ciento, Irán del 95 por ciento, Libia del 100 ciento, Argelia del 67 por ciento, etc. En cambio, en el mismo periodo, otra fue la suerte para algunos de los productores "independientes"; Canadá aumentó sus exportaciones petroleras a Estados Unidos en 41 por ciento, Inglaterra en 146 por ciento y México en 356 por ciento\*.

Para los países productores organizados en la OPEP, la nueva fase de internacionalización de sus operaciones en la refinación y en la venta de gasolina al consumidor final en las estaciones de servicio, representó una mejor garantía para estabilizar sus flujos hacia el exterior. Igual interés tuvo México en su asociación con PETRONOR y con REPSOL -otra compañía petrolera de refinación en España, así como con las negociaciones que inició con algunas compañías petroleras de Estados Unidos frente a quienes identificó algunas áreas de oportunidad y ganancia.

Para los países consumidores, en particular para los industrializados, estas inversiones de países productores contribuyeron a la modernización de sus refinarias, a compartir

-----  
\*Véase. Monthly Energy Review, December 1987, EIA, table 3.3a.

los gastos de operación y constituyó una seguridad adicional para su abastecimiento petrolero.

Pero, además, se presentaron otras ventajas para los países importadores: a) se limitaron los proyectos de construcción de nuevas refinerías en los países importadores; b) el proceso de integración intensificó aún más la competencia entre los países exportadores, se encontraran o no en la OPEP. Al contribuir estas asociaciones a regular el flujo de petróleo crudo a los países industrializados importadores, se redujo el riesgo de bruscas interrupciones de la oferta de algunos de los países productores. Pues, cualquier interrupción, también afectaría en estas condiciones la inversión de los países productores.

Para México, esa asociación fue el primer paso para continuar después, particularmente, con la creación de PMI Comercio Internacional en la búsqueda de mecanismos que le permitieran participar y utilizar todos los recursos ya en práctica en un mercado competitivo que no reconocía sino la ganancia.

## Conclusiones

México, después de haber logrado incrementar sus reservas totales de hidrocarburos a 72.500 millones de barriles en 1983, comenzó a enfrentar una constante declinación de éstas en el resto de la década al no lograr compensar con los nuevos descubrimientos la producción extraída. Este factor, al combinarse con una rápida declinación de los yacimientos en el Sureste, obligó a reducir la extracción de hidrocarburos. Consecuentemente, disminuyeron las exportaciones de crudo mexicano y se cancelaron las exportaciones de gas al no haber disponibilidad suficiente para el mercado interno.

México, país petrolero, se enfrentó en el mercado exterior a finales de los ochentas ante la incapacidad para disponer de mayores volúmenes excedentes de petróleo para hacer frente a un mercado petrolero sometido a violentas fluctuaciones. Incluso, durante los últimos meses de 1988 y durante 1989 tuvo que realizar significativas importaciones de gasolinas para abastecer su demanda interna y no disminuir su techo de exportación; afectando, sin embargo el monto neto de los ingresos por exportaciones petroleras.

Asimismo, la agudización de la competencia entre los países exportadores de petróleo, llevó al gobierno mexicano a abandonar el compromiso de no exportar a ningún país más del cincuenta por ciento de las exportaciones petroleras mexicanas. En efecto, en

1969 las compras petroleras de Estados Unidos representaron alrededor del 60% de las exportaciones mexicanas; disminuyendo la participación de las ventas a Japón y España, particularmente.

México y Estados Unidos fueron avanzando significativamente en la configuración de un mercado energético. Sin embargo, a diferencia de lo que habían concebido algunos de los estrategas mexicanos de la política petrolera en los años setentas, fue Estados Unidos -y no México- quien por la magnitud del volumen de sus importaciones, así como por su disponibilidad de gas y petrolíferos, comenzó a marcar la pauta y los límites de la integración energética.

El gobierno mexicano, al separar de PEMEX el proceso de comercialización de crudo hacia el exterior, creando PMI se orientó a una de las más importantes acciones para reestructurar la empresa al dotarla de los mecanismos para intervenir con mayor iniciativa frente a los dinámicos cambios tanto en lo relacionado a la fijación de precios como en la colocación del petróleo. Sin embargo, se encontró frente a la barrera de la disponibilidad ya que el volumen de las exportaciones petroleras estaba reduciéndose paulatinamente desde 1984.

### III. PEMEX Y LA CAIDA DEL EXCEDENTE PETROLERO

#### 1. Debilitamiento de los ingresos del exterior

Desde el auge petrolero de los setentas hasta el desplome de precios en 1988 es posible identificar claramente dos etapas: la primera, de 1977 a 1982, caracterizada por fuertes incrementos de los ingresos de divisas por ventas al exterior; y, la segunda, de 1983 a 1988, diferenciada por las disminuciones sustanciales de dichos ingresos.

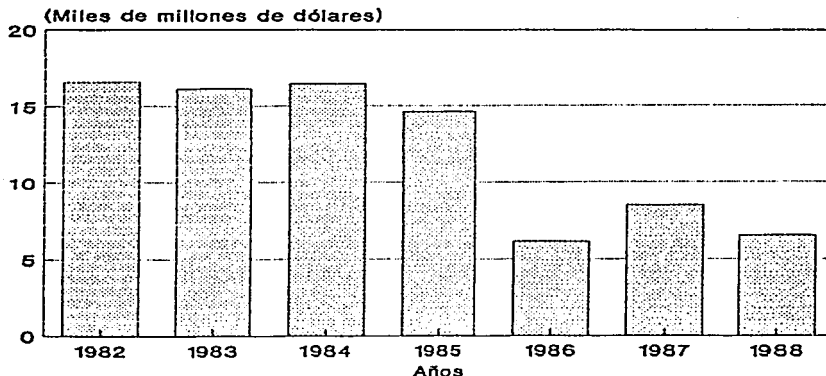
La primera etapa se inició con los descubrimientos en el sureste y en el Golfo de México frente a las costas de Campeche de nuevos campos que hicieron crecer las reservas probadas de 6,338 millones de barriles de hidrocarburos líquidos totales en 1975, -año en que comenzó la explotación intensiva de los grandes yacimientos,- a 72,500 millones de barriles en 1983, en que llegaron a su máximo las reservas.

Esta situación hizo posible la irrupción de México en el mercado mundial del petróleo a través del grupo de los países exportadores independientes de hidrocarburos, con ventas crecientes pero modestas hasta 1978, y espectaculares en 1979 en que los ingresos en divisas crecieron 115 por ciento con respecto al año anterior; y sobre todo en 1980 en que dichos ingresos se incrementaron en 167 por ciento, para crecer moderadamente en los cuatro años siguientes hasta llegar al punto máximo de 16,466 millones de dólares en 1984, debido fundamentalmente a un

incremento importante de las ventas de petroliferos, ya que los mayores ingresos por crudo se habian obtenido en 1982.

A partir de 1985 comienza el debilitamiento de los ingresos petroleros procedentes del exterior al disminuir en un 11 por ciento con respecto del año anterior. Sin embargo, esta disminución sería mínima comparada con la del año siguiente, en que dichos ingresos se desplomaron de 14,606 millones de dólares a solo 6.145 millones, o sea, una reducción drástica (58 por ciento) de 8,461 millones de dólares.

Gráfica 28  
MEXICO: VALOR DE LAS EXPORTACIONES  
PETROLERAS

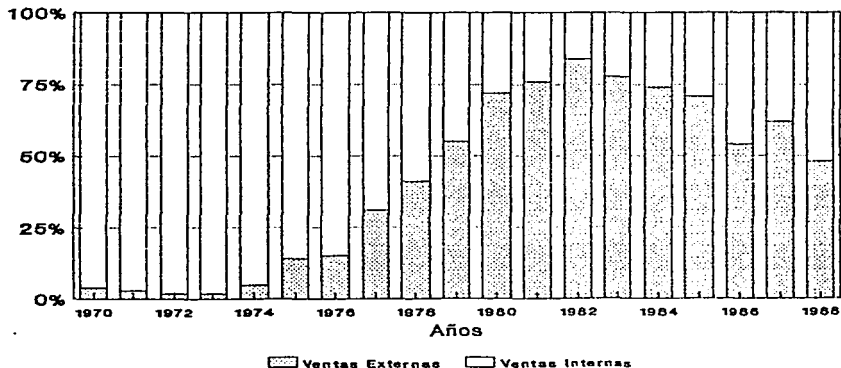


FUENTE: Elaborada con datos del cuadro  
23 del Apéndice Estadístico

Esta drástica reducción del excedente petrolero que estaba quedando dentro del país y, específicamente, a favor de PEMEX y el Gobierno, se debió fundamentalmente al deterioro de los precios de exportación de los hidrocarburos. Asimismo, se debió a la disminución de los volúmenes exportados tanto de crudo como de petrolíferos y petroquímicos.

Aún cuando los ingresos de los crudos mexicanos de exportación comenzaron a declinar desde 1981 el monto de los ingresos externos de PEMEX llegaron a representar en 1982 el 84 por ciento del total de ingresos por venta de bienes. Para observar la relevancia de este porcentaje es conveniente compararlo con el 2 por ciento que representaban en 1972 o el 15 por ciento en 1976.

Gráfica 29  
PEMEX: PARTICIPACION DE LAS VENTAS  
EXTERNAS EN LAS VENTAS TOTALES



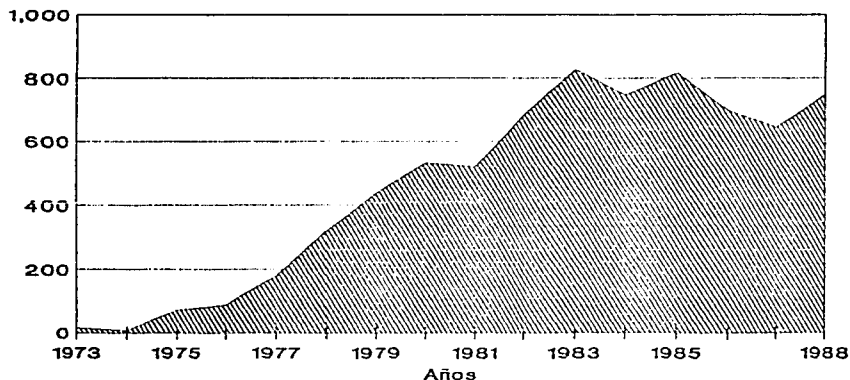
FUENTE: Elaborada con datos del cuadro  
24 del Apéndice Estadístico



Desde el principio, la administración de Miguel de la Madrid enfrentó una persistente declinación de los precios nominales y reales del petróleo tendencia que se mantuvo así hasta el final de 1988, con efímeras recuperaciones en el precio del petróleo. Ello determinó que las ventas externas representaran el 48 por ciento del valor total de las ventas de PEMEX en 1988.

Además, el volumen de las exportaciones mexicanas registró una disminución. Pues, mientras en 1982 las exportaciones de crudo eran de 1.492 millones de barriles por día, en 1988 fueron de 1.307 millones, 12 por ciento menos; si se agregan las

Gráfica 30  
MEXICO: EXPORTACION DE PETROLEO A EU  
(Miles de barriles por día)

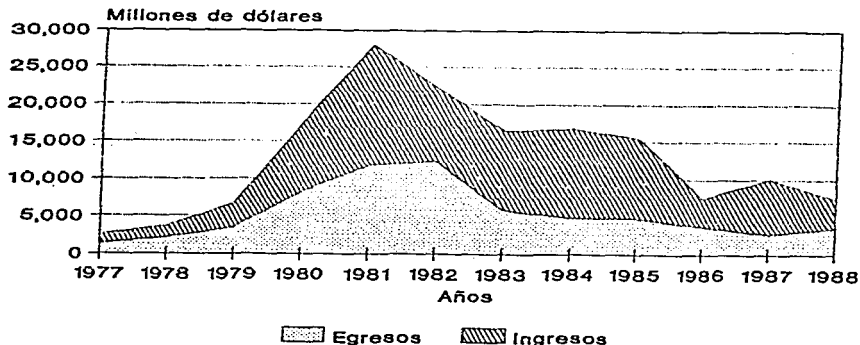


FUENTE: Elaborada con datos del cuadro  
25 del Apéndice Estadístico

exportaciones netas de petrolíferos -34 mil barriles por día en 1982 y, 41 mil en 1983-, la reducción global de las exportaciones petroleras mexicanas fue también del 12 por ciento.

En la década de los ochentas el comportamiento de las exportaciones de crudo mexicano fue muy irregular. En efecto, si bien el volumen de crudo exportado en 1982 fue de 1.492 millones de barriles por día, éste alcanzó 1.537 y 1.525 durante 1983 y 1984: disminuyendo a 1.434 y 1.290 millones de barriles durante 1985 y 1986. Por lo tanto, el mayor volumen exportado en 1983 y 1984 permitió compensar parcialmente el menor precio de exportación. Incluso, en este último año, el total de venta de bienes al exterior por PEMEX ascendió a 16.692 millones de dólares.

Gráfica 31  
PEMEX: INGRESOS Y EGRESOS EN LA  
BALANZA DE DIVISAS

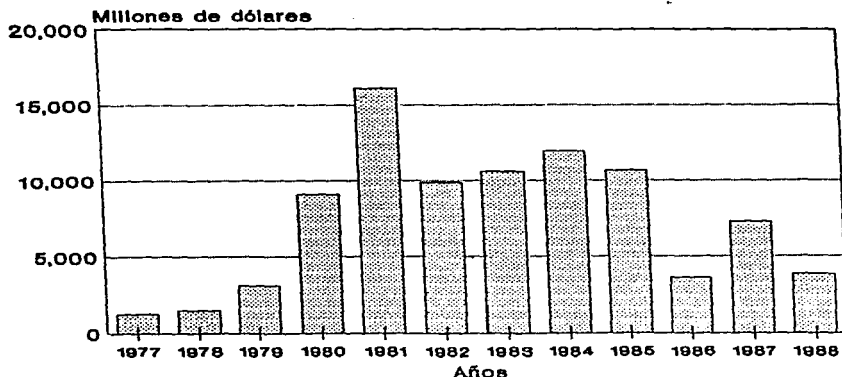


FUENTE: Elaborada con datos del cuadro  
26 del Apéndice Estadístico

Precisamente, ese año de 1984 -con un mínimo de financiamiento de 101 millones de dólares y gastos en divisas por 4,883 millones de dólares- PEMEX obtuvo el remanente más alto de la década e incluso superior a los obtenidos en todo el periodo del auge petrolero: 11,920 millones de dólares. Durante 1986 y 1988, en que el petróleo registró los mayores desplomes el valor de las exportaciones de los productos petroleros se situó en un 60 por ciento menos respecto a 1984.

Bajo estas condiciones, PEMEX realizó una reducción de sus gastos en divisas: en 1988, fueron alrededor de 3,950 millones de dólares, 68 por ciento menos de las de 1982. Disminuyendo,

**Gráfica 32  
PEMEX: REMANENTE DE LA BALANZA  
DE DIVISAS**



FUENTE: Elaborada con datos del cuadro 27 del Apéndice Estadístico

asimismo. sus requerimientos para operación, inversión y servicio de la deuda, en el sexenio, en 30 por ciento, en 82 por ciento y, en 70 por ciento, respectivamente. Por su tamaño, las reestructuraciones o aplazamientos en el pago de la deuda, así como inferiores tasas de interés, incidieron para que de un servicio de la deuda por 8,777 millones de dólares en 1982 -31 por ciento de interés y 60 por ciento de amortización- se redujera a 2,649 millones de dólares en 1988 - 50 por ciento de intereses y 50 por ciento de amortización.

En la medida que el remanente en divisas de PEMEX desde mediados de los ochentas disminuyó a 3,646 millones de dólares en 1986, a 7,280 millones de dólares en 1987 y, a 3,885 millones de dólares en 1988, la contribución neta de PEMEX en divisas a México mostraba una drástica declinación.

## 2. Desplome de la inversión

Después de un máximo en 1981, la inversión de PEMEX entró en una larga fase de contracción desde 1982 en que el monto global fue de 285 mil millones de pesos; 26 por ciento inferior al año anterior.\*

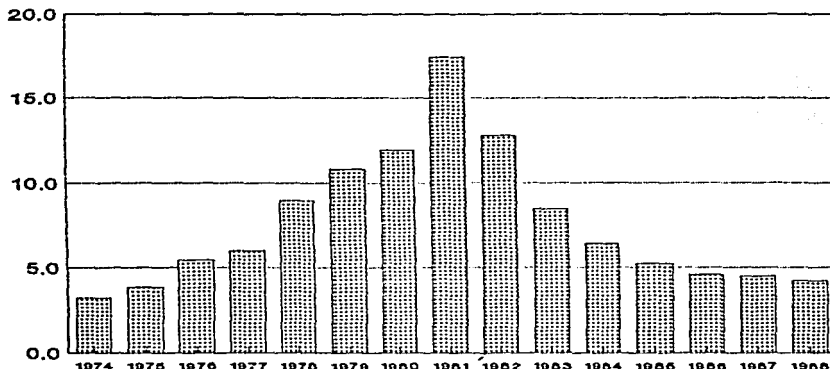
El acelerado ritmo de la inversión en la década anterior determinó un crecimiento de la producción de hidrocarburos de 533 millones de barriles en 1977 a 1,372 millones en 1982, realizándose una explotación intensiva y extensiva de campos gigantes como Cantarell, Abkatún y Bermúdez-Reforma. El gobierno, con el propósito de sacar ventaja de las condiciones favorables para los productores no organizados en la OPEP procedió con premura, en ese periodo, no contemplando las instalaciones y equipos -como sucedió con la cuantiosa quema de gas- para aprovechar integralmente los hidrocarburos. Incluso se atrasaron de modo importante los métodos de recuperación secundaria o mejorada.

Aunque a precios corrientes las inversiones indicaban un crecimiento sustancial, entre 1982 y 1988 las inversiones de PEMEX cayeron en 67 por ciento en términos reales. -76 por ciento respecto a su máximo en 1981-.

-----  
\*A precios constantes de 1988.

Esta tendencia decreciente de las inversiones contrastó con la que siguieron los gastos de operación que aumentaron su proporción de 41 por ciento del gasto total programable de 1982 al 62 por ciento en 1988. Significaba que los gastos de operación crecían a expensas de las inversiones.

Gráfica 33  
PEMEX: GASTO DE INVERSION  
(Billones de pesos de 1988)



FUENTE: Elaborada con datos del cuadro  
28 del Apéndice Estadístico

Durante esos años, las actividades más afectadas por la reducción de las inversiones fueron las de exploración y perforación de pozos; en la primera, la reducción fue superior al 70% y, en la segunda, superior al 60%. Al reducir la inversión en tal magnitud y declinar aceleradamente los gigantescos campos

petroleros descubiertos en la década de los setentas. PEMEX comenzó a enfrentar desde mediados de los ochentas obstáculos cuya superación requería de cuantiosos recursos de inversión para poner en operación sistemas artificiales de producción a través de la recuperación secundaria\*.

Por la caída de la inversión, en refinación se registraron problemas importantes aunque no en la magnitud de las actividades anteriormente mencionadas: sobre todo porque disminuyó el ritmo de la demanda. Al ser incrementados en términos reales los precios de venta al consumidor final -sobre todo gasolinas y diesel-, y la fuerte recesión económica que abarcó el periodo 1982-1988, la demanda interna de petrolíferos registró una tasa de 2 por ciento anual -10 por ciento entre 1977 y 1981-. Por lo tanto, en particular hasta mediados de 1987 disminuyó la presión para aumentar la capacidad instalada en 27 por ciento de 1982 a 1988 -67 por ciento de 1976 a 1982.

La problemática de esta rama se modificó significativamente. De un aprovechamiento intensivo por procesamiento de crudo pesado tipo Maya arriba de las estipulaciones de las plantas hasta 1981, en 1982 comenzaron a registrarse importantes márgenes de subutilización de la capacidad instalada. Por otra parte, los

-----  
\*Durante 1987, por ejemplo, la producción por pozo en el campo Cantarell era de 12 mil barriles por día contra una producción inicial de 42 mil. En general, por la sobreexplotación los yacimientos del Mesozoico Chiapas-Tabasco también están declinando rápidamente, resultando insuficientes los nuevos descubrimientos de esa área para compensar dicha declinación.

altos niveles de intensidad de capital de la rama requirieron del desembolso de importantes montos en los gastos fijos para reposición de partes, mantenimiento preventivo y correctivos. Al no llevarse a cabo en plenitud o retrasarse, determinaron que los aparentes ahorros de recursos fueran ampliamente rebasados por las pérdidas en posteriores rehabilitaciones prácticamente totales en muchas de las plantas\*.

La sobreinversión que realizó PEMEX en petroquímica básica en los setentas, desarrollando grandes complejos para aprovechar las crecientes disponibilidades de materia prima que, se desperdiciaban improductivamente, se consumían como combustible o bien se utilizaban para la recuperación secundaria, se tradujo en inmovilidad de cuantiosas inversiones al mantenerse altos márgenes de subutilización de la capacidad instalada.

Entre 1976 y 1982, la capacidad instalada prácticamente se triplicó al pasar de 4.5 millones de toneladas al año a 14.0. En el mismo periodo, también se triplicó la producción al pasar de 3.9 millones de toneladas al año a 10.6. Y aún cuando

-----  
\*Durante el sexenio, el incremento de la capacidad en destilación atmosférica de crudo fue determinado, básicamente por un incremento de 165 mil barriles en Tula y 100 mil barriles en una planta de fraccionamiento de gasolinas naturales en el Complejo de Morelos. Este reducido incremento, dejando un margen estrecho para responder a aumentos súbitos o importantes de petrolíferos comenzó a hacer crisis en el último cuatrimestre de 1988 cuando PEMEX importó más de 5 mil barriles de gasolina por día, cifra que continuó aumentando hasta 85 mil barriles en marzo de 1989, alrededor del 20 por ciento del consumo interno en México. Véase Informe Institucional de PEMEX, diciembre 1988, marzo 1989.



posibilitó la autosuficiencia e incluso excedentes de exportación para algunos productos, resultó insuficiente para otros. Simultáneamente, el número de trabajadores aumentó de 7,432 a 16,213.

La recesión y el crecimiento real de los precios internos de los petroquímicos básicos determinaron que disminuyera significativamente el ritmo de crecimiento de la producción, entre 1982 y 1987 esta se incrementó en 23 por ciento y, la capacidad instalada en 22 por ciento. No obstante, la ocupación se incrementó en 47 por ciento. Al mantener un nivel de capacidad muy alto en relación a la producción, es decir, una utilización de 73 por ciento en promedio en dicho periodo, cayó la productividad en la rama.

Es importante destacar que otro factor que incidió en la subutilización de algunas plantas de petroquímica básica fue la errónea disminución en los recursos para adquirir los bienes y materiales para realizar un adecuado y regular mantenimiento de las plantas. Al no realizarse así algunas estratégicamente importantes como las de amoníaco o etileno por ejemplo, atravesaron periodos muy prolongados de paro total.

La drástica contracción de la inversión con el propósito de liberar la mayor parte de los recursos disponibles a través de los impuestos tributarios redujeron peligrosamente los márgenes de maniobra de PEMEX y aplazaron proyectos estratégicos y prioritarios como el del Proyecto Petrolero del Pacifico

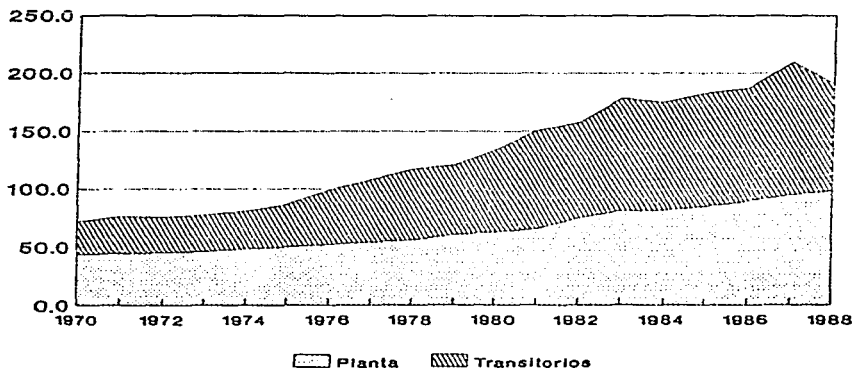
financiado básicamente con créditos de Japón -debiendo concluirse en 1989 se aplazó su terminación hasta 1992\*.

-----  
\*En mayo de 1987. el Director de PEMEX afirmaba que la "prolongada astringencia financiera no ha permitido compensar la declinación natural de los yacimientos, mantener las reservas probadas o conservar en condiciones óptimas las instalaciones industriales. Sin exagerar, podría afirmarse que están por agotarse los márgenes iniciales de maniobra. La producción de crudo y gas se ha reducido entre 1982 y comienzos de 1987, en poco más de 350 mil barriles de HLT, habiéndose prácticamente agotado la holgura de la capacidad de producción. La falta de algunas inversiones complementarias ha estado restando flexibilidad al sistema productivo y distributivo de la empresa e impidiendo la reducción de costos. En el mismo periodo, la producción de petrolíferos y petroquímicos ha permanecido constante o registrado sólo incrementos modestos".

### 3. Empleo y gastos de operación

De 1982 a 1988, el personal ocupado total de la industria petrolera aumentó en 33,349 trabajadores. En exploración y explotación el aumento fue de 7,024 trabajadores, en transformación industrial (refinación y petroquímica) de 14,562 proyectos y construcción de 3,841 trabajadores, en ventas de 7,725 trabajadores, en administración de 7,879 trabajadores. Tal aumento de personal significó un incremento de 21 por ciento en las ramas de operación (exploración, explotación refinación y

Gráfica 34  
PEMEX: OCUPACION TOTAL  
(Miles de trabajadores)

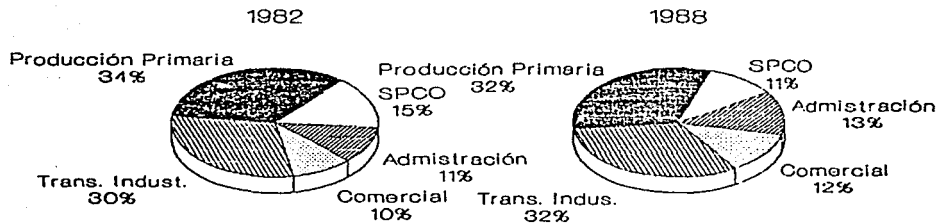


FUENTE: Elaborada con datos del cuadro  
29 del Apéndice Estadístico

petroquímica), de 10 por ciento de las ramas de ventas y proyectos y construcción y, de 45 por ciento en la rama de administración.

El crecimiento del personal administrativo resultó excepcional en la historia de Petróleos Mexicanos. De 1970 a 1980, el personal administrativo aumentó en 1,868 empleados. Este crecimiento fue significativamente inferior al crecimiento de la ocupación en el resto de las ramas de la industria petrolera; incluso, inferior al incremento promedio. Durante ese periodo, el aumento absoluto del personal fue de 62,303 trabajadores. Por lo tanto, el personal administrativo incorporado representó el 3 por ciento

Gráfica 35  
PEMEX: OCUPACION POR RAMA  
(Por ciento)



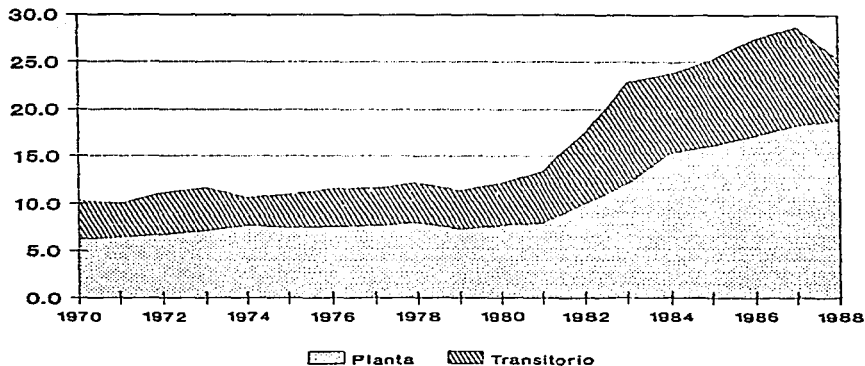
FUENTE: Elaborada con datos del cuadro 30 del Apéndice Estadístico

del personal total que se incorporó a la industria durante la década.

Esa proporción, que había sido irrelevante durante un periodo fundamental en la historia petrolera de México, comenzó a tornarse altamente relevante desde 1981. Por ejemplo, de 1981 a 1985, de un aumento del personal ocupado en la industria de 32,837 trabajadores, al área de administración le correspondieron 11,622 trabajadores, es decir, el 35 por ciento del incremento total. El viraje era muy notorio.

Este crecimiento acelerado del personal administrativo, se desencadenó después del periodo en que la industria petrolera

Gráfica 36  
PEMEX: PERSONAL ADMINISTRATIVO  
(Miles de trabajadores)



FUENTE: Elaborada con datos del cuadro  
31 del Apéndice Estadístico

llegó a los niveles más álgidos de su historia. Traduciéndose en un fortalecimiento sin precedentes de la burocracia administrativa. Además, se acentuaron las tendencias concéntricas de la administración, en particular por el mayor crecimiento del personal en las oficinas centrales de PEMEX y en la zona norte.

Precisamente, si relacionamos al personal en áreas administrativas respecto al personal de las áreas de producción observamos más claramente este crecimiento desigual. En 1970, de cada 100 trabajadores en las ramas de producción (exploración, explotación, refinación y petroquímica) había 19 trabajadores administrativos; en 1976 y 1977 la relación de trabajadores administrativos disminuyó a 17; de 1978 a 1981 disminuyó a 14; en 1982 aumentó a 17. Y, en 1988, aumentó a 21 trabajadores administrativos por cada 100 trabajadores en las ramas básicas de la industria petrolera.

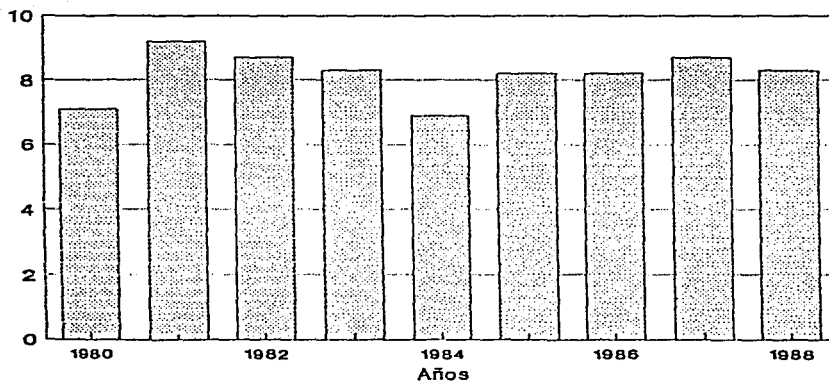
En la medida que la ocupación global en PEMEX aumentó de 157,747 trabajadores a 191,096 de 1982 a 1988, es decir, en 21 por ciento, porcentaje superior al que aumentó la producción física de las ramas, disminuyó globalmente la productividad de Petróleos Mexicanos como examinaremos más adelante.

El crecimiento desproporcionado del empleo, tanto en el área administrativa como operativa, como el crecimiento real del gasto en mantenimiento desde 1986 -después de una errónea contracción que se tradujo en múltiples accidentes en las instalaciones y

paros forzosos para rehabilitaciones prácticamente totales de algunas plantas en refinación y petroquímica-, repercutieron en una marcada inflexibilidad del gasto de operación.

Mientras de 1982 a 1985 el valor real de la venta de bienes y servicios aumentó en 5 por ciento, el gasto de operación disminuía en por ciento. Sin embargo, posteriormente, cuando por efectos del desplome de los precios en 1986, el valor real de la venta total de bienes de la industria petrolera mexicana disminuyó respecto a 1982 en 30 por ciento en 1986, en 18 por ciento en 1987 y, alrededor de 26 por ciento en 1988, los gastos

Gráfica 37  
PEMEX: GASTOS DE OPERACION  
(Billones de pesos de 1988)



FUENTE: Elaborada con datos del cuadro  
32 del Apéndice Estadístico

de operación registraron una tendencia inversa. En efecto, respecto a 1982 estos últimos se incrementaron en términos reales en 32 por ciento en 1986, en 21 por ciento en 1987 y, alrededor del 32 por ciento en 1988.

PEMEX no logró, a diferencia de las grandes compañías en la fase de depresión de los precios del petróleo y de menor inversión, disminuir el monto y la participación respecto a sus ventas de sus gastos de operación. -estos últimos representaban el 19 por ciento de la venta de bienes en 1982 y, el 25 por ciento en 1987.

Esta situación no era un problema menor. Al no realizar PEMEX un suficiente ahorro en operación y mejoras en productividad, aumentó su vulnerabilidad en los mercados internacionales, en particular hacia aquellos productores con bajos costos de producción y con una alta capacidad potencial de producción. Tal desventaja se fue profundizando no solo frente a los productores de Medio Oriente, sino también en nuestro mismo continente, particularmente con Venezuela.



#### 4. Costos de producción y excedente petrolero

Durante el periodo 1982-1987, México operó con costos de producción promedio inferiores a los 5 dólares -incluyendo la reserva para exploración y declinación de campos.\*

#### MEXICO: EXCEDENTE PETROLERO (Miles de millones de pesos corrientes)

Año	Global 1/	Neto 2/
1982	708	318
1983	1,965	1,399
1984	2,846	2,253
1985	3,539	3,328
1986	3,896	3,245
1987	12,068	11,255

1/ Se utilizaron los datos del cuadro 5 del estudio de Jesús Lechuga, PEMEX: Estructura financiera, y de los Estados Financieros de PEMEX, 1987.

2/ Es el resultado de sumar los impuestos, las amortizaciones y las disponibilidades finales menos los financiamientos.

Esta significativa brecha entre los costos de producción en México y los precios de venta del petróleo en los mercados internacionales determinó una ganancia extraordinaria o excedente. La inexperiencia en administrar un excedente de esa naturaleza y su magnitud espectacular dieron cabida a increíbles

-----  
\*Costos de producción de crudo, PEMEX, 1982-1987.

expectativas y determinaciones, descuidándose la eficiencia y rentabilidad de cada una de las partes que integraban la industria petrolera mexicana\*.

Por ejemplo, entre 1979 y 1982, el excedente generado por las ventas externas cubrió los déficit que se registraron en la operación en el mercado interno. Es decir, el ingreso neto de PEMEX por la venta de los productos petrolíferos y petroquímicos no permitía cubrir sus costos de operación. Aún cuando esa situación comenzó a modificarse entre 1983 y 1985, fue hasta 1986 en que se obtuvo un excedente por las ventas internas por los aumentos de precios ante la urgencia de compensar parcialmente el desplome real del excedente externo.

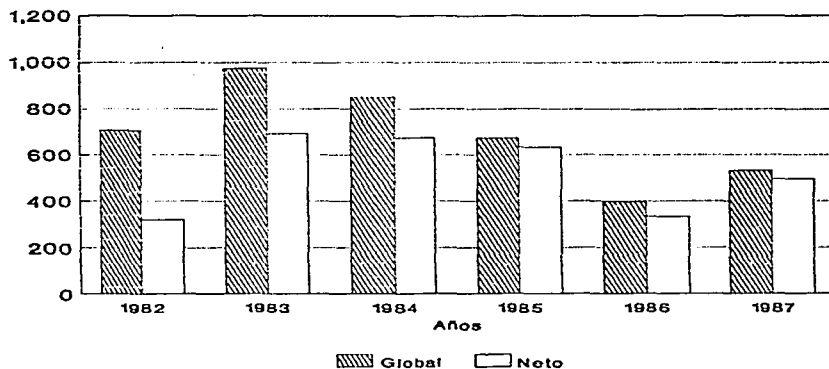
Sin embargo, durante los ochentas el excedente real petrolero mexicano registró una disminución muy drástica. Con los datos del estudio de Jesús Lechuga\*\*, el excedente global de PEMEX - total de ingresos por ventas menos gastos de operación y distribución- disminuyó en 25 por ciento entre 1982 y 1987. La estimación que realicé sumando el pago de impuestos, las amortizaciones y las disponibilidades en flujo de efectivo menos los financiamientos, en el mismo periodo, presenta una tendencia diferente si se consideran los mismos años -aunque los

-----  
\*Durante 1987, PEMEX tenía obras en construcción parcial o totalmente suspendidas por 426 mil millones de pesos, sin estimarles el costo de deterioro y revaluación ni su reserva respectiva.

\*\* Lechuga Jesús, PEMEX: Estructura financiera. Versión preliminar elaborado en la SEMIP, 1988.

montos no son significativamente distintos para cada año. Sin embargo, si consideramos el excedente neto entre 1983 y 1987 observamos prácticamente la misma tendencia declinante al excedente global.

Gráfica 38  
MEXICO: EXCEDENTE PETROLERO  
(Miles de millones de pesos de 1982)



FUENTE: Elaborada con datos del cuadro  
33 del Apéndice Estadístico

## Conclusiones

PEMEX enfrentó una constante caída del monto de la renta en la década de los ochentas, sobre todo desde 1986. Al destinarse la renta petrolera a cubrir los compromisos de la deuda pública externa, "al subsidio al consumo de granos y de fertilizantes, y al consumo de hidrocarburos a través del subsidio implícito al precio interno del petróleo"\*, se contrajo la inversión pública; en el caso de la petrolera, representó en 1988 la cuarta parte de la inversión de 1981.

Esa caída de la inversión provocó una importante disminución de las actividades superficiales y de perforación en exploración, en la construcción de plantas de refinación, oleoductos, gasoductos, etc. También, se afectó la reposición de equipos para mantener en condiciones seguras la operación de las instalaciones con lo cual se llevó a graves riesgos de seguridad la operación de las instalaciones petroleras, como ejemplificó trágicamente la explosión en la terminal de almacenamiento de San Juan Ixhuatepec en 1984.

Sin embargo, en medio de la contracción de la producción y de la inversión tanto el empleo como en general los gastos de operación

-----  
\*Tironi, Ernesto, "Comentarios a Excedentes petroleros y apertura externa: El caso de México" de Leopoldo Solís y Sócrates Rizzo, "Las relaciones financieras externas", Trimestre Económico n. 47, Ed. Fondo de Cultura Económica, p. 400.

continuaron incrementándose. El personal petrolero, por ejemplo, sin incluir a los ubicados en el área de construcción aumentó entre 1982 y 1988 de 133,576 a 170,766 (28%). Por su parte, el nivel de los gastos de operación en 1988 era prácticamente igual al de 1982 y, notoriamente superior a 1980.

PEMEX, por lo tanto, no emprendió acciones orientadas a eficientar su gasto de operación. El techo global de gasto (para inversión y operación) lo modificaban las administraciones disminuyendo la parte de inversión y transfiriendo esos recursos para mantener los crecientes niveles del gasto en operación. Lo cual no era provocado por un mejoramiento de los niveles salariales de los trabajadores sino por la excesiva contratación que abultó la administración y las tripulaciones de las plantas industriales, así como por la adquisición de bienes en exceso o para el otorgamiento de privilegios a la cúpula administrativa y sindical.

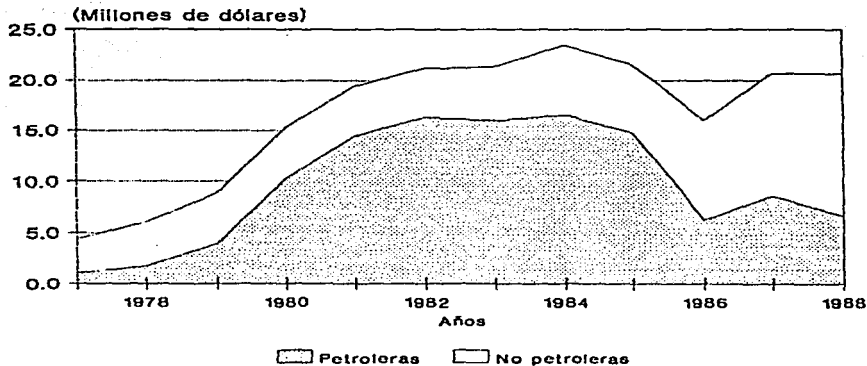
En la medida que, por su inflexibilidad, el gasto de operación aumentaba su proporción respecto a los ingresos fue disminuyendo la renta captada por el gobierno. Tal situación contrastó con el abatimiento de costos que otras empresas petroleras estaban practicando en otros países para amortiguar el desplome de sus ganancias.

#### IV. LA DESPETROLIZACION DE LA ECONOMIA MEXICANA

##### 1. Desplazamiento del petróleo en las exportaciones

El redescubrimiento de las grandes reservas de hidrocarburos en la región del sureste derivó en exportaciones crecientes de crudo, lo que a su vez mejoró la capacidad financiera y negociadora de México frente al exterior. Sin embargo, al disminuir la exportación de productos agropecuarios y de

Gráfica 39  
MEXICO: PARTICIPACION DEL PETROLEO EN  
LAS EXPORTACIONES



FUENTE: Elaborada con datos del cuadro  
34 del Apéndice Estadístico

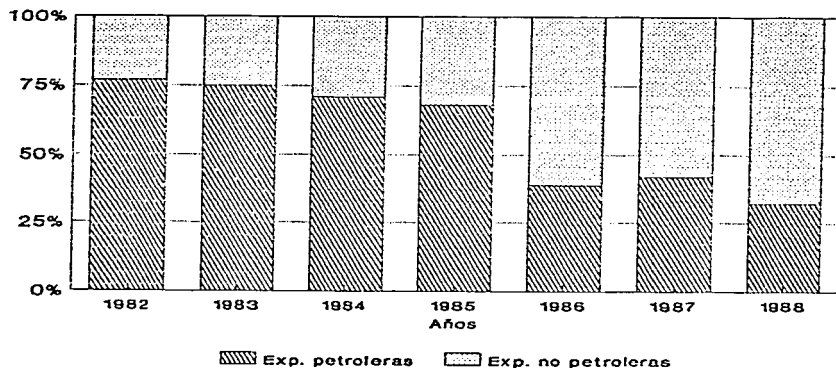
manufacturas, acrecentarse las importaciones y el endeudamiento externo se perdió la autosuficiencia financiera. Multiplicándose la dependencia del exterior.

A esta etapa se le conoce como la petrolización de la economía, que se caracterizó no sólo por el aumento en la captación de divisas por exportación de un solo producto con muy escaso valor agregado sino muy especialmente por el peso que fueron adquiriendo en el contexto de nuestro comercio exterior. Pues de representar las exportaciones petroleras un 23 por ciento de las ventas totales al exterior en 1977, aumentaron hasta equivaler el 30 por ciento en el siguiente año y así sucesivamente hasta llegar a representar poco más de las tres cuartas partes (77 por ciento) de las ventas en 1982, año en que llegó a su punto más alto la petrolización de nuestro comercio exterior.

A partir del año siguiente el peso de los ingresos petroleros comenzó a declinar levemente (75 por ciento), hasta caer a su punto más bajo (39 por ciento) en 1986. para recuperarse ligeramente en el siguiente al subir al 42 por ciento. Durante 1988 la participación de los hidrocarburos en las exportaciones declinó nuevamente ubicándose en un nivel inferior a 1986.

Este desplazamiento de los ingresos petroleros en la estructura de las exportaciones totales se debió no solo al persistente deterioro de los precios de crudo y de la disminución de sus volúmenes vendidos, sino también a los aumentos sustanciales que experimentaron las exportaciones no petroleras. Si bien esta clase

Gráfica 40  
MEXICO: PARTICIPACION DEL PETROLEO  
EN LAS EXPORTACIONES TOTALES



FUENTE: Elaborada con datos del cuadro  
35 del Apéndice Estadístico

de exportaciones solo aumentaron en un 44 por ciento en el periodo 1977-1982, entre 1982 y 1987 se incrementaron en un 147 por ciento al pasar de 4,870 millones de dólares a 12,026. Por lo que, además de reducir la petrolización de las exportaciones mexicanas, contribuyo a una mayor diversificación de las exportaciones, así como a una mejoría relativa en el margen de maniobra en los mercados externos y a una reducción en el alto grado de dependencia que se tenía de un solo producto para la obtención de divisas.

En efecto, en 1986 las exportaciones no petroleras aumentaron en 41 por ciento y 24 por ciento en 1987; mientras, las ventas petroleras decrecían un 58 por ciento en 1986 y se incrementaban un 37 por ciento en 1987. La venta de manufacturas, fue el



renglón más dinámico de las no petroleras al crecer en 43 por ciento en 1986 y 39 por ciento en 1987, seguida de los productos agropecuarios que, si bien crecieron en 49 por ciento en 1986 en el siguiente año disminuyeron en 26 por ciento.

El descenso que registraban, nuevamente las exportaciones petroleras para 1988, determinaron una caída muy importante en las exportaciones totales de México. Ese nivel indicaba el fin de un ciclo del petróleo mexicano. Es decir, a pesar de ubicarse como el motor del ritmo de las exportaciones entre 1978 y 1984 en la fase de precios altos, la administración de las ganancias no se tradujo en un mejoramiento de la autonomía financiera del país y en un mejoramiento de las condiciones sociales y económicas de la población. Por el contrario, hubo un empeoramiento de malas situaciones.

El desaprovechamiento de esas ganancias y la profundización de la crisis incidieron también en una pérdida de ilusiones en sectores medios y dirigentes, reforzándose el proyecto integrador de México con Estados Unidos.\*

-----  
\*En una buena síntesis de las ilusiones que todavía se heredaban del auge petrolero, en 1987 se afirmaba todavía: "...a pesar de que la estructura sectorial de las inversiones no fue la más deseable, el auge petrolero dejó como herencia la gestión o expansión de la capacidad productiva en varias industrias estratégicas tales como la siderurgia, la petroquímica o la industria de bienes de capital. En muchos casos, los proyectos de inversión (públicos, privados y mixtos) no llegaron a madurar, pero su terminación puede hacer una contribución significativa a un futuro proceso de sustitución de importaciones y mejorar, en consecuencia, las perspectivas del desarrollo económico de México". Cordera, Rolando y Macías, Tello. El auge petrolero: de la euforia al desencanto. Ed. UNAM. México, 1989.

## 2. Los impuestos petroleros y los ingresos tributarios

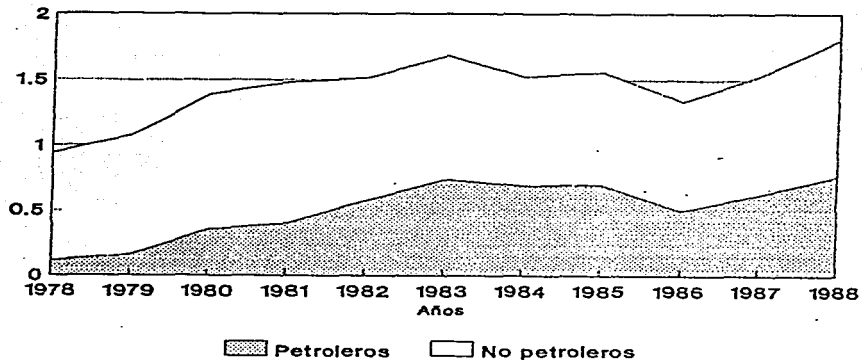
En la década de los setenta se inicia y conforma, con rapidez, una estructura muy distinta de los ingresos tributarios del gobierno mexicano. En cierto modo comparable a lo que había existido en el periodo del auge de la plata en la época de la Colonia y, al petróleo en la época de dominación de las compañías petroleras entre la Revolución y los años 30.

Todavía en 1978, el total de los impuestos petroleros con valor de 37 mil millones de pesos -incluyendo carga directa e indirecta\*- representaban el 12 por ciento del total de los ingresos tributarios. Frente al aumento que registra PEMEX de sus ingresos por ventas externas entre 1979 y 1981 -y aún en 1982 y 1983 por mayor volumen-, el gobierno aumentó los porcentajes que aplicaba sobre derechos de extracción y exportación, logrando que los impuestos petroleros incrementaran su participación en el total de los ingresos tributarios del gobierno, de 15 por ciento en 1979 a 44 por ciento en 1983.

Aún cuando en 1984 y 1985 los impuestos petroleros llegan a representar el 46% y el 45%, respectivamente, del total de los

-----  
\*Carga directa se refiere a los derechos de extracción, exportación e importación; carga indirecta incluye el impuesto al Valor Agregado (IVA), el impuesto especial sobre producción y servicios (IEPS) que retiene PEMEX del precio de venta al consumidor final de los productos petrolíferos, entre ellos la gasolina.

Gráfica 41  
MEXICO: INGRESOS TRIBUTARIOS DEL  
GOBIERNO FEDERAL



FUENTE:Elaborada con datos del cuadro 36  
del Apéndice Estadístico

ingresos tributarios, en términos reales fue en 1983 cuando los impuestos petroleros llegaron a su nivel máximo -0.739 billones de pesos de 1982-. En los años siguientes se registró una constante declinación real del monto total de los impuestos petroleros, representando respecto a ese nivel máximo de 1983, el 67 por ciento en 1986 y el 84 por ciento en 1987.

La drástica disminución de los ingresos y de los excedentes de PEMEX determinaron que en 1986, los impuestos petroleros representaran alrededor del 37 por ciento de los impuestos tributarios del gobierno. Es importante destacar que este nivel de los impuestos petroleros no disminuyó más por el efecto del incremento sustancial de los impuestos por carga indirecta a los

productos petrolíferos. Pues este concepto prácticamente se quintuplicó entre 1981 y 1987 a través de los aumentos de precios al consumidor final, incrementando su participación de 9 por ciento a 29 por ciento en los años mencionados en el total de los impuestos petroleros.

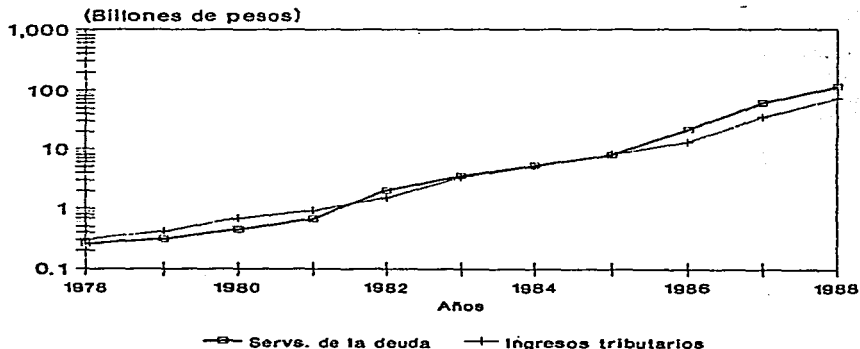
Por otro lado, los impuestos no petroleros que llegaron a su nivel máximo en 1981 con 1.078 billones de pesos de 1982 registraron una declinación prácticamente ininterrumpida hasta 1986, representando su monto en ese año el 78 por ciento respecto al de 1981. Aunque en 1987 registran un repunte no recuperan su máximo nivel histórico de 1981.

Por otra parte, entre 1978 y 1981, el periodo de mayor crecimiento económico y del auge petrolero, el monto de los ingresos tributarios fueron superiores en 137 por ciento respecto al monto del servicio de la deuda pública en esos años. Sin embargo, y aún cuando el total de los ingresos tributarios continuaron creciendo hasta 1983, éstos se rezagaron significativamente frente al servicio de la deuda pública, que desde 1982 se ubicó en términos reales por arriba de los ingresos tributarios.

En efecto, entre 1981 y 1982 el servicio de la deuda pública prácticamente se duplicó al pasar de 1.054 billones de pesos de 1981 a 2.017 billones. Esta situación determinó que en 1982 los ingresos tributarios representaran el 75 por ciento del monto del servicio de la deuda; ello significaba una caída del 44 por

ciento respecto a la relativa holgura tributaria de los años del auge petrolero.

Gráfica 42  
MEXICO: INGRESOS TRIBUTARIOS Y  
SERVICIO DE LA DEUDA PUBLICA



Escala Semi-logarítmica  
FUENTE: Elaborada con datos del cuadro  
37 del Apéndice Estadístico

Durante 1983, 1984 y 1985, la proporción de los ingresos tributarios del gobierno registran una significativa recuperación. No obstante, en promedio representaban el 97 por ciento del monto del servicio de la deuda pública. En 1986, la combinación de una caída sustancial de los ingresos tributarios -sobre todo por el desplome de los ingresos petroleros- y un incremento real de 41 por ciento en el monto del servicio de la deuda pública, determino que la relación disminuyera a 61 por ciento. Durante 1987, a pesar de que los ingresos tributarios se

recuperación de los impuestos petroleros- el monto del servicio de la deuda se incrementa en 23 por ciento. Ello incidió en una mayor caída de la proporción de los recursos tributarios respecto al monto del servicio de la deuda: 56 por ciento.

Al disponer entre 1982 y 1987 de ingresos tributarios reales superiores en 1 por ciento y un servicio de la deuda superior en 34 por ciento, el gobierno se vio atado al comportamiento de la deuda externa. Sin capacidad para disponer de recursos para estimular el crecimiento económico.

Ante esta crisis estructural de liquidez, -y, a diferencia de lo que afirmaba Rudiger Dornbusch-, una recuperación importante del precio del petróleo en el exterior poca incidencia tendría para un retorno al crecimiento y la estabilidad\*.

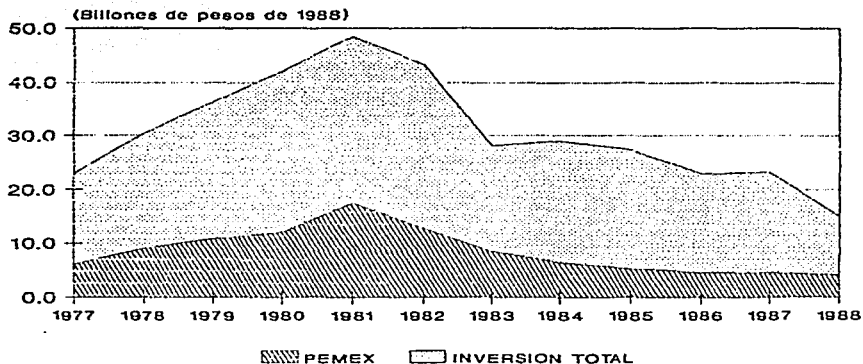
-----  
\*Para Dornbusch, "la economía mexicana actualmente está en una encrucijada. Se está gestando una gran estabilización. Contando con una administración prudente y algo de buena suerte en los factores externos, sobre todo en cuanto al petróleo, hay grandes probabilidades de un retorno al crecimiento y la estabilidad". Véase, Dornbusch, Rudiger, "México: estabilización, deuda y crecimiento". El Trimestre Económico, n. 220. Ed. FCE, octubre-noviembre de 1988, p. 879.

### 3. Petróleo y caída en la inversión pública

Durante el periodo del auge petrolero que atravesó México, en particular de 1977 a 1981, la inversión pública registró un acelerado ritmo de crecimiento. Ello se reflejó en el incremento en la participación de la inversión petrolera en la inversión pública.

Uno de los motores del acelerado crecimiento de la inversión pública total lo constituyó el impulso que mantenía la inversión de Petróleos Mexicanos. Pues de 30 por ciento que representaba

Gráfica 43  
MEXICO: INVERSION PUBLICA TOTAL Y  
DE PEMEX



FUENTE: Elaborada con datos del cuadro  
38 del Apéndice Estadístico

en 1977 la inversión de la industria petrolera en el total de la inversión pública todavía aumentó a un máximo de 35 por ciento en 1981. Por lo tanto, de 1977 a 1981 la inversión pública real -a precios de 1988- se incrementó en 111 por ciento y, la petrolera en 190 por ciento.

Al modificarse la tendencia real de la inversión petrolera incidíó inmediatamente en una contracción de la tendencia de la inversión pública. Precisamente, mientras en 1982 la inversión pública disminuía en 5.2 billones de pesos constantes (a precios de 1988) respecto a 1981, la inversión petrolera real disminuía en 4.6 billones. En general, en los años siguientes la inversión pública continuó disminuyendo en términos reales; lo mismo aconteció con la inversión petrolera real. Incluso, respecto al total de la inversión pública disminuyó drásticamente. Por ejemplo, respecto a 1982 en que ambas todavía mantenían un nivel más alto -aunque ya declinante-, en 1988 la inversión pública apenas representaba el 35 por ciento y la inversión petrolera el 33 por ciento.

Es importante destacar que, a precios constantes, la inversión pública total disminuyó entre 1981 y 1988 en 33.5 billones de pesos de 1988 y la inversión petrolera en 13.2 billones; si a ello se agrega la caída en la inversión en el sector eléctrico por 1.2 billones -la disminución global del sector energético fue de 14.4 billones de pesos de 1988-. Por lo tanto, la caída de la inversión petrolera y eléctrica incidíó en un 43 por ciento en la caída de la inversión pública real.



#### 4. PEMEX: límites del desendeudamiento externo

Después de un acelerado endeudamiento externo entre 1973 y 1982, al aumentar de 727 a 15,717 millones de dólares, PEMEX comenzó a desendeudarse en 1983. Por primera vez, desde que se inició el auge petrolero mexicano, ese año logró disminuir en 546 millones de dólares el monto de su deuda externa.

Tal disminución significó el intento de un viraje mayor respecto a la deuda externa petrolera. El gobierno y su administración en PEMEX trataron de reducir el ritmo y el peso de la deuda petrolera en las finanzas estatales, ya que su ritmo y magnitud influían de modo relevante en la deuda pública.

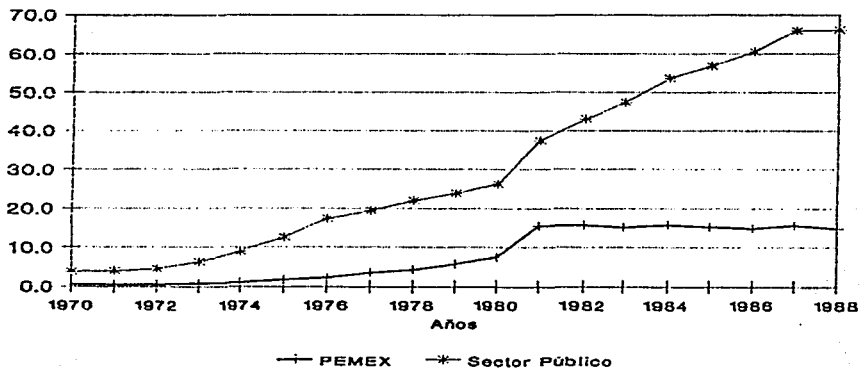
Pues, mientras en 1973 la deuda externa de PEMEX representaba alrededor del 10 por ciento de la deuda pública externa, durante 1981 y 1982 llegó a representar el 29 por ciento y el 27 por ciento, respectivamente. Este incremento se realizó esencialmente entre 1978 y 1981 cuando de 26,697 millones de dólares a que ascendió el incremento neto de la deuda pública externa, a PEMEX le correspondieron 11,155 millones de dólares, es decir, el 42 por ciento.

El limitado ahorro propio de PEMEX a principios de los setentas para financiar su expansión y, posteriormente, el monto de impuestos que comenzó a aplicarle el gobierno condujo a esta empresa a un endeudamiento creciente, sin precedentes.

Precisamente, las administraciones de Echeverría y de López Portillo se inclinaron por esta opinión.

Durante los cinco primeros años del gobierno de De la Madrid, PEMEX logró destinar recursos para desendeudarse. Sin embargo, el monto fue ligeramente superior al endeudamiento de 1984 y 1987. Por lo tanto, hasta este último año la deuda de 15,593 millones de dólares representaba el 99 por ciento de la de 1982. Indicaba que PEMEX había detenido el crecimiento de su deuda.

Gráfica 44  
MEXICO: DEUDA PUBLICA EXTERNA  
(Miles de millones de dólares)



FUENTE: Elaborada con datos del cuadro 39 del Apéndice Estadístico

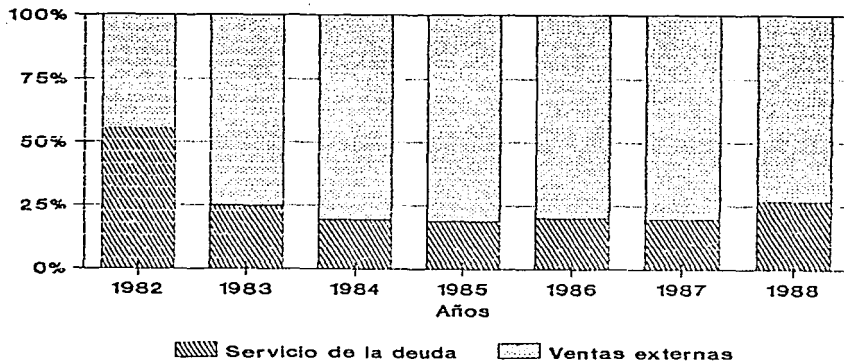
El estancamiento de la deuda externa petrolera determinó que disminuyera su participación respecto a la deuda total del sector público -58,874 millones de dólares en 1982 y 81,407 millones de dólares en 1987-. Así, de 27 por ciento que representaba la deuda petrolera en la deuda total del sector público en 1982 disminuyó a 19 por ciento en 1987.

PEMEX, además, redujo sustancialmente el monto del servicio de su deuda externa. Mientras en 1982 ascendió a 8,777 millones de dólares -31 por ciento de intereses y 69 por ciento de amortización-, en 1987 pago 1,704 millones de dólares -69 por ciento de intereses y 31% de amortización-. Las negociaciones para reestructurar el pago de la deuda que emprendió el gobierno mexicano desde 1982, PEMEX las aprovechó también para disminuir los montos de las amortizaciones, modificando el perfil de su deuda inclinándolo hacia el largo plazo. El monto de los intereses también disminuyó aunque en menor proporción, pues mientras el monto de las amortizaciones disminuyó entre 1982 y 1987 de 6,027 millones de dólares a 533 millones de dólares, los intereses pasaron de 2,750 a 1,171 millones de dólares.

No obstante, en relación a sus ingresos externos en divisas el monto del servicio de la deuda que enfrentaba PEMEX continuaba siendo muy importante: más aún, si lo comparamos con el comportamiento de sus ventas externas. Por ejemplo -sin incluir el porcentaje del servicio de la deuda externa en 1982 respecto al valor de sus ventas externas que fue de 56 por ciento-, entre 1983 y 1987 el servicio de la deuda respecto a sus ventas

representó en promedio el 23 por ciento -en 1986, ante ingresos muy deprimidos por el desplome del precio del crudo representó el 32 por ciento.

Gráfica 45  
PEMEX: DEUDA EXTERNA PETROLERA RESPECTO  
A SUS VENTAS EXTERNAS



FUENTE: Elaborada con datos del cuadro  
40 del Apéndice Estadístico

PEMEX, por lo tanto, enfrentaba una carga financiera importante que incidía en una menor disposición de divisas y, por lo tanto, de recursos para impuestos, mermando el excedente con que disponía el gobierno mexicano. La disminución de sus ingresos por ventas externas, en términos nominales y reales, frenó su desendeudamiento. Más aún, al mantenerse en 1989 la carga tributaria directa en un 53 por ciento de sus ingresos por ventas, PEMEX se ubicó otra vez en la senda del endeudamiento.

## Conclusiones

Después de un espectacular y breve periodo de petrolización de las exportaciones mexicanas (1979-1985), el desplome de los precios y un crecimiento sin precedentes de las exportaciones no petroleras -principalmente manufactureras-, se comenzó a configurar un nuevo perfil del comercio exterior de México a finales de la década de los ochenta\*. El petróleo y sus derivados que habían representado el 77 por ciento de la exportación de mercancías en 1977, disminuyó a 33 por ciento en 1988.

La despétrolización de las exportaciones comenzó a articularse entre 1983 y 1984 reforzándose a partir de 1987 y 1988 cuando las exportaciones no petroleras ascendieron a 12,026 y 13,949 millones de dólares, respectivamente.

La caída de los ingresos petroleros -considerados por el gobierno la palanca de la autonomía financiera de México-\*\*, afectó profundamente las finanzas públicas. En efecto, la

-----  
\*"No es posible negar el éxito del impulso a la exportación de mercancías no petroleras. Se trata de un dinamismo sin precedente en la historia de México: comparado con el dinamismo global de las exportaciones de otros países semiindustrializados resulta también sorprendente". Rojas, Antonio. "México: una industria en severa transición". El Cotidiano, n. 31, pp. 15 y 16.

\*\*Vease. Plan Nacional de Desarrollo del gobierno de José López Portillo.

tributación impuesta directamente a las operaciones de PEMEX desde 1984 a 1988 disminuyó en 20% en términos reales respecto a 1983 -en 1986 la carga directa real fue 48% inferior a 1983-. Ello condujo al gobierno a aumentar los precios de los petrolíferos para obtener más impuestos indirectos por la venta de estos productos en el mercado interno, tratando así de atenuar el descenso real de la recaudación fiscal directa impuesta a Petróleos Mexicanos. Sin embargo, en el total de la recaudación fiscal petrolera, los impuestos directos (por extracción y exportación) representaban todavía la parte fundamental en 1988 (62 por ciento contra 78 por ciento en 1983).

Empero, esos resultados afectaron aun más la insolvencia financiera del gobierno mexicano ante sus acreedores externos. Pues, mientras entre 1980 y 1981 los impuestos pagados por PEMEX representaron alrededor del 40% del total del servicio de la deuda pública, en 1982 apenas representaron el 28%. La reestructuración del servicio de la deuda que logró el gobierno mexicano entre 1983 y 1985 permitió que el total de los impuestos petroleros representaran entre el 42% y el 45% del servicio de la deuda pública. Sin embargo, bajo el impacto de los desplomes petroleros la carga tributaria de PEMEX apenas representaba del total del servicio de la deuda el 23% en 1986 y el 27%, en 1988.

El hecho de que las iniciativas de reestructuración de la deuda externa de México quedara en manos de la banca extranjera estuvo profundamente vinculado a este debilitamiento de la tributación petrolera.

## V. OBSTACULOS Y LIMITES DE LA RESTRUCTURACION DE PEMEX

### 1. PEMEX y la restructuración de la industria paraestatal

El sector público participa de modo importante, aunque no decisivo, en la determinación del producto interno bruto a través de las empresas paraestatales. Más aún desde mediados de la década de los setentas por el peso creciente que registró la industria petrolera.

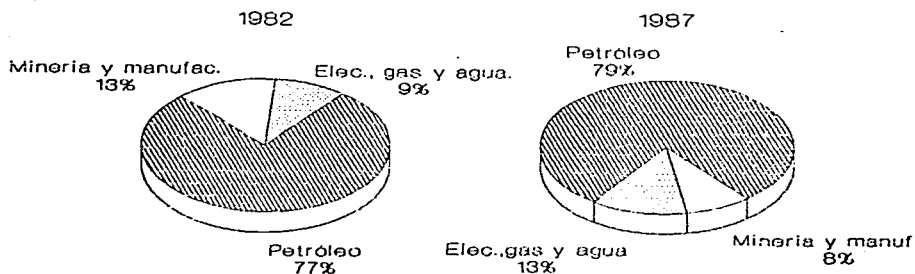
Entre 1980 y 1987 el sector público generó alrededor del 23 por ciento del PIB. A su vez, del total del sector público que incluye al Gobierno Federal y a las empresas paraestatales, estas últimas representaron alrededor del 60 por ciento.

Dentro de las entidades públicas, son las empresas del sector industrial las de mayor significación. En efecto, entre 1980 y 1987, las ubicadas en el sector industrial representaron en promedio el 80 por ciento, en relación al total de las paraestatales.

La disminución del ritmo de las actividades de la industria petrolera y la caída de los precios repercutió en una desaceleración en el conjunto de las empresas públicas ubicadas en el sector industrial. Sin embargo, no fue el único aspecto determinante, la disminución de la participación del Estado en las actividades mineras y manufactureras fue el otro factor que influyó para que el conjunto de las empresas públicas en el

sector industrial registrara una sensible disminución entre 1981 y 1987.

Gráfica 46  
PEMEX: IMPORTANCIA EN LAS EMPRESAS  
PUBLICAS INDUSTRIALES



FUENTE: Elaborada con datos del cuadro 41 del Apéndice Estadístico

En 1982, por ejemplo, el PIB generado por las empresas públicas en el sector industrial ascendió a 561,439 millones de pesos de 1980, para 1987 disminuyó a 525,213 millones de pesos, el 6 por ciento. En el mismo periodo, las empresas públicas en el sector minero y manufacturero (sin incluir la industria petrolera) disminuyeron el valor de su producción de 75,444 a 43,609 millones de pesos de 1980, el 42 por ciento. Por su parte, la industria petrolera registraba una disminución de 435,061 a 415,920 millones de pesos de 1980, el 4 por ciento. El único renglón donde las empresas públicas registraron un crecimiento



constante fue en electricidad, gas y agua al aumentar de 52,926 a 65,684 millones de pesos de 1980, el 24 por ciento -sobre todo por el crecimiento de la demanda de electricidad-.

Estas cifras reflejaban, indudablemente, un cambio profundo de la participación de las empresas públicas en el sector industrial, parcialmente encubierta por la fuerte participación de la industria petrolera -del 9 por ciento que representaba su participación en el producto interno bruto en 1980 y 12 por ciento en 1982 disminuyó a 11 por ciento en 1987. Por ejemplo, las empresas públicas ubicadas en la minería y en las manufacturas -sin incluir petróleo y electricidad- representaban en 1980 el 1.4 por ciento del PIB total, en 1982 el 1.6 por ciento y en 1987 el 0.9 por ciento. Es decir, siendo muy reducida la participación de las empresas públicas industriales no energéticas en la generación del PIB total a principios de la década de los ochentas, ésta se redujo todavía más desde mediados de los ochentas.\*

Durante el periodo de 1982 a 1987, la crisis y las medidas de

-----  
\*La estrategia de venta de empresas del Estado, su liquidación o fusión, en el gobierno de Miguel de la Madrid estuvo determinada por el interés de disminuir el impacto que tenían sus resultados en el déficit del sector público por haber diseñado así su operación o por antiguas inercias no concibiendo otros recursos para sanearlas. En el mediano y largo plazo estas acciones se inscribieron en la estrategia de reducir la participación del Estado en la economía. Sin abandonar algunas áreas estratégicas como la producción de petróleo y electricidad.

liquidación y privatización de empresas paraestatales ubicadas en la minería y en el sector manufacturero, determinaron un menor sector industrial paraestatal y una mayor participación de las empresas energéticas, es decir, de Petróleos Mexicanos y de Comisión Federal de Electricidad.

En efecto, en 1987, el PIB de las empresas paraestatales en el sector industrial era inferior en 7 por ciento respecto al de 1982. En el mismo periodo, el de las empresas paraestatales ubicadas en la minería disminuyó en 28 por ciento, el de las ubicadas en las manufacturas disminuyó en 42 por ciento, el de la industria petrolera disminuyó en 4 por ciento. Únicamente electricidad, gas y agua incrementaron su PIB en 24 por ciento. Ello contribuyó para que las empresas energéticas reforzaran su participación en el PIB de las empresas públicas en el sector industrial, al pasar de 87 por ciento en 1982 a 92 por ciento en 1987.

Este perfil de la industria paraestatal hasta finales de la administración de Miguel de la Madrid, indicaba que la reestructuración emprendida en la década de los ochentas para elevar la productividad y rentabilidad de las empresas paraestatales todavía era de corto alcance y sus resultados todavía no eran trascendentes y duraderos. Por un lado, porque no significaban mejoramientos en la eficiencia de las empresas industriales sino exclusivamente su liquidación o venta. Por otra parte, las empresas que representaban la mayor parte de la

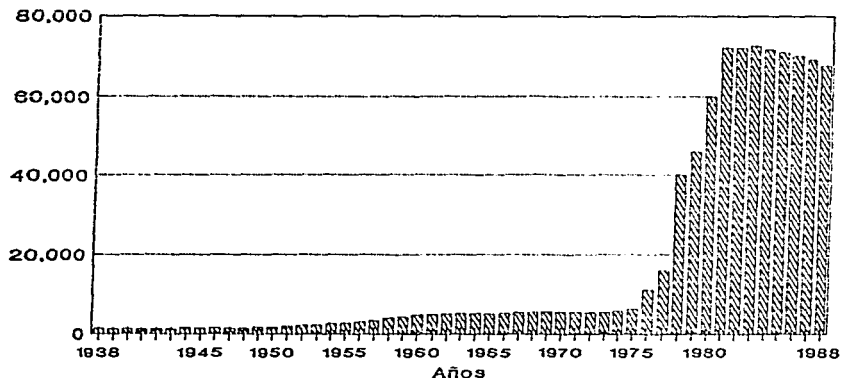
industria paraestatal industrial, PEMEX y CFE, continuaban operando con una deficiente productividad y rentabilidad\*.

-----  
\*En el caso de PEMEX, como examiné en el estudio "Problemas de rentabilidad y productividad de la industria petrolera mexicana 1970-1984", parte de la renta petrolera extraída en los campos del sureste y de la Sonda de Campeche, se destinaron a financiar áreas productoras de hidrocarburos en declinación, al sindicato, así como la operación e inversión en refinación, petroquímica, comercialización, administración.

## 2. Ambito de operación y gigantismo

El auge de las actividades petroleras en la década de los setenta determinó un crecimiento dinámico del ámbito de operación de Petróleos Mexicanos. El hecho de que a partir de 1974 México reanudara sus exportaciones de crudo y, sobre todo, diera un salto como país exportador en 1975, significó el principio del emergimiento de otra empresa petrolera, distinta por su tamaño y por su inserción en el mercado petrolero internacional.

Gráfica 47  
MEXICO: RESERVAS PROBADAS DE HLT.  
( Millones de barriles )



FUENTE: Elaborada con datos del cuadro  
42 del Apéndice Estadístico

Por su magnitud y su incidencia económica, es posible afirmar que desde la Expropiación Petrolera hasta la década de los ochenta, existieron dos etapas fundamentales en la historia de PEMEX. La primera de 1938 a 1974, determinada esencialmente por su orientación hacia la producción para la demanda interna de hidrocarburos; y, la segunda, de 1975 a 1988, en que la producción estuvo orientada a mantener una importante plataforma de exportación de crudos para obtener divisas del exterior.

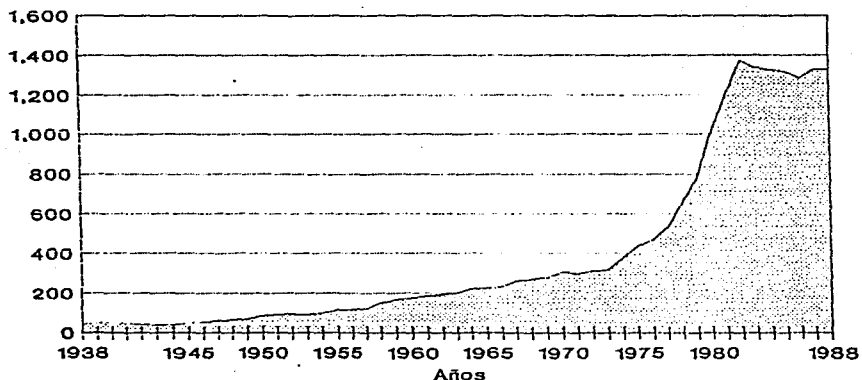
Los siguientes datos ejemplifican esta afirmación. Durante la primera etapa de 1938 a 1974, las reservas totales de hidrocarburos aumentaron de 1,276 millones de barriles de hidrocarburos líquidos totales (HLT) a 5.773; la producción anual de HLT aumentó de 44 millones de HLT a 379; los campos descubiertos de 30 a 189\*; la capacidad de destilación primaria de 102 mil barriles diarios a 760 mil\*\*; el tonelaje bruto de la flota marítima petrolera de 35 mil a 327 mil; la elaboración de productos petroquímicos de 56 mil toneladas\*\*\* a 2.978 millones de toneladas al año; el volumen de las ventas de gasolinas aumentaron de 3 millones de barriles a 69 millones; y el personal ocupado de 17,600 trabajadores a 81,042.

-----  
\*El dato corresponde al año de 1945.

\*\*Incluye el fraccionamiento de líquidos del gas natural.

\*\*\*Esta cifra corresponde a 1960.

Gráfica 48  
**PEMEX: PRODUCCION TOTAL DE HIDROCARBUROS**  
 (Millones de barriles)



FUENTE: Elaborada con datos del cuadro  
 43 del Apéndice Estadístico

En la segunda fase, de 1975 a 1988, las reservas totales de hidrocarburos se elevaron de 6,338 a 67,600 millones de barriles de HLT; la producción anual de HLT de 439 millones a 1,177 millones de HLT; la exportación de 34 a 477 millones de barriles de crudo; la capacidad de destilación primaria de 785 mil a 1,955 millones de barriles diarios; la elaboración de productos petroquímicos de 3,635 millones a 15,462 millones de toneladas; el volumen de las ventas de gasolinas de 71 millones a 132 millones de barriles; el tonelaje bruto de la flota marítima petrolera de 342 mil a 971 mil toneladas; y el personal ocupado aumentó de 86,752 a 191,096.

MEXICO: INDICADORES DE LAS DOS FASES  
DE EXPANSION DE PEMEX

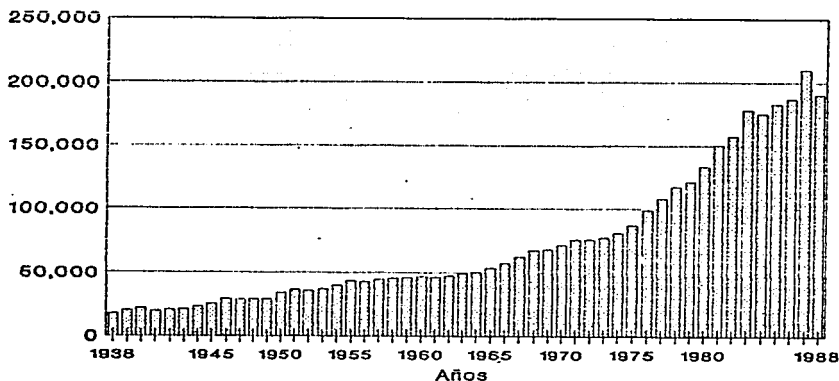
	1938	1974	1975	1988
Reservas probadas (MMBHLT)	1,276	5,773	6,388	67,600
Reservas/Produccion	29	15	15	57
Produccion total (MMBHLT)	44	379	439	1,177
Capacidad de destilación (MBD)	102	760	785	1,955
Flota marítima petrolera (miles tons)	35	327	342	971
Personal ocupado	17,600	81,042	86,752	191,096

FUENTE: Anuario Estadístico de PEMEX, 1988; Memoria de Labores de PEMEX, 1988.

Estas cifras determinaron una acelerada expansión de las actividades en las ramas de producción primaria (exploración y explotación), transformación industrial (refinación y petroquímica), comercial, proyectos y construcción de obras y, administración. Sin embargo, no se avanzó de igual forma en un mejor control de los distintos ámbitos de operación de PEMEX.

La desmesurada centralización en la administración que ya prevalecía entre 1938 y 1981, se acentuó entre ese último año y 1988, provocando múltiples efectos paralizantes y de ineficiencia en Petróleos Mexicanos. Las administraciones de PEMEX, en el gobierno de Miguel de la Madrid, no aplicaron medidas eficaces para simplificar la administración de Petróleos Mexicanos y mejorar su operación. Por el contrario, de 1982 a 1988 -y, en particular desde la efímera estancia de Julio Rodolfo Moctezuma

Gráfica 49  
PEMEX: PERSONAL OCUPADO  
(No. de trabajadores)



FUENTE: Elaborada con datos del cuadro  
44 del Apéndice Estadístico

en 1981 y 1982-, se dio un crecimiento de la burocracia petrolera de confianza y sindicalizada como no se había registrado en toda la historia de esa empresa.

Por otra parte, los cuantiosos presupuestos que manejaban cada una de las Subdirecciones, como su abundante personal, fue configurando un funcionamiento cerrado entre una y otra Subdirección. Al no existir un sistema de costos apropiado para controlar el desempeño y la eficiencia en cada Subdirección y rama, tampoco existía coordinación entre los subdirectores. Por lo tanto, prevalecía un ambiente de impunidad y de autoritarismo que obstaculizaba la operación eficiente de la empresa.



Esta situación fue calificada por funcionarios de PEMEX ante Carlos Salinas de Gortari como deterioro de "nuestra capacidad para gobernar el sector energético"\*..

Por otra parte, el gigantismo creciente de PEMEX, se tornó en un poderoso espacio de poder. En efecto, Díaz Serrano no fue el único director de esa empresa que estuvo y se consideró en la antesala de la silla presidencial\*\*. En situación similar estuvieron Antonio J. Bermúdez y Mario Ramón Beteta, hasta antes de que éste último fuera lanzado a la gubernatura del Estado de México. Sin embargo, ese poder se transformó en un acicate de la ineficiencia con que se administró a esta empresa, ya que "es físicamente imposible que el Director atienda la coordinación: 25 por ciento de su tiempo lo dedica al Presidente, 40% lo pasa con Secretarios de Estado, otro 35 por ciento lo destina a la atención de asuntos externos en general. ¡Sólo le queda el 10 por ciento para dirigir!"\*\*\*.

-----  
\*Véase, Lajous Vargas, Adrián, "Cambios básicos en la estructura del sector energético": Ponencia en la Reunión Nacional de Energéticos, 11 de enero de 1988.

\*\*Véase, Díaz, Serrano Jorge, Yo, Jorge Díaz Serrano, Ed. Planeta, México, pp. 102-104.

\*\*\*Autoevaluación de los funcionarios de la administración de Petróleos Mexicanos, entrevistas a los subdirectores llevadas a cabo en febrero-marzo de 1984.

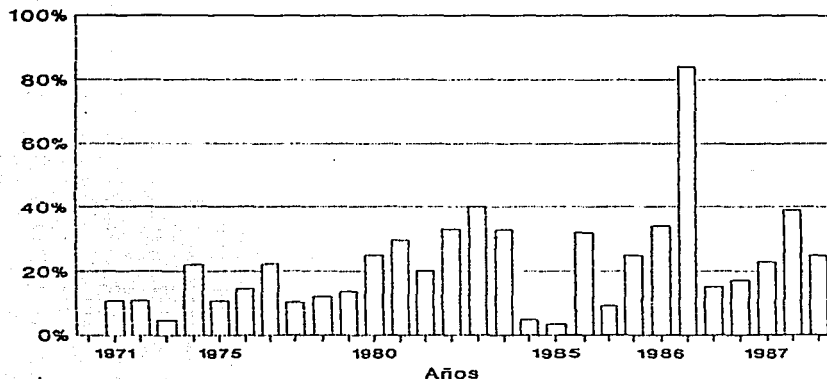
### 3. Salarios y productividad

#### a) El salario petrolero

El salario obrero y, en general los ingresos del personal ocupado en Petróleos Mexicanos, han sido afectados por las altas tasas inflacionarias que se han registrado en México. En particular desde finales de la década de los setenta.

De 1971 a 1977, los incrementos promedio al salario ordinario en el mes de agosto permitieron mantener la estabilidad de su poder

Gráfica 50  
PEMEX: INCREMENTO AL SALARIO ORDINARIO  
(Por ciento)



FUENTE: Elaborada con datos del cuadro  
45 del Apéndice Estadístico

adquisitivo. Sin embargo, en los años posteriores se advierte una constante declinación del poder adquisitivo del salario ordinario en PEMEX.

Se registran tres fases: a) de 1971 a 1977, estabilidad del poder adquisitivo; b) de 1978 a 1981, disminución significativa del poder adquisitivo; y, c) de 1982 a 1988, desplome del poder adquisitivo.

En la primera fase, el índice igual a 100 de los incrementos al salario ordinario promedio disminuyó entre julio de 1971 y julio de 1977 a 96. Por lo tanto, para haber recuperado el poder adquisitivo habría sido necesario un incremento de 4 por ciento\*.

En la segunda fase, el poder adquisitivo disminuyó a 76 en julio de 1982. Por lo que se habría requerido de un incremento de 32 por ciento para recuperar el nivel de julio de 1971.

En la tercera etapa, para julio de 1988, el índice del poder adquisitivo disminuyó aproximadamente a 30. Haber recuperado el poder adquisitivo de julio de 1971 hubiese significado un incremento de 233 por ciento.

No obstante, si no se quiere considerar un punto tan lejano se pueden tomar varios años como referencia: para haber recuperado

-----  
\*Se trata exclusivamente del promedio de los incrementos porcentuales al salario ordinario.

en julio de 1988 el nivel salarial de 1977, año que marca el principio del auge petrolero, habría sido necesario un incremento de 223 por ciento. Para haber recuperado en julio de 1988 el nivel salarial de julio de 1982, habría sido necesario un incremento de 153 por ciento.

Todos los niveles salariales de Petróleos Mexicanos fueron afectados por la inflación. Sin embargo, el impacto fue desigual.

a) durante el auge petrolero, si consideramos el salario ordinario del nivel 1 (obrero general) en julio de 1978 igual a 100, advertimos que hasta 1982 se logró mantener con los aumentos salariales su poder adquisitivo. No obstante, para 1983 disminuyó su índice a 77, para 1984 a 58 y, para 1985 a 59. Es decir, aún el alto incremento salarial de 1985 no fue suficiente para restaurar su poder adquisitivo.

Durante el mismo periodo (julio de 1978 a agosto de 1985) el nivel salarial 14 (obrero calificado) disminuyó su índice a 58, el nivel 25 (profesionista) a 51 y, el nivel 39 (superintendente) a 49.

b) durante la declinación del auge petrolero, si consideramos igual a 100 el salario ordinario de todos los niveles en julio de 1982, su índice cayó durante julio de 1983 y 1984 a 63 y 53, respectivamente. El propósito de evitar mayor deterioro salarial de los trabajadores con menores ingresos, se tradujo en

mayores aumentos salariales a las categorías menos remuneradas donde se encontraban los obreros generales. Sin embargo, las categorías de obreros calificados, de técnicos y profesionistas, registraron un mayor deterioro de su poder adquisitivo\*.

No sólo en PEMEX, en general en todas las ramas económicas, los salarios y los ingresos de los niveles medios fueron los que más disminuyeron en términos reales.

La política salarial estableció una notoria diferencia entre los trabajadores que ganaban el salario mínimo y los que tenían un nivel superior. Para estos últimos (obreros industriales, empleados, profesionistas), los incrementos salariales fueron inferiores. Cada vez fue mayor el agrupamiento del salario de los obreros calificados y técnicos, en torno al salario mínimo.

Esta política salarial del gobierno se tradujo en una reducción de las diferencias salariales respecto al salario mínimo. Veamos lo que aconteció desde la revisión salarial de 1981-1982 a la revisión de 1985-1986.

a) Durante la revisión 1981-1982, el salario del nivel 7 (obrero general) era 2.8 veces superior al salario mínimo; para el periodo de 1985-1986 disminuyó a 2.0 veces.

-----  
\*Nos referimos, exclusivamente, al salario ordinario. Los ingresos de los jefes de departamento, superintendentes, subgerentes y gerentes, los trataremos en la parte correspondiente a las diferencias salariales.

b) Durante la revisión 1981-1982, el salario del nivel 14 (obrero especializado) era 4.2 veces superior al salario mínimo; para el periodo de 1985-1986 disminuyó a 2.7 veces.

c) Durante la revisión 1981-1982, el salario del nivel 25 (profesionista) era 6.5 veces superior al salario mínimo; para el periodo de 1985-1986 disminuyó a 4.0 veces.

También el salario ordinario de los niveles superiores al 30 (jefes de departamento, superintendentes) registró una disminución respecto al salario mínimo. En el mismo periodo arriba mencionado, el nivel 34 perdió 4 salarios mínimos, el nivel 39 perdió 5 y el nivel 44 perdió 6 salarios mínimos. Por esta razón, considerando únicamente el salario ordinario, todos los niveles salariales de PEMEX registraron un acortamiento de sus diferencias respecto al salario mínimo.

Semejante deterioro condujo al gobierno federal a través de la administración de Petróleos Mexicanos como del resto de las empresas paraestatales a autorizar mayores ingresos adicionales a través de compensaciones al personal: a) la compensación mensual; b) la compensación anual, c) la compensación sexenal y, d) la renta de auto.

Estos ingresos adicionales se establecieron de acuerdo al nivel y fueron extensivos, al igual que el salario ordinario, al personal de cualquiera de las distintas actividades de la empresa, sin mediar grado de rentabilidad o productividad de las

distintas áreas donde laboraban.

Así, incluyendo las compensaciones, el nivel 34 registraba un ingreso superior en 7 veces al salario mínimo en el mes de julio de 1983 y, 6 veces en julio de 1986\*. El nivel 39 tenía un ingreso superior al salario mínimo en 14 veces en 1983 y 9 veces en 1986. El nivel 41 tenía un ingreso superior al salario mínimo en 18 veces en 1983 y de 11 veces en 1986. El nivel 44 tenía un ingreso superior al salario mínimo en 23 veces en 1983 y de 13 veces en julio de 1986.

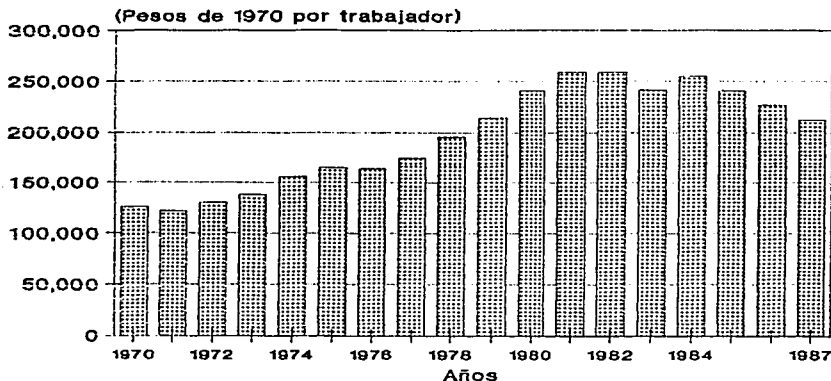
El dinamismo de la inflación, como se puede apreciar, devoraba las diferencias salariales en todos los niveles. Deteriorándose la competitividad de los salarios petroleros respecto al conjunto de la industria mexicana y, también, hacia el exterior.

#### b) Productividad de la mano de obra

Desde 1983, el ritmo de la productividad de la mano de obra comenzó a registrar una importante contracción -aún cuando hubo una recuperación en 1984 no se recupera el nivel de 1982-. Para 1987 el nivel de la productividad de la mano de obra era 18 por ciento inferior al de 1982. Esta prolongada declinación contrastó con el largo crecimiento que había registrado entre 1972 y 1981.

-----  
\*Al autorizarse en 1985, por primera vez la compensación al nivel 34, este registró un significativo aumento de sus percepciones.

Gráfica 51  
MEXICO: PRODUCTIVIDAD EN LA INDUSTRIA  
PETROLERA



FUENTE: Elaborada con datos del cuadro  
46 del Apéndice Estadístico

Esa declinación de la productividad, que continuó hasta 1988, fue resultado de un mayor crecimiento entre 1982 y 1987 del personal ocupado (6 por ciento en promedio anual) respecto al del producto (1.8 por ciento). El elevado crecimiento del personal en todas las áreas y, en particular en la administración -con personal sindicalizado y de confianza-, así como el encubrimiento del sindicato de "conductas y vicios laborales nocivos para el desempeño eficiente de las tareas y responsabilidades del trabajador petrolero, resultaron determinantes para que el mayor uso de capital no fuera suficientemente compensado con mayores ahorros de trabajo.\*

\*Leos Héctor. La productividad en PEMEX: evolución y perspectivas, 1988



Al mismo tiempo. "los requerimientos de capital por unidad de trabajo, que venían aumentando continuamente desde mediados de la década de los sesentas, experimentaron notables descensos en todas las ramas, particularmente en 1986 y 1987"\*.

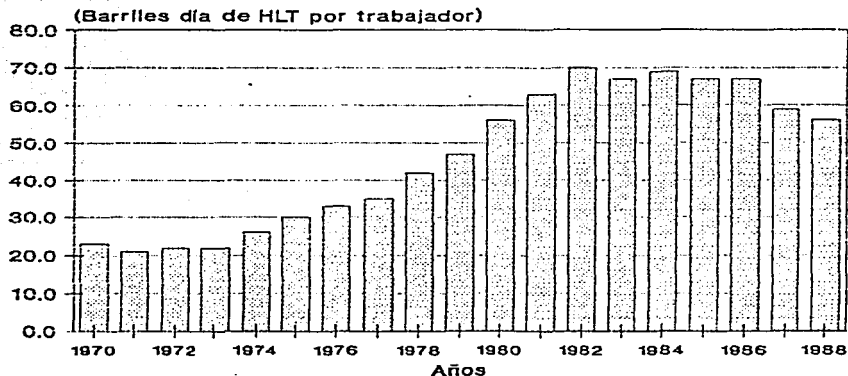
Durante 1981 y 1982 llegó a su límite la demanda petrolera en los mercados internacionales y el nivel de los precios del petróleo: asimismo, la capacidad interna de producción de hidrocarburos comenzó a llegar al límite de su capacidad. Por un lado, por el desplome en el ritmo de producción en los campos del mesozoico ubicados en Chiapas y Tabasco que se reflejó en una caída de la producción media por pozo de 864 barriles de hidrocarburos en 1982 a 683 en 1987; y, por otro lado, por la incapacidad de incorporar nuevos campos que permitieran amortiguar el agotamiento anticipado de los campos del sureste aún cuando la perforación exploratoria se realizó en capas más profundas.

Estos factores determinaron que la producción de hidrocarburos líquidos totales registrara una disminución del 9 por ciento entre 1982 y 1987. Al combinarse, en el mismo periodo, con un incremento del personal ocupado de 13 por ciento, la productividad de la mano de obra disminuyó en 20 por ciento.

De 1982 a 1988, la producción de refinados registró un incremento del 13 por ciento -interior a los dos sexenios anteriores en que se registraron incrementos del 52 por ciento de 1970 a 1976 y del

-----  
\*Ibid.

Gráfica 52  
 MEXICO: PRODUCTIVIDAD EN LA EXTRACCION  
 DEL CRUDO Y GAS



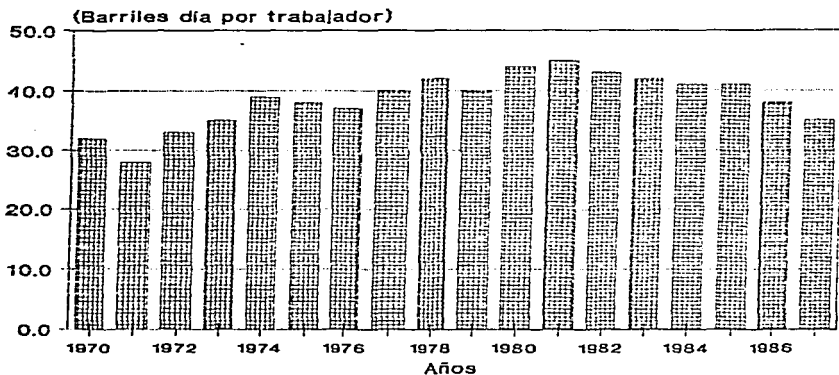
FUENTE: Elaborada con datos del cuadro  
 47 del Apéndice Estadístico

69 por ciento de 1976 a 1982-. Sin embargo, el personal ocupado aumentó en 34 por ciento, incidiendo en una disminución del 15 por ciento de la productividad parcial de la mano de obra.

El desaceleramiento en la producción de esta rama estuvo determinado por la disminución en el ritmo de la demanda. Sobre todo, por la política de mayores precios para obtener crecimientos reales en el precio interno de los productos refinados.

También, la subutilización de la capacidad instalada fue nuevamente una de las principales causas de que se haya seguido deteriorando la productividad de la rama de refinación. La capacidad de destilación primaria todavía aumentó en un 28 por

Gráfica 53  
MEXICO: PRODUCTIVIDAD DEL TRABAJADOR EN  
REFINACION



FUENTE: Elaborada con datos del cuadro  
48 del Apéndice Estadístico

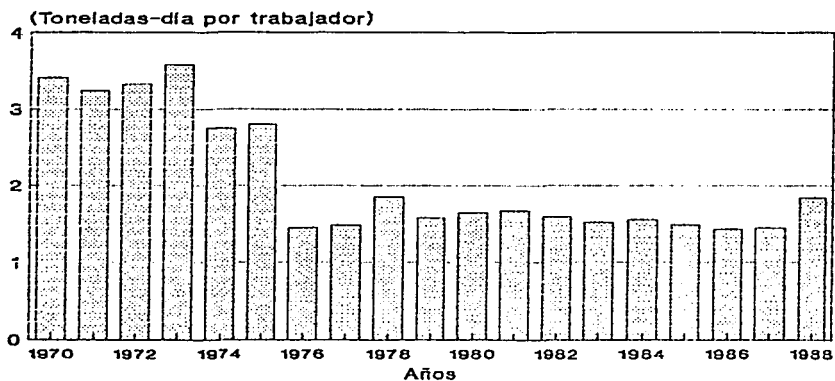
ciento entre 1981 y 1987, en cambio la producción de refinados solo se incrementó en 11 por ciento. Es notable observar que en estos años el aprovechamiento de la capacidad siempre estuvo por abajo del 80 por ciento.

De 1982 a 1988, la producción de petroquímicos básicos registró un incremento de 46 por ciento, superior al significativo incremento de su capacidad instalada total.

Semejante crecimiento de la producción petroquímica se logró mantener por la puesta en operación de algunas plantas que tenían un alto grado de avance, principalmente de los complejos La

Cangrejera y Nuevo PEMEX: contrastando con la recesión que registró la economía mexicana en dicho periodo.

Gráfica 54  
MEXICO: PRODUCTIVIDAD DEL TRABAJADOR EN  
PETROQUIMICA BASICA



FUENTE: Elaborada con datos del cuadro  
49 del Apéndice Estadístico

Al aumentar el personal ocupado en 26 por ciento, la productividad de la mano de obra aumentó en 16 por ciento entre 1982 y 1988. Lográndose en este último año una producción promedio por trabajador de 1.84 toneladas por día.

#### 4. Administración y situación laboral

Petróleos Mexicanos, empresa de alto riesgo en su operación requiere cada vez más de trabajadores aptos, con un nivel salarial alto y que cumplan estrictamente las medidas preventivas de protección. Al mismo tiempo, requiere de una administración eficiente, que domine con profundidad los complejos mecanismos de su operación, con una visión de largo plazo, y que tenga la capacidad para prever el impacto posterior de decisiones emergentes o coyunturales.

Esta situación ideal no se presentó en la más importante empresa pública de México. Como examinamos anteriormente, el gigantismo, las múltiples actividades extraempresa que realizan sus dirigentes, la enorme burocracia administrativa, así como la corrupción en el medio laboral, provocó un atraso considerable en los sistemas de control, de planeación y en los sistemas de información.

La estructura administrativa de Petróleos Mexicanos tuvo una tendencia general a ampliarse funcional y territorialmente. Por un lado, para responder al crecimiento de la producción de hidrocarburos y, por otro, como consecuencia de la diversidad y complejidad de sus procesos de transformación y comercialización, principalmente de petrolíferos y petroquímicos, cuyas demandas se han incrementado fuertemente en los últimos años. Sin embargo, en los ochentas el crecimiento de la estructura administrativa no solo no se detuvo ante un

estancamiento de la producción, incluso, creció a un ritmo mucho mayor que la oferta.

En los primeros años de la constitución de PEMEX (1938-1946) los puestos directivos casi se mantuvieron igual en número, pues de 13 solamente subieron a 14, por el aumento en uno de los niveles adjetivos. Ello no obstante que la producción de crudo aumentó en un 25% en las administraciones dirigidas por Jesús Silva Herzog y Efraín Buenrostro.

PEMEX: EVOLUCION DE LOS PUESTOS DIRECTIVOS\*  
(Número)

Periodo	Totales	Sustantivos	Adjetivos	Producción de HLT (MMB)
1938-46	13 a 14	5 a 5	7 a 8	44 a 55
1946-52	a 42	a 21	a 20	a 97
1952-58	a 43	a 21	a 21	a 150
1958-64	a 47	a 21	a 25	a 222
1964-70	a,67	a 24	a 42	a 304
1970-76	a 73	a 24	a 48	a 469
1976-82	a 203	a 82	a 120	a 1372
1982-86	a 321	a 197	a 123	a 1283

\*Los puestos sustantivos se refieren a los puestos que van de subgerente a subdirector; los adjetivos van de jefes de departamento a superintendentes.

FUENTE: Manual de la Evolución Orgánica de Petróleos Mexicanos, Gerencia de Desarrollo Institucional, PEMEX, agosto de 1987.

En el sexenio alemanista los puestos directivos se triplicaron al pasar de 14 en 1946 a 42 en 1952, siendo los sustantivos los que aumentaron más (320 por ciento), en comparación a los mandos

medios que crecieron 150 por ciento y la producción de hidrocarburos en 76 por ciento.

En el siguiente sexenio en el que PEMEX estuvo dirigido por Antonio J. Bermúdez, los puestos altos solo aumentaron en uno, el que se registró en los adjetivos, mientras que la producción se incrementaba en un 55 por ciento.

En el sexenio de López Mateos los altos puestos aumentaron solamente en 4 al pasar de 43 en 1958 a 47 en 1964; registrándose dicho incremento en los mandos medios, ya que los altos se mantuvieron igual. La producción, por su parte, aumentó en un 48 por ciento.

En el sexenio de 1964 a 1970, en que la paraestatal estuvo dirigida por Jesús Reyes Heróles los puestos directivos crecieron un 42 por ciento, el cual se dio fundamentalmente en los mandos medios (68 por ciento), ya que los altos solo aumentaron el 14 por ciento; mientras que la producción creció un 37 por ciento.

En el sexenio de Luis Echeverría y siendo director Antonio Dovalí Jaimes los puestos totales pasaron de 67 en 1970 a 73, permaneciendo igual el número de puestos sustantivos; mientras que los adjetivos aumentaron en 14 por ciento y la producción en 54 por ciento.

En el periodo de José López Portillo en que PEMEX fue dirigido

por Jorge Díaz Serrano y por Julio Rodolfo Moctezuma, se registró el auge petrolero mexicano con aumentos gigantescos de las reservas y de la producción (193 por ciento). Paralelamente los puestos directivos se incrementaron sustancialmente (178 por ciento), sobre todo en los dos años de la administración de Moctezuma Cid; siendo mayor en los altos mandos (242 por ciento) que en los medios (150 por ciento).

En el sexenio de Miguel de la Madrid también se tuvieron dos Directores: Mario Ramón Beteta, que estuvo hasta principios de 1986 y Francisco Rojas de 1986 a 1988. Hasta finales de este último año los puestos directivos aumentaron un 58 por ciento, lo cual se dio fundamentalmente en los altos mandos (140 por ciento); mientras que los adjetivos se incrementaron en solo 3 por ciento y la producción total de hidrocarburos decrecía en 6 por ciento.

Este desproporcionado gigantismo administrativo fomentó la negligencia, la corrupción administrativa entre muchos empleados de confianza y trabajadores sindicalizados; colocando a los centros industriales en graves condiciones de seguridad. Pues de la calidad, destreza y disciplina con que el trabajador, los técnicos y jefes de operación realicen su trabajo, depende la seguridad en las instalaciones y el cumplimiento de las metas programadas. Día con día, miles y miles de trabajadores y técnicos y, cientos de jefes de operación, realizan el mayor de sus esfuerzos y de su esmero para sortear las peligrosas condiciones de su actividad; el proceso de burocratización, en



los hechos. constituía una contracorriente a ese esfuerzo.

La velocidad y magnitud de los flujos continuos de líquidos y gases en los distintos procesos de producción y comercialización requieren de una alta destreza y concentración del trabajador petrolero. Además, un espíritu de responsabilidad y de protección a las instalaciones para su eficiente y segura operación. La generación de trabajadores que participó en la Expropiación de 1938 y tenía esas características ante la esperanza del cambio se fue cansando y extinguiendo.

Para el trabajador las relaciones de explotación de las compañías petroleras se restablecieron bajo otras formas. En efecto, desde finales de los años cuarenta, a más de la mitad se les comenzó a contratar permanentemente (¡vaya contradicción!) como transitorios. Tal inseguridad en el empleo generó una masa incondicional de trabajadores a quienes se les obligó a innumerables actividades extralaborales que su sindicato calificó como militancia sindical y que se consideraban como "méritos" para otorgarles la renovación de su contrato de transitorio y, en caso excepcional, un contrato de planta\*.

-----  
\*Semanalmente los transitorios tienen que realizar diversas actividades calificadas de voluntarias en los estatutos del sindicato ya sea en las granjas o en las tiendas sindicales o donde dispongan los dirigentes. Véase, Alonso Angelina y López Roberto. El sindicato de trabajadores petroleros y sus relaciones con PEMEX y el Estado 1970-1985. Ed. El Colegio de México, 1986, pp. 213-230.

Muchos de los trabajadores que llegaban a obtener un contrato no eran los más competentes sino los más incondicionales a los dirigentes a quienes correspondía decidir o no su contratación. Al entrecruzarse esta situación con la creciente jubilación del personal obrero y técnico más experimentado, de mayor trayectoria en los campos o en los centros industriales, estos últimos iban siendo dirigidos por personal con menor experiencia.

"Petróleos Mexicanos representa un campo ideal para seguir la línea de menor esfuerzo y la inmensa mayoría de trabajadores lo aprovecha. El contrato colectivo otorga al sindicato una enorme seguridad en su puesto y ya que la empresa no puede exigirle un rendimiento en términos de productividad y eficiencia, el empleado está plenamente conciente de que trabaje o no, de todos modos percibe su salario. El exceso de proteccionismo sindical afecta mucho la productividad. La actitud de los trabajadores sindicalizados (aunque no en general, F.C.) puede sintetizarse en esta frase: 'Ya estoy en PEMEX, ya fregué; si quieren que yo haga algo, páguenme más'.

"La razón de que Petróleos Mexicanos soporte a tanta gente que no produce nada, puede encontrarse en el momento mismo de la selección de personal de nuevo ingreso pues sólo reside en el sindicato y el mecanismo de admisión no tiene control de calidad alguno por parte de la institución.

"De esta forma, ingresan los más incapaces y, los que entran, reconocen como único patron al sindicato y sólo como botín a

Petróleos Mexicanos. Hay otros que ingresan heredando las plazas; pero por lo general los padres nunca dejan a su mejor hijo, sino a la oveja negra de la familia, al que no se ha preparado y, por lo tanto, no podría abrirse camino en otro lado.

"La pésima selección de personal, al combinarse con el ambiente actual de trabajo que propicia corrupción e irresponsabilidad augura un negro panorama para Petróleos Mexicanos: en un futuro no muy lejano será manejado por corruptos e incapaces\*.

Precisamente, la excesiva rotación de personal que no permitía aprovechar los costosísimos programas de capacitación al personal se transformó en un problema fundamental que afectaba la seguridad en la operación y el mantenimiento de las operaciones. PEMEX, como resultado de las prácticas administrativas y políticas que prevalecieron fue registrando un deterioro en su eficiencia, en sus ahorros, en la calidad del trabajo.

En julio de 1986, el director de PEMEX Mario Ramón Beteta afirmaba lo siguiente:

"Hemos asignado los recursos presupuestales máximos posibles que exceden proporcionalmente a las asignaciones que hacen las grandes compañías similares a la nuestra y es superior a las normas institucionales.

-----  
\* "Diagnostico de los centros de trabajo de la Subdirección de Transformación Industrial", PEMEX 1983.

"Hemos incrementado, hasta donde nuestros recursos nos los han permitido, la realización de trabajos de mantenimiento por administración directa. (Sin embargo, cuando esto no ha sido posible y hemos tenido que acudir a contratistas privados, éstos han encontrado graves obstáculos puestos paradójicamente por el sindicato para cumplir con sus obligaciones).

"A pesar de todo ello debe admitirse que el mantenimiento no es óptimo y yo pienso que no lo es, no solamente por el rezago, ni por la antigüedad de ciertas instalaciones, ni por la limitación de recursos económicos, sino porque nuestro sindicato no se ha convencido de que alcanzar los mejores niveles de mantenimiento constituye una labor de la que son corresponsables la administración y el propio sindicato. Este necesita adoptar una serie de medidas internas y cambios de actividades que hagan posible el logro de este objetivo en vez de manejar el problema del mantenimiento como una bandera unilateral de lucha".

Y concluía con algunos casos concretos donde se requería tanto la acción del sindicato como un cambio de actitud:

1. La proporción del personal que trabaja en los centros de trabajo en labores de mantenimiento es muy elevada y casi en su totalidad compuesta por trabajadores sindicalizados, por lo que le corresponde una gran responsabilidad. Debe pues, admitirse;
2. la proporción de trabajadores transitorios empleados en mantenimiento y su alta rotación impiden el trabajo eficiente y desperdician el esfuerzo de capacitación;
3. los tiempos de

ejecución de las reparaciones son anormalmente prolongados por la baja eficiencia de personal; 4. existe el vicio generalizado de hacer los trabajos de mantenimiento por "tareas", esto es, exigiendo un pago especial -muchas veces cuantioso- por realizar las labores que tienen la obligación de efectuar; 5. las Comisiones de Contrato del sindicato con frecuencia hacen trabajos defectuosos o innecesariamente prolongados; 6. muchas deficiencias y la mayoría de los accidentes se originan por una mala operación de trabajadores transitorios".

Dos años después, en octubre de 1988 y después de realizar un detallado recuento de los numerosos accidentes en ese año, la administración de PEMEX concluía que éstos eran "...manifestación de una serie de hechos fortuitos, pero también es resultado, conviene advertir, de diferición de mantenimientos, falta de recursos para emprender un programa extraordinario de revisión de instalaciones, obsolescencia o deterioro de los instrumentos de medición y presencia exagerada de los trabajadores transitorios en operaciones de alto riesgo..."

Precisamente, en 1988 volvieron a registrarse una ola de estallidos y daños a las instalaciones petroleras: el 24 de mayo estalló un tanque de almacenamiento de diáfano en Chihuahua, Chih.; el 23 de junio hubo un derrame e incendio de gasolina nova estallando tres tanques de almacenamiento muriendo 7 obreros en Monterrey, N.L.; el 28 de julio se descontroló e incendió el pozo Puerto Ceiba 113; el 12 de agosto estalló un tanque de almacenamiento de crudo en Matapionche; el 20 de agosto se

descontroló e incendió el pozo 0ch-1B de la Sonda de Campeche; el 27 de agosto en el poblado de San Juan de los Reyes ocurrió una fuga en el oleoducto Nuevo Teapa-Poza Rica.

## 5. PEMEX y las principales compañías petroleras

La medición de la productividad es una cuestión fundamental para conocer la competitividad de una empresa, industria, rama o economía y para conocer el grado de optimización del trabajo y de la inversión. Por ello la medición de la productividad de la industria petrolera mexicana solamente es relevante si se comparan sus costos y sus resultados con los de otras compañías petroleras internacionales.\*

No obstante, en rigor, cualquier medición de la productividad y su comparación deben ser tratadas con precaución, en particular respecto a las conclusiones que puedan extraerse. En efecto, los distintos niveles que marquen los indicadores de productividad pueden llevar a conclusiones simplistas y erróneas en cuanto a una probable alta o baja productividad. Para desprender conclusiones más apegadas a la realidad es necesario comparar, en el caso del petróleo, a compañías que realicen las mismas actividades sean éstas de producción o comercialización.

Las compañías petroleras transnacionales, por ejemplo, desde principios de los años setentas redujeron su participación en las actividades de explotación del crudo y del gas. La hegemonía que ejercían en los ochentas se encontraba localizada en las fases de

-----  
\*El estudio comparativo de los costos, que es fundamental, no se trata en este estudio, nos referimos únicamente a sus activos, ventas, utilidades y personal ocupado.

refinación, petroquímica y comercialización. En cambio, la mayoría de los países productores tienen la hegemonía de la producción de crudo y gas, pero su participación, en general, era escasa en lo que correspondía a refinación y petroquímica.

A pesar de ello, las comparaciones son necesarias para tener una aproximación de la productividad y de la rentabilidad de la empresa petrolera estatal de México respecto a otras compañías petroleras internacionales.

a) Ubicación según sus principales indicadores:\*

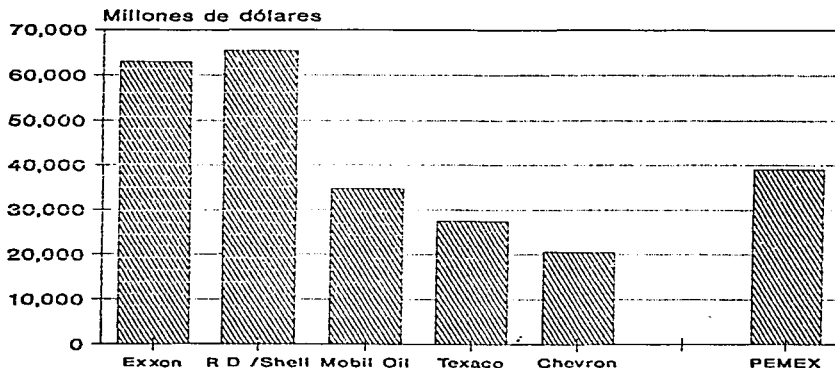
Activos: En 1970, de acuerdo al monto de los activos, las dos compañías petroleras más poderosas eran la Exxon y la Shell; reportaban 19,242 y 16,977 millones de dólares, respectivamente. Después se encontraban la Texaco, la Gulf Oil, la Mobil Oil, la Standard Oil y la British Petroleum. PEMEX, de una lista de 23 compañías petroleras, se ubicaba en el vigésimo lugar.

De 1971 a 1975, fluctuó la posición de PEMEX entre el décimo cuarto y el décimo noveno lugar. En 1976, cayó al vigésimo cuarto lugar entre 31 compañías petroleras. Para 1977, por efecto de una significativa revaluación de sus activos mejoró su posición: ese año y, en 1978, se colocó en el onceavo lugar.

-----  
\*La información fue obtenida de la lista que publicó Fortune International de 1970 a 1987, de las 500 empresas más importantes dentro y fuera de Estados Unidos.



Gráfica 55  
**ACTIVOS DE LAS PRINCIPALES COMPAÑÍAS  
 PETROLERAS, 1981**

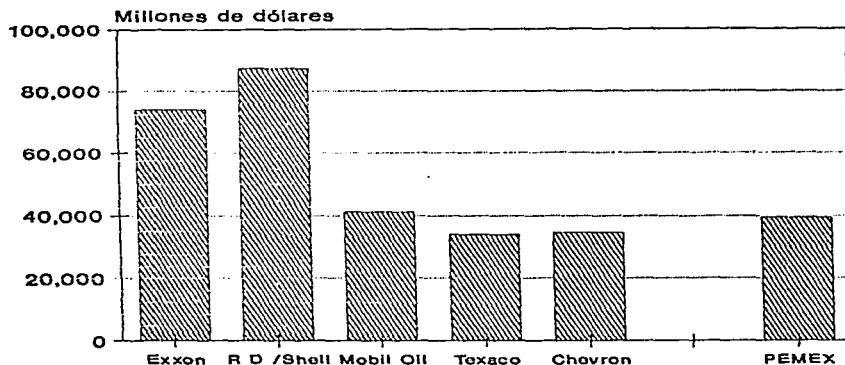


FUENTE: Elaborada con datos del cuadro  
 50 del Apéndice Estadístico

Durante 1979, 1980 y 1981, el alto crecimiento de la inversión determinó una sensible elevación del valor de los activos de PEMEX. En 1981, con activos por valor de 39.043 millones de dólares se ubicaba como la cuarta compañía petrolera más importante del mundo. Únicamente se ubicaban por arriba de su posición la Shell, la Exxon y la British Petroleum y, por abajo, la Mobil Oil, la Texaco, la Standard Oil.

En 1987, PEMEX ocupaba el octavo lugar, por abajo de la Royal Dutch/Shell Group, de la Exxon (N.Y.), de la Mobil Oil (N.Y.), de la British Petroleum (Inglaterra) y de la Texaco (N.Y.), de la Chevron (S. Fco.), de la ENI (Italia).

Gráfica 56  
**ACTIVOS DE LAS PRINCIPALES COMPAÑIAS  
 PETROLERAS, 1987**



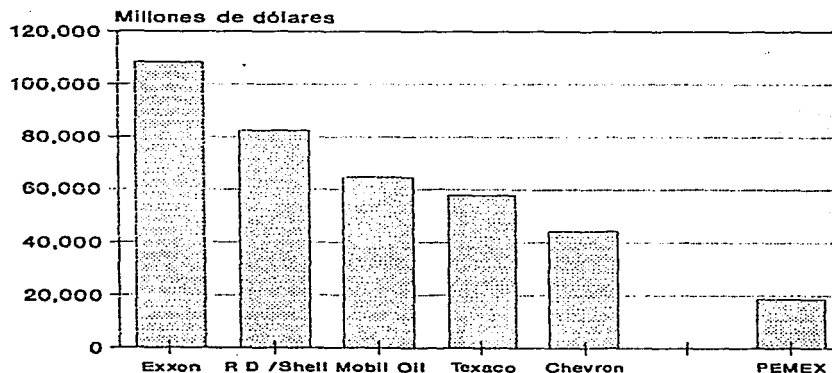
FUENTE: Elaborada con datos del cuadro  
 51 del Apéndice Estadístico

Ventas: Hasta 1976, la industria petrolera mexicana dependió esencialmente del mercado interno para la comercialización de sus productos. Por lo tanto, sus ingresos eran reducidos en comparación con las compañías petroleras transnacionales.

En 1977, PEMEX todavía se encontraba entre las últimas compañías petroleras -de una lista de 31-, por el bajo nivel de sus ingresos. Tanto en 1970 como en 1973, más del 60% de las ventas realizadas por compañías petroleras correspondían a Las Seis Hermanas\*

\*Exxon, Shell, Texaco, Mobil Oil, Standard Oil (Chevron), British Petroleum.

Gráfica 57  
**VENTAS DE LAS PRINCIPALES COMPAÑIAS  
 PETROLERAS, 1981**



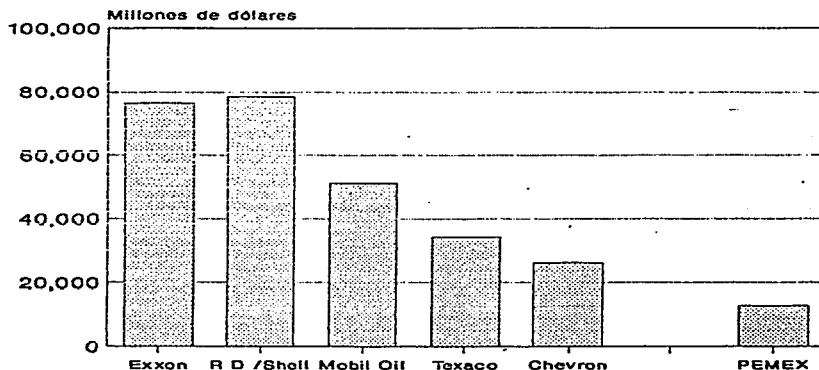
FUENTE: Elaborada con datos del cuadro  
 65 del Apéndice Estadístico

El aumento explosivo de los precios del petróleo provocó, entre otros cambios, un aumento en la participación de otras compañías en el comercio del petróleo a escala internacional. En consecuencia, se inició un debilitamiento relativo de la hegemonía de las principales compañías petroleras. En 1980, por ejemplo, el año donde los precios llegaron a la cúspide más alta en su historia, Las Seis Hermanas controlaron el 57% de las ventas realizadas por 31 compañías petroleras.

PEMEX, para entonces, había dado un salto en su participación en el mercado petrolero. En efecto, ese año se ubicaba en décimo quinto lugar por la magnitud de sus ventas, en 1983 en el décimo lugar y, en 1984 en el décimo lugar. En este último año, sus ventas representaron alrededor del 20% del valor de las ventas

tanto de la Exxon como de la Shell.

Gráfica 58  
VENTAS DE LAS PRINCIPALES COMPAÑÍAS  
PETROLERAS, 1987

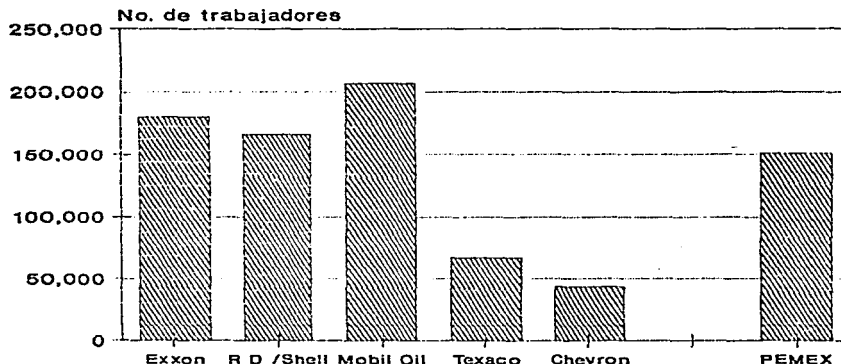


FUENTE: Elaborada con datos del cuadro  
51 del Apéndice Estadístico

Personal ocupado: Entre las distintas industrias, la industria petrolera internacional no es la que genera un mayor empleo directo por su alta composición de capital. En 1970, 23 compañías petroleras empleaban a un millón 154 mil trabajadores. En este renglón el monopolio no le correspondía exclusivamente a Las Seis Hermanas; entre las más importantes también se hallaban otras compañías petroleras. Las que encabezaban la lista de ese año, por orden decreciente, eran: Shell, Exxon, Mobil Oil, Texaco, Pemex, ENI y British Petroleum\*.

\*En 1970, el 57% de la ocupación generada por las 23 compañías correspondía a Las Seis Hermanas.

Gráfica 59  
PERSONAL OCUPADO DE LAS PRINCIPALES  
COMPAÑÍAS PETROLERAS, 1981



FUENTE: Elaborado con datos del cuadro  
52 del Apéndice Estadístico

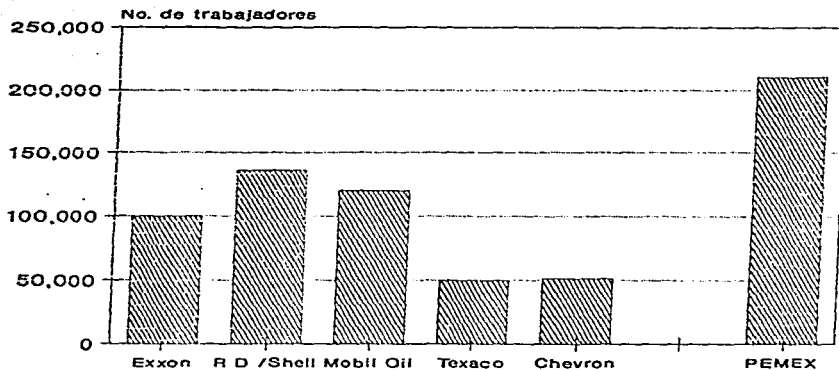
Para 1973, de un millón 279 mil trabajadores empleados en 27 de las principales compañías petroleras, el 49 por ciento les correspondía a Las Seis Hermanas. PEMEX, por orden de importancia, se ubicaba en el cuarto lugar. Esta posición la sostuvo en 1974, en 1975, en 1977, en 1980 y en 1982. Durante 1976, 1978, 1979 y 1981 permaneció en el quinto lugar.

En 1981, la industria petrolera internacional llegó a su nivel más alto en cuanto a generación de empleos: un millón 853 mil. De este total, les correspondió a Las Seis Hermanas el 47 por ciento, es decir, disminuyó significativamente su participación relativa.

Por su alta absorción de mano de obra, PEMEX ocupó el primer

lugar entre más de 20 compañías petroleras internacionales de 1983 a 1987. Es importante subrayar que mientras PEMEX iba escalando posiciones por la velocidad de su empleo, la mayor parte de las compañías petroleras transnacionales reducían significativamente su personal.

Gráfica 60  
PERSONAL OCUPADO DE LAS PRINCIPALES  
COMPAÑIAS PETROLERAS, 1987



FUENTE: Elaborada con datos del cuadro  
52 del Apéndice Estadístico

De 1981 a 1987, la Exxon y la Shell por ejemplo, disminuyeron su número de trabajadores en 80 mil y 30 mil, respectivamente. PEMEX, en ese periodo, aumento su personal ocupado en 60 mil.

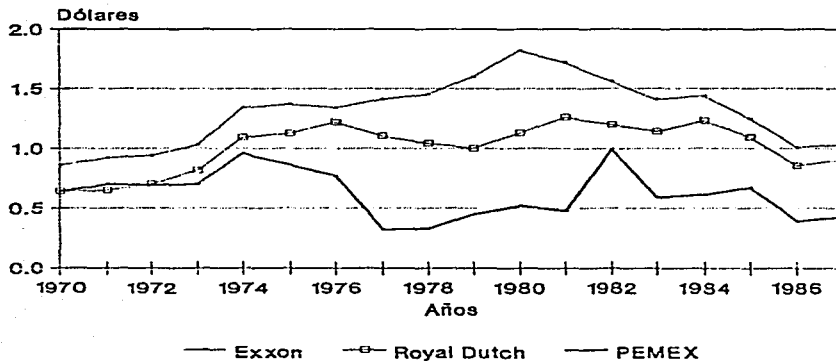
b) Indicadores de rentabilidad y productividad:

Rotación de activos: Este indicador se obtiene dividiendo las ventas totales entre los activos totales; equivale a medir la

rotación del activo en un año. Esta relación nos indica cuantas unidades de venta se obtienen por cada unidad de activos en operación.

De 1970 a 1973, la mayor parte de las compañías petroleras presentan una relación inferior a la unidad; o sea, cada unidad de activo no alcanzaba a generar otra unidad por ventas. En 1970, la excepción fue la Ashland Oil; en 1971 fueron la Ashland Oil y la Continental Oil; en 1972 fueron las mismas del año anterior y, en 1973, mejoraron su relación también la Occidental Petroleum, la Mobil Oil, la Elf, la Exxon, la Marutzen y la Marathon Oil.

Gráfica 61  
PRINCIPALES COMPAÑIAS PETROLERAS:  
ROTACION DE ACTIVOS



FUENTE: Elaborada con datos del cuadro  
63 del Apéndice Estadístico

La explosión de los precios del petróleo de 1973 a 1980 influyó en un mejoramiento de esta relación para la mayoría de las compañías petroleras. En efecto, de 1974 a 1981 de 31 compañías petroleras seleccionadas, alrededor de 25 tuvieron una relación de sus ventas respecto a sus activos superior a la unidad.

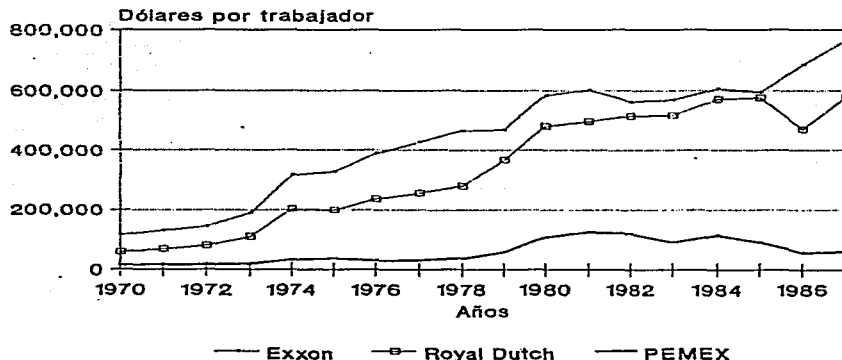
La declinación que comenzaron a registrar los precios del petróleo en los ochentas en el mercado internacional, tuvieron un marcado impacto en 1982 y en los años siguientes. Precisamente, en 1984 el número de compañías que operaban con una rotación de sus activos superior a la unidad se redujo a 18 compañías. PEMEX, en los años ochentas, continuó ubicado al final. En 1987, por ejemplo la relación de ventas activo fue de 0.43. Significaba en términos financieros, una baja rentabilidad de sus activos en operación.

Productividad de la mano de obra\*: La productividad de la mano de obra registra tres comportamientos claramente diferenciados en la década de los setenta. El primero, de 1970 a 1972, la productividad promedio de las principales compañías petroleras aumenta de 74 a 92 mil dólares por trabajador. Entre las cinco primeras compañías petroleras con mayor cantidad de ventas por trabajador se encontraban la Marathon Oil de Ohio, la Exxon, la Union Oil, la Standard Oil, todas ellas de Estados Unidos y la Idemitsu Kosan de Japón.

En general, las alzas de precios de 1973 determinaron una importante alza de las ventas por trabajador de todas las



Gráfica 62  
 PRINCIPALES COMPANIAS PETROLERAS:  
 VENTAS POR TRABAJADOR



FUENTE: Elaborada con datos del cuadro  
 del Apéndice Estadístico

compañías petroleras. En efecto, respecto a 1972, esta relación promedio se incrementó en 30 por ciento. Sin embargo, fue aún más significativo el salto para 1974 ya que con respecto al año anterior se incrementó en 85 por ciento y en relación a 1970 en 200 por ciento.

De 1974 a 1976, esta relación registró un estancamiento. Es a partir de 1977 cuando la mayoría de las compañías registraron un incremento de sus índices de productividad parcial de la mano de obra. Este incremento se extendió a 1978 y se acentuó en 1979 y en 1980. Después, en la medida que en la segunda explosión de los precios se registró un salto en las ventas de las compañías

-----  
 \*Este concepto se refiere a la relación de las ventas y el personal ocupado.

petroleras y un crecimiento inferior de su población ocupada, la relación de ventas por población ocupada dio otro salto significativo. En efecto, para 1980 las ventas promedio por trabajador de 30 compañías petroleras fue de 410 mil dólares, superior en 80 por ciento al promedio que registraron en 1970.

Durante 1981, se estabilizó la productividad, comenzando su declinación en 1982, la cual se tornó más severa para 1984. Y, desde luego, por la sostenida caída de los precios continuó esa declinación para 1988, aún con los programas de reducción de personal que comenzaron a implementar las principales compañías petroleras desde 1981.

La industria petrolera mexicana antes y después de las explosiones de precios del petróleo no mejoró su posición entre las compañías petroleras respecto a este indicador de ventas por trabajador ocupado. A excepción de 1980 y 1981, en el periodo que estamos analizando que abarca de 1970 a 1987, PEMEX permaneció en el último lugar. Es decir, con el más bajo valor de ventas por hombre ocupado. Precisamente el monto de las ventas por trabajador de PEMEX en 1987 fue de 61 mil dólares: en la Royal Dutch/Shell era de 576 mil dólares por trabajador: en la Exxon era de 764 mil dólares por trabajador.

Por lo tanto, para PEMEX el valor de las ventas por trabajador en 1987 era 51 por ciento inferior a 1981, equivalentes al 8 por ciento y al 11 por ciento del valor de las ventas por trabajador en la Exxon y en Royal Dutch/Shell, respectivamente.

## Conclusiones

La integración vertical de PEMEX, desde la exploración, la explotación, la refinación, la petroquímica, la comercialización interna y externa de sus productos, propició la consolidación de una gigantesca empresa prácticamente incontrolable, con una participación del 11 por ciento en el producto interno bruto de 1987.

Desde su creación hasta finales de los ochenta no se estableció un eficiente y confiable sistema de costos por tipo de actividad, imposibilitando la evaluación y la comparación de los rendimientos no sólo de sus distintas actividades, sino incluso de centros de trabajo dedicados a la misma actividad o con otras empresas dedicadas a trabajos similares. Por lo tanto, las administraciones que dirigieron Petróleos Mexicanos únicamente informaban de sus resultados contra las metas programadas, pero jamás presentaron un informe de la rentabilidad, de la eficiencia y de la productividad de la empresa.

El gigantismo propició la creación y consolidación de grupos de poder con intereses económicos en todas las áreas, en particular en aquellas donde se canalizaban o se obtenían la mayor parte de los recursos de la industria petrolera. Los feudos de poder, resistentes al control, a la supervisión y la evaluación, estimularon y propiciaron prácticas laborales que retroalimentaban su poder y la ineficiencia de la empresa.

La corrupción y la ineficiencia de muchas de las instancias de administración de Petróleos fue la fuente permanente que alimentó el poder económico y político que acumuló la burocracia sindical petrolera.

La red de intereses que emergió bajo el amparo oficial y cuya beligerancia fue mayor en el auge petrolero de los setentas, obstaculizaba la restructuración, impidiendo optimizar la operación de la empresa. Ello, ubicaba a PEMEX en creciente desventaja frente al resto de productores y compañías petroleras en el mundo como lo mostraban sus decrecientes índices de productividad.

## VI. PEMEX: RAICES DEL CORPORATIVISMO

### 1. Conflictos económicos (1940-1946)

El poder del sindicato petrolero fue resultado de un largo proceso. sus raíces se remontan al papel que jugó en la Expropiación Petrolera y a la relación corporativa que se articula desde el gobierno de Cárdenas. Sin embargo, antes de cristalizar esa relación estallaron enfrentamientos importantes entre la empresa y el sindicato que culminaron en dos conflictos económicos. El primero se registró en 1940, el segundo en 1946.

Con la derrota del movimiento petrolero en 1946 y la elección de nuevos dirigentes como resultado del segundo conflicto económico, el gobierno y la administración de Petróleos Mexicanos establecieron la vinculación con un sindicato ampliamente colaboracionista. Este, a cambio de concesiones importantes respecto a sus demandas laborales, fue incorporado a usufructuar parte de las ganancias generadas por la industria petrolera. En efecto, en 1947 se abrieron las puertas para que el sindicato participara como empresario en trabajos de construcción y mantenimiento en la industria petrolera.

La doble relación del sindicato con la empresa fue debilitando, poco a poco, los espacios de control y poder de la administración. El sindicato se fue apropiando de beneficios, pero no para mejorar las condiciones laborales. No obstante, el prolongado

entendimiento que se abrió entre PEMEX y el sindicato, no estuvo exento de conflictos. Sobre todo ante el poder económico y político del sindicato petrolero que fue adquiriendo proporciones gigantescas. incomparable frente al resto de los grupos dirigentes en otros sindicatos industriales por las concesiones que gradualmente le otorgaron las administraciones de la industria petrolera\*.

Después de la Expropiación Petrolera de 1938 el gobierno de Lázaro Cárdenas enfrentó constantes conflictos con el sindicato petrolero. El gobierno decidió resolver esta disputa al presentar el 25 de junio de 1940, a través de las gerencias de PEMEX, la Distribuidora de PEMEX y la Administración General del Petróleo Nacional, un juicio de orden económico contra el sindicato. Este recurso de conflicto contra los trabajadores era similar al que se utilizó en 1938 contra las compañías petroleras extranjeras. El argumento utilizado por la administración de PEMEX para la presentación de este conflicto ante la Junta Federal de Conciliación y Arbitraje era que, de subsistir la situación, la reorganización de la empresa se prolongaría indefinidamente.

-----  
\*Con Miguel Alemán como Presidente. "la relación entre Estado y trabajo se delimitó sin salir del marco del dominio estatal y de la lealtad política a la administración en turno. Esto a su vez tuvo correlatos de parcelas de poder de la burocracia sindical y participación relativa y siempre disputada del trabajo y la dirección de algunos asuntos nacionales". Vease, De la Peña, Sergio. "Trabajadores y sociedad en el siglo XX". Colección La clase obrera en la historia de México, Ed. siglo XXI, México 1984. p. 104.

Entre las medidas, la administración de PEMEX solicitaba la elaboración de un nuevo contrato colectivo que rigiera las relaciones empresa-sindicato y la unificación de las dos compañías existentes y el órgano del gobierno federal en una sola entidad: Petróleos Mexicanos.

La reacción del Sindicato de Trabajadores Petroleros de la República Mexicana (STPRM) fue de inmediata oposición, denunciando innumerables casos de despilfarro y corrupción por parte de los administradores de Petróleos Mexicanos.

Mientras el sindicato exigía un arbitraje de peritos técnicos en cuestiones económicas para la formulación del dictamen de la Junta, ésta emitió un laudo en favor de Petróleos Mexicanos para la aplicación inmediata de las medidas planteadas con carácter de obligatorias.

Ante esta situación, el STPRM amenazó con realizar una serie de paros si no se suspendían los efectos de dicha resolución de la Junta. Esto propició nuevas negociaciones de las que surgió un convenio de emergencia, integrándose una comisión para encontrar opciones y evitar la reducción de las partidas destinadas al pago de prestaciones. Este convenio fracasó y se declaró roto, disponiéndose la aplicación inmediata de las medidas.

Aún cuando el Comité Ejecutivo General del sindicato convocó a la huelga, no fue apoyado por todas las secciones, pues algunas estaban dispuestas a aceptar la reorganización aprobada por la

## Junta Federal de Conciliación y Arbitraje.

La empresa inició el reajuste de personal y exigió a los obreros que se impusieran medidas disciplinarias al Comité Ejecutivo General de su sindicato. El personal de la refinería de Azcapotzalco y de oficinas centrales realizó un paro como protesta contra estas medidas el 28 de septiembre de 1940, pero fue roto por medio del ejército. El resultado de este conflicto fue un reajuste de personal que ascendió a 5,000 trabajadores, la reducción de los salarios y el debilitamiento de la fuerza política del sindicato al convertirse más de 1,000 sindicalizados al régimen de empleados de confianza.

No obstante la aplicación de las medidas de reorganización y reajuste promovidos por la administración de PEMEX, ésta no logró la implantación de un nuevo contrato colectivo promoviéndose la vigencia inmediata de las 70 cláusulas aprobadas en 1939 y que eran acuerdos logrados con el Presidente Cárdenas antes de la reorganización. Con objeto de apoyar esta solicitud se acordó, en dicha convención, la realización de un movimiento de huelga. Una vez conseguido el apoyo de todas las secciones sindicales se ejerció tal presión que las negociaciones no demoraron en empezar. Finalmente, el primer contrato colectivo de trabajo PEMEX-STPRM fue firmado el 15 de mayo de 1942. Como resultado, se igualaron algunas prestaciones y se estableció una comisión para formular los escalafones y tabuladores definitivos.



Desde un principio, la aplicación de este contrato creó una infinidad de obstáculos, pues no se solucionaban los problemas de fondo que originaron el conflicto. De parte de los trabajadores se generaron múltiples quejas y denuncias, principalmente relacionadas con violaciones al contrato colectivo y denuncias de corrupción en la administración.

En 1944 se suscitaron nuevos problemas ante la inminente revisión de las cláusulas del contrato colectivo en el cual se hicieron algunas concesiones económicas pero que dejaban intacto el problema de nivelación de salarios y reclasificación de puestos; difiriéndose nuevamente la solución de los problemas de fondo. Este convenio no fue aceptado por los líderes de cinco secciones quienes reiteraron sus acusaciones de casos de corrupción en el seno en la administración de PEMEX, lo que provocó que continuaran los enfrentamientos.

Algunos puntos del conflicto fueron: a) la Dirección de la empresa estaría integrada por empleados de confianza y se mantendría el veto a los trabajadores sobre la posibilidad de estar informados sobre los problemas de la empresa; b) sobre las condiciones de trabajo y las prestaciones económicas; y. c) discrepancias en cuanto a la orientación y manejo de la industria. No obstante, el sindicato obtuvo la jornada de 44 horas con pago de 56 y el establecimiento de la prestación de fondo de ahorro y de la vivienda.

A finales de 1946 y principios de 1947, se registraron una serie de acontecimientos que desembocaron en el segundo conflicto de orden económico en la industria petrolera nacionalizada.

En protesta por las continuas violaciones al contrato y de los convenios suscritos, los obreros realizaron un paro los días 19 y 20 de diciembre de 1946, esgrimiendo como argumento principal de presión las reclasificaciones. Frente a este movimiento el gobierno respondió con la represión y la confrontación con el ejército, calificándolo de ilícito.

El Presidente Miguel Alemán, dictó dos medidas a la administración de PEMEX. La primera, que se procediera a despedir a los dirigentes del paro, y la segunda, que se entablara ante la Junta Federal de Conciliación y Arbitraje un juicio de orden económico en contra del STPRM.

De inmediato, se publicó la lista del personal cesado y se solicitó a la Junta de Conciliación y Arbitraje la revisión del contrato colectivo de trabajo, con objeto de realizar las modificaciones que aseguraran el control de la administración de la empresa.

Además, el gobierno solicitó a la Junta: a) establecimiento de nuevos tabuladores para el personal sindicalizado con reajuste de salarios; b) fijación de nuevos salarios para el personal de confianza; c) modificación de las condiciones de trabajo y aprobación de las nuevas formas contractuales y modificación de

todas las cláusulas que restringían y obstaculizaban el ejercicio de las facultades de dirección y administración; d) determinación de todas las funciones que por su naturaleza eran de dirección, administración, inspección o vigilancia y que deberían ser desempeñadas por el personal de confianza; e) reajuste de trabajadores sindicalizados y de confianza excedentes en la industria; f) libertad de administración para realizar cualquier otro trabajo con el personal no sindicalizado; g) insubsistencia de los convenios, normas o prácticas que se opusieran a cualquiera de los puntos especificados; h) supresión de salarios, viáticos y otras prestaciones a los funcionarios sindicales; i) suspensión de la obligación de revisar el contrato colectivo de trabajo sobre la base del convenio del 4 de septiembre de 1946 y; j) supresión de las comisiones mixtas para el estudio de los pliegos de violaciones presentadas por el sindicato.

La administración de PEMEX reconoció abiertamente que el sindicato le había arrebatado algunas facultades de administración y de dirección y que su recuperación resultaba indispensable para la aplicación de su programa de desarrollo.

Un grupo de líderes seccionales que no contaban con el reconocimiento de todos los trabajadores se entrevistaron con Miguel Alemán y, además de lograr el reconocimiento del gobierno obtuvieron: 1) suspensión del trámite del conflicto de orden económico promovido por PEMEX; 2) compromiso de PEMEX y el STPRM de mantener la situación existente durante la suspensión del

conflicto: 3) creación de una comisión mixta para estudiar el problema económico, su restructuración y planificación; y, 4) revisión del contrato colectivo de trabajo y las violaciones cometidas.

De allí surgió el Convenio de junio de 1947, donde se definieron los nuevos términos de las relaciones entre la empresa y el sindicato\*.

-----  
\*Véase. Barbosa, Cano. "El movimiento petrolero en 1938-1940". Petroleros. Colección sobre los sindicatos nacionales, ed. G.V., pp. 59-109.

## 2. Concesiones (1947-1970)

El Convenio de 1947 modificó el contrato colectivo de trabajo de 1942, anuló siete cláusulas y, a través de la cláusula 36, se legalizó el contratismo. Por lo tanto, el segundo conflicto del orden económico se tradujo para los líderes sindicales en su integración al contratismo. Paralelamente, comenzó a perfilarse una distinción entre los trabajadores de planta y los transitorios. Con estos cambios, se inició un largo proceso de colaboración de los dirigentes sindicales.

Durante la gestión de Pedro Vivanco, como secretario general del sindicato petrolero (1959-1961), la cláusula 36 fue modificada con el fin de obligar a los contratistas a otorgar al sindicato un "pequeño porcentaje" para obras sociales y emplear en las obras personal sindicalizado. Esto, más las concesiones que se habían otorgado al sindicato, desde la firma del contrato colectivo de trabajo de 1947 (en el sentido de que al existir sociedades organizadas por los trabajadores, la empresa debería preferirlas -"previo concurso y en igualdad de circunstancias"- a fin de celebrar con ellas los contratos para las obras respectivas), le abrieron la posibilidad de obtener beneficios económicos cuantiosos, teniendo acceso, inclusive, a la creación de sus propias empresas.

El sindicato fue ampliando sus actividades en áreas diversas a través de una cadena de empresas sindicales: desde granjas

agropecuarias, ranchos ganaderos y tiendas de consumo hasta fábricas de ropa y cooperativas de transporte, entre otras. La participación del sindicato petrolero en otras esferas se encontraba estrechamente relacionada con el Programa de Obras Revolucionarias, Sociales y Políticas con sede en la sección 1 de Ciudad Madero, sesgo que le dió un carácter institucional a las actividades empresariales del sindicato, cuyo objetivo según declaraba el sindicato era: "producir y abaratar los artículos que consumen los trabajadores, inclusive, los sectores populares en general".

El Programa de Obras Sociales se sustentó en gran medida, en el trabajo gratuito tanto de los trabajadores petroleros y sus familias, de planta, jubilados o transitorios, como de otros sectores de la población (choferes, amas de casa, estudiantes) que acudían a laborar a las granjas, ranchos y tiendas del sindicato en agradecimiento por algún favor que les había sido otorgado y también por los beneficios obtenidos con los bajos precios de algunos productos básicos, ya que las tiendas sindicales estaban abiertas a toda la población\*.

-----  
\*"De los méritos dependen los ascensos escalafonarios, la posibilidad de que un familiar entre a trabajar a PEMEX, prestamos y en fin, gran parte de lo que son los derechos sindicales del trabajador de planta. Los obreros eventuales deben trabajar dos o tres semanas gratuitamente en tales obras para obtener un contrato de 28 días en PEMEX. Así, el sistema de inversiones sindicales sirve para reafirmar el control que la burocracia sindical petrolera mantiene sobre la base..." Manuel Buendía. "Red privada". Excelsior, 16 de junio de 1980.

En general, fueron tres las vertientes a través de las cuales el sindicato petrolero canalizó los fondos destinados a las obras sociales: a) cooperación con los municipios y los gobiernos estatales para la realización de obras en beneficio de la comunidad; b) beneficios a los propios miembros del sindicato a través de la creación de centros recreativos, cines, teatros, funerarias, centros vacacionales, viviendas, tiendas de consumo; c) programas operativos de la alianza obrero-campesina, a través de asistencia financiera y técnica del sindicato petrolero en distintos proyectos de desarrollo rural\*.

La realización de las distintas obras sociales, aún cuando redundaron en beneficios de la población local propició la promoción política de los líderes sindicales dándoles ante los sectores populares una imagen paternal y protectora; permitiéndoles también, ejercer un control más directo sobre los funcionarios públicos locales. Esta política se dirigió también, hacia otras organizaciones sindicales regionales, sobre las que el director de las obras sociales del sindicato, Joaquín Hernández Galicia, influyó a través de préstamos y donaciones destinadas a la construcción de tiendas, edificios sindicales y centros deportivos, entre otros.

-----  
\*Pérez Linares Rosalía, Petroleros, ob. cit. pp. 113-205

### 3. Auge petrolero y concesiones (1971-1982)

A principios de la década de los setenta, el sindicato petrolero registró transformaciones importantes en su interior. Empezaba a consolidarse la hegemonía en todo el sistema del grupo dirigente de la sección 1 de Madero. Este grupo sucedía en la dirección del sindicato a Vivanco, que habiéndose enriquecido a través de los distintos vínculos con la empresa, cometió el error de haber pactado un aplazamiento en la revisión salarial.

Los dirigentes de la sección de Madero enarbolaron no solamente las demandas inmediatas sino que al proponerse la "protección del salario del trabajador", diseñaron una estrategia hacia la producción de alimentos. Todavía hasta los años sesenta su proyecto tenía una dimensión regional (a finales de esa década la sección uno instaló su supermercado).

Pero esa experiencia fue la base para proponer a Petróleos Mexicanos la integración de un programa más ambicioso. En efecto, en la revisión contractual de 1971 lograron incorporar la cláusula 173 bis y se modificaron la 173 y la 265. "Para que todas las secciones sindicales formaran sociedades cooperativas de consumo, que instalaran tiendas y almacenes y desarrollaran actividades agropecuarias cuyos productos deberían comercializarse en las tiendas de consumo".\*

-----  
\*Véase. Alonso, Angelina y López, Roberto. El sindicato de trabajadores petroleros y sus relaciones con PEMEX y el Estado 1970-1985. Ed. El Colegio de México, 1986, p. 215.



Estas reformas contractuales dieron un impulso sin precedentes al Programa de Obras Sociales durante los años setenta, particularmente en el periodo del auge petrolero (1977-1981). Gran parte de los recursos utilizados provinieron de los contratos de obras de inversión y del 2% que PEMEX aceptó deducir del monto total de las obras y servicios ejecutados por conducto de contratistas libres, para entregarlo al sindicato como "aportación para obras de beneficio social". También de una partida específica que anualmente revisaba PEMEX en beneficio del sindicato para gastos de administración, tiendas, construcción de granjas agropecuarias y pequeñas industrias.

Ante la expansión de la industria petrolera y la urgencia de incrementar la perforación de pozos para la obtención de materia prima, PEMEX recurrió a las empresas privadas para ampliar sus programas de perforación. A través de arreglos con la empresa el sindicato aceptó la participación privada en este campo -lo que no ocurría desde 1964- por un periodo de seis años. El acuerdo reconoció este hecho como una excepción a la cláusula 1 del contrato colectivo de trabajo, que reservaba a los trabajadores del STPRM la exclusividad en la ejecución de esas obras. Para que ésto fuera posible, el 27 de julio de 1977, PEMEX concedió al sindicato petrolero el 40% de los contratos de perforación de pozos que se otorgaron a terceros, autorizando al sindicato para subcontratar por su cuenta. Además, PEMEX se comprometió a "crear o convertir en permanentes" un número importante de puestos, y que los candidatos a ocuparlos "serían propuestos por el Comité Ejecutivo General".

Asimismo, PEMEX otorgó al sindicato petrolero contratos de fletamiento en la transportación marítima del petróleo y sus derivados. Los convenios correspondientes abarcaron un número de 18 buquetanques, 5 remolcadores y 8 chalanes. En los meses de mayo y junio de 1980 PEMEX extendió cartas de intención expresando al sindicato y "por petición expresa de éste", a nombre de la Comisión de Contratos, la Sociedad Civil de la sección uno y finalmente, todos ellos a nombre de "Petroflota, S.A.", el deseo de contratar por su conducto las unidades que hasta el momento venía contratando, en la mayoría de los casos, por conducto de corredores o representantes de empresas extranjeras. El plazo de duración de los contratos fue acordado, por ambas partes, en un término de tres años mínimo que se consideró podría dar la posibilidad financiera necesaria para la adquisición de las embarcaciones\*.

El acuerdo de 1977 que modificó ventajosamente para el sindicato petrolero el contenido de la cláusula 36 del contrato colectivo se reafirmó aún más a través del convenio administrativo sindical

-----  
\*Como titular de los buquetanques el STPRM señaló a "Petroflota, S.A.", los objetivos siguientes: a) la sustitución de empresas extranjeras, corredores o intermediarios, por la empresa mexicana del sindicato; b) la realización de las gestiones para lograr el apoyo financiero necesario para la adquisición de los buquestanque, por la empresa mexicana; c) la adquisición en los términos más convenientes, de las embarcaciones por "Petroflota, S.A."; d) la obtención de la asesoría necesaria para garantizar una eficiente administración en la empresas y una eficaz operación de las embarcaciones; y. e) la preparación del personal mexicano, oficialidad y marinería necesarias para la tripulación de naves. Posteriormente, el sindicato, dejó a Sergio Bolaños la propiedad y administración de Petroflota.

del 27 de noviembre de 1980. En dicho acuerdo se estableció:

"Para cumplir los programas de expansión de la industria uno de los aspectos básicos es incrementar la perforación de pozos para la obtención de la materia prima, lo que requiere de fuerte inversión que Petróleos Mexicanos no está en condiciones de efectuar en este momento y requiere de capital privado para realizar los programas de perforación fijados y de ahí que solicite del Sindicato de Trabajadores Petroleros de la República Mexicana adoptar, aunque sea temporalmente nuevos procedimientos de trabajo en la rama de perforación terrestre que permitan el objetivo planeado, a través de estos trabajos se realicen también por particulares...

"La representación sindical ha solicitado de Petróleos Mexicanos que el 50 por ciento de dichos trabajos se adjudiquen a la Comisión de contratos del Comité Ejecutivo General del Sindicato de Trabajadores Petroleros de la República Mexicana, tomando en consideración que la utilidad resultante de tales trabajos, se revierten en beneficios de tipo social y agropecuario en favor de los trabajadores petroleros, permitiéndoles con ello elevar el poder adquisitivo de sus salarios.

"Por otra parte, se hace constar que desde el año de 1973, Petróleos Mexicanos a solicitud de STPRM, ha venido recomendando a las compañías que celebran contratos con Petróleos Mexicanos, para que en todos los casos de construcción de obras se liquide al sindicato petrolero el 2 por ciento del monto de las obras respectivas, prácticamente se ha continuado hasta la fecha y que permite a dicha organización sindical la realización de obras de tipo social, tanto en beneficio de los propios trabajadores como de las comunidades o municipios en que se encuentren localizados los centros de trabajo respectivos...

"Se trata pues, de una cuestión que se ha institucionalizado, que representa una verdadera conquista sindical y que, en consecuencia, necesita de una definición normativa en el contrato colectivo de trabajo que rige las relaciones obrero patronales en Petróleos Mexicanos.

"En materia de permisos por diferentes circunstancias a funcionarios y comisionados sindicales, se han venido autorizando, uno, en términos de la cláusula 268 del Contrato Colectivo de Trabajo y otros, que se conocen con el nombre de extranormas o especiales, que tiene su origen en convenios celebrados entre Petróleos Mexicanos y el STPRM desde 1939 y que representan la forma de conceder facilidades al sindicato petrolero tanto para que pueda fomentar obras de mediana y pequeña industria, granjas agropecuarias, atender que las tiendas de consumo y coadyuvar al sistema alimentario mexicano que ha puesto en marcha el Ejecutivo Federal...

"Por las razones expuestas, Petróleos Mexicanos se compromete

nuevamente a crear y/o convertir a permanentes, un número importante de puestos, de acuerdo con sus necesidades en las nuevas instalaciones industriales del sureste del país...

"Petróleos Mexicanos se obliga a que los trabajos adicionales de perforación marítima y lacustre, así como los de transporte de equipo y materiales, instalaciones de plataformas marinas de perforación, transportación de personal, barcos, hoteles y nodrizas, embarcaciones para maniobras, dragas, buceo, anclaje y desanclaje de plataformas, tendido e instalación de ductos y equipo de recolección, embarcaciones de servicio de contra-incendio y los servicios de comedor, los efectúe la Comisión de Contratos del Comité Ejecutivo General del STPRM en un 50 por ciento...

"En lo que se refiere a los trabajos de perforación marítima y lacustre y los auxiliares que en el párrafo anterior se mencionan y que actualmente viene realizando Petróleos Mexicanos, éste se obliga a que llegada la fecha de terminación de la vigencia de estos contratos respectivos, éstos no se prorrogarán, sin que previamente se le adjudique a la Comisión de Contratos del Comité Ejecutivo General del STPRM, en un 50 por ciento de ellos...

"Asimismo, Petróleos Mexicanos deducirá el 2 por ciento del monto total de obras y servicios ejecutados por conducto de contratistas libres y lo entregará al STPRM, por concepto de aportación para obras en beneficio social, obligación que quedará incluida en el clausulado del próximo contrato colectivo del trabajo 1981-1983".

Este acuerdo fue firmado, entre otros, por Jorge Díaz Serrano, Jesús Chavarría, Salvador Barragán Camacho y José Sosa Martínez. Posteriormente fue ratificado bajo la administración de Julio Rodolfo Moctezuma Cid, y bajo la aprobación de la Secretaría de Programación y Presupuesto, siendo el Secretario Miguel de la Madrid.

La connivencia, tanto de la administración de PEMEX como del sindicato se veía claramente reflejada en los términos en que Programación y Presupuesto interpretaba la Ley de Obras Públicas en 1981, pues lo hacía alterando completamente el espíritu y

propuestas de dicha Ley. En efecto, para adecuar la Ley de Obras Públicas a los intereses tanto de la administración de PEMEX como del sindicato se justificó lo siguiente:

"Parte de las obras que realiza Petróleos Mexicanos por contrato libre pueden ser ejecutadas por las Comisiones de Contratos o Sociedades Civiles del Sindicato de los Trabajadores Petroleros de la República Mexicana. Esta circunstancia, aunada a la descrita en la parte final del punto 12 de este documento, permite determinar que, para los efectos de aplicación de la Ley de Obras Públicas, las obras que se precisan en el susodicho convenio del 27 de noviembre de 1980 y particularmente las que se detallan en la Cláusula cuarta, quinta y séptima del propio documento, deben considerarse como si fueran ejecutadas por la administración directa de Petróleos Mexicanos y, en consecuencia, no se someterán al proceso que señala la propia ley respecto de los contratos de obra que concertan las dependencias y entidades de la administración pública federal con contratistas, ya sea bajo la forma de contratos de obra a precio alzado o de obras a precios unitarios. Para garantizar que se cumpla el propósito de la ley en cuanto a la racionalización de los costos, los precios de las obras que ejecuten las Comisiones de Contratos o Sociedades Civiles del Sindicato, deberán registrarse por los que fijen con motivo de los concursos que participen otros contratistas, para obras de la misma índole o similares.

"Que todos los contratos de obra que al efecto se celebren con contratistas que no sean, ni las comisiones de contratos ni las sociedades civiles de contratos del Sindicato de Trabajadores Petroleros de la República Mexicana, deberán sujetarse a las normas establecidas por la Ley de Obras Públicas particularmente a las contenidas en los artículos 30, 31 y 32 de la Ley en la Materia.

"Independientemente de los razonamientos en que se apoya esta interpretación, fue considerado el hecho de que el Sindicato de Trabajadores Petroleros de la República Mexicana aplica los beneficios resultantes de estos contratos de obra a obras y servicios de carácter social".\*

Durante el periodo del auge petrolero y bajo el apremio de salvar cualquier escollo que impidiera la expansión acelerada de la

-----  
\*Véase, Acuerdo No. 43 sobre la cláusula 36 Contrato Colectivo de Trabajo elaborado entre PEMEX y el SRTPRM.

producción petrolera de México, Jorge Díaz Serrano, entonces Director de PEMEX -posteriormente encarcelado 4 años bajo la acusación de fraude a esa empresa-, contribuyó decisivamente a que el sindicato adquiriera una dimensión desconocida en toda su historia.

## Conclusiones

Desde el alemanismo, la relación corporativa, "como columna vertebral de la forma de dominación política que el estado logró articular a partir del gobierno de Cárdenas"\*, adquirió rasgos y una envergadura sorprendente en el ámbito de la industria petrolera.

Miguel Alemán, a través de un sistemático "ataque, disolución, adaptación, desplazamiento de líderes, corrupción y represión, logró reducir al movimiento a su papel de instrumento de control, de contención y de reproducción de la lealtad y consenso para el Estado. Esto le tomó cuatro años. Se establecieron nuevas relaciones de poder, con una más clara subordinación del movimiento obrero al Estado a cambio de ventajas y la participación y presencia en los asuntos nacionales"\*\*\*.

Las ventajas y las parcelas de poder que el Estado concedió, poco a poco la burocracia sindical petrolera las fue ampliando en el ámbito económico y político. Precisamente, con el reconocimiento en 1947 en la cláusula 1 y 36 de que las obras realizadas para Petróleos Mexicanos pudieran ser ejecutadas no por administración directa sino por contratistas, se consagró el mecanismo más

-----  
\*Anguiano Arturo, "El desenlace del corporativismo". Bensusan, Graciela y García, Carlos, Estado y sindicatos, crisis de una relación. Ed. UAM-Xochimilco, México, 1989, p. 31.

\*\*De la Peña, Sergio, ob. cit., pp. 116-117.

importante por el cual el sindicato petrolero se beneficiaría de una cuantiosa porción de la renta petrolera.

Ese poder económico que fue acumulando la burocracia sindical petrolera se tradujo en el emergimiento de líderes despóticos cuya relación fue siendo más y más autoritaria frente a los trabajadores. encubierta de prácticas paternalistas. Mas aún desde el ascenso del grupo de la sección 1 de Madero a la secretaría general del sindicato.

Ese grupo, encabezado por Joaquín Hernández Galicia. se orientó desde un principio a combatir la rotación de la secretaría general del sindicato pactada en los cuarentas entre los dirigentes de la zona norte, centro y sur de Madero, Poza Rica y Minatitlán, respectivamente. Además, destruyeron todo mecanismo de participación democrática de los trabajadores al eliminar el voto secreto y directo para elegir a los representantes sindicales.

Los años del auge petrolero, en particular bajo la administración de Jorge Díaz Serrano, fueron los más fructíferos para los dirigentes sindicales petroleros. La decisión de la administración de colocar a México en el más breve plazo como exportador neto de petróleo, la condujo a multiplicar las concesiones. Así, sin tener los medios y la capacidad de construcción, se amplió la concesión al sindicato para trabajos de perforación en tierra y mar, para ampliación de obras en plantas de refinación y de petroquímica, etc. Además, se



estableció como obligación entregarles el 2 por ciento del costo de las obras y servicios realizados por particulares, para las "obras revolucionarias" del sindicato según quedó plasmado en el contrato colectivo de trabajo.

Dichos compromisos y otros como los donativos, el manejo de las viviendas, los préstamos al sindicato, etc. pactados con la empresa, el sindicato logró que tuvieran la tolerancia y el apoyo del Gobierno Federal, en particular del Presidente. Por esa razón, aún cuando el auge petrolero mexicano ya había terminado los dirigentes sindicales petroleros continuaban exigiendo las mismas canonjías .

## VII. SIGNOS DE LA REESTRUCTURACION

### 1. Ley de obras: límites al enriquecimiento sindical

Mario Ramón Beteta, al frente de la administración de PEMEX para el periodo 1982-1988 recibió una empresa donde el sindicato había logrado multiplicar su poder económico, político y social.

Las raíces de la beligerancia del sindicato petrolero se encontraban en la magnitud y naturaleza de los recursos económicos que las administraciones petroleras les habían transferido\*.

En 1980, PEMEX efectuó erogaciones al sindicato por 23.356 millones de pesos corrientes, o sea 250 mil millones de pesos de 1985. El rubro que básicamente determinó este monto fue el de obras de inversión en construcción que en ese año representó el 95 por ciento, en 1981 el 77 por ciento y en 1982 el 87 por ciento.

-----  
\*Los datos a que hago referencia, representan alrededor del 70% de los saldos consolidados en todo el sistema contable de Petróleos Mexicanos. La carencia de registros suficientemente desagregados y confiables, así como el bloqueo para obtener la información -como parte de la red de protección que tiene tendida tanto la burocracia petrolera como el sindicato-, impidieron detallar más conceptos. Sin embargo, se contemplan los más importantes. Es conveniente advertir que al deflactar el valor de los pagos efectuados al sindicato en el periodo de 1980-1985 se trata de mostrar órdenes de magnitud y no cantidades exactas. De este modo, se logra apreciar la tendencia real de las erogaciones.

PEMEX: EROGACIONES ADMINISTRADAS POR EL SINDICATO

(Millones de pesos de 1985)

Concepto	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1980-1985
TOTAL							
Obras	250355	81730	84772	100957	41588	77748	647128
Vivienda	237311	63151	83647	62275	1422	12420	450226
Canasta básica	-	-	-	42615	23962	25236	91813
2% sobre contratos	6050	9493	5661	2554	2562	1881	27202
Pagos diversos al sindicato	6973	9986	5464	3514	7596	9459	42092

\*Se utilizó como deflactor el índice nacional de precios al consumidor del Banco de México.

FUENTE: Elaborado con datos de PEMEX.

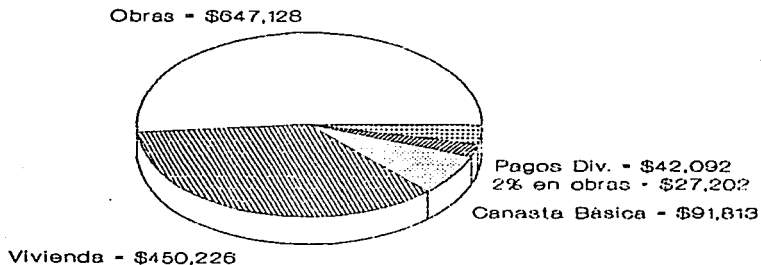
De 1980 a 1982 de 49.179 millones de pesos corrientes (417 mil millones de pesos de 1985), el sindicato recibió por obras de inversión el 90% de los pagos que les efectuó PEMEX. Hasta 1982, además de ese concepto, los rubros más relevantes fueron el 2% sobre contratos para obras sociales, ayuda a gastos de administración de tiendas, construcción de granjas agropecuarias y pequeñas industrias, subsidios y comisiones sindicales.

En 1983, el pago de PEMEX al sindicato por obras de inversión en construcción continuó siendo el rubro más importante. De 42.474 millones de pesos corrientes (111 mil millones de pesos de 1985) ese rubro absorbió el 56%. En parte, disminuyó su participación por la elevada inversión en el programa de vivienda que representó el 38% de los pagos efectuados por PEMEX al

sindicato\*.

Gráfica 63  
PEMEX: EROGACIONES ADMINISTRADAS POR  
EL SINDICATO, 1980-1985.

(Millones de pesos de 1985)



FUENTE: Elaborada con datos de la  
tabla anterior

-----  
\*En 1983, se reconoció contractualmente la ingerencia directa del STPRM en el transporte carretero de los productos de PEMEX: "Petróleos Mexicanos se obliga a otorgar contratos de transporte carretero de sus productos a cooperativas que estén constituidas o se constituyen con trabajadores y/o jubilados del sindicato y que operen con sujeción a la Ley de Vías Generales de Comunicación". Cláusula 35 del Contrato Colectivo de Trabajo, STPRM-PEMEX, 1983.

La importancia de los ingresos sindicales por la intermediación que hacían en el renglón de obras fue abatida con el Acuerdo del 30 de enero de 1984 consistente esencialmente en: "Conforme a lo dispuesto por el Artículo 51 de la Ley de Obras Públicas, en las obras por administración directa, bajo ninguna circunstancia, podrán participar terceros como contratistas, sean cuales fueren las condiciones particulares, naturaleza jurídica o modalidades que éstos adopten. incluidos los sindicatos, asociaciones y sociedades civiles y demás organizaciones o instituciones similares. En consecuencia, y conforme a la disposición legal mencionada la dependencia o entidad podrá ejecutar estas obras siempre que posea la capacidad técnica y los elementos necesarios para tal efecto, consistentes en maquinaria y equipos de construcción, personal técnico, trabajadores y materiales que requieran para el desarrollo de los trabajos respectivos"\*.

El impacto de esta mera reglamentación de la Ley de Obras no tardó en reflejarse. En 1984, de 26,358 millones de pesos corrientes (41 mil millones de pesos de 1985) que erogó PEMEX a favor del sindicato, el rubro para contratos de obras de inversión en construcción únicamente captó el 4 por ciento. Este porcentaje indicaba el tamaño real de competitividad del sindicato al apearse a las normas establecidas en la Ley de Obras. Sin embargo, ese año la administración petrolera, contradictoriamente, cedió otro espacio de poder económico al sindicato al negociar el vale para la canasta básica. Así,

-----  
\*Diario Oficial, 30 de enero de 1984.

mientras el ingreso por obras de inversión en construcción se redujo drásticamente, ese espacio fue compensado parcialmente tanto por el programa de vivienda como por la canasta básica. En efecto, en 1984 del total de las erogaciones administradas por el sindicato al programa de vivienda le correspondió el 58 por ciento y a la canasta básica el 17 por ciento\*.

FEMEX: EROGACIONES ADMINISTRADAS A FAVOR DEL SINDICATO  
(Estructura porcentual)

Concepto	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1980-1985
TOTAL	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Obras	94.8	77.3	86.9	56.1	3.4	16.0	69.6
Vivienda	-	-	-	38.4	57.6	32.5	14.2
Canasta básica	-	-	-	-	16.9	37.0	5.5
2% sobre contratos	2.4	11.6	6.7	2.3	3.8	2.4	4.2
Pagos diversos al sindicato	2.8	11.1	6.5	3.2	18.3	12.2	6.5

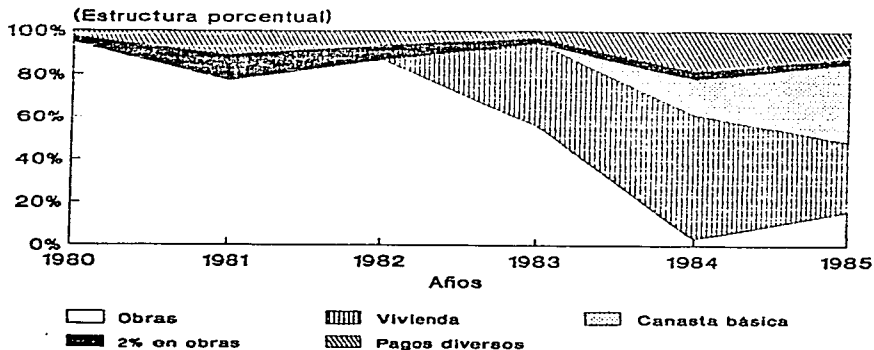
FUENTE: Tabla anterior.

\*Sin apego a la legislación laboral vigente y, al estilo de las "tiendas de raya" del porfiriato, el vale de despensa sólo lo podían canjear los trabajadores en las tiendas del sindicato petrolero.

Durante 1985, el concepto de obras de inversión volvió a incrementarse. Sin embargo, no llegó a los niveles de principios de los ochenta, consolidando su importancia el programa de vivienda y la canasta básica con el 32 por ciento y 37 por ciento, respectivamente, de las erogaciones administradas por el sindicato.

Para 1985, las fuentes directas de alimentación del poder económico del sindicato lo constituían, por orden de importancia, el programa de vivienda, la canasta básica y las obras.

Gráfica 64  
PEMEX: EROGACIONES ADMINISTRADAS POR  
EL SINDICATO, 1980-1985



FUENTE: Elaborada con datos de la tabla anterior.

Desde luego, los otros rubros eran importantes. No solamente por su importancia económica sino porque muchos de ellos fueron

utilizados para controlar al personal sindicalizado y, también, al personal de confianza. Era el caso, por ejemplo, de los siguientes conceptos: a) ayuda para gastos de administración de las tiendas, granjas y empresas del STPRM; b) comisiones sindicales; c) subsidios y ayudas varias; d) el pago del 2 por ciento para obras sindicales; e) IVA pagado por cuenta del sindicato.

Los rubros mencionados, por ejemplo, representaron para PEMEX una erogación de 1.994 millones de pesos corrientes en 1984, y de 5,704 millones de pesos corrientes en 1985. Otro rubro, también significativo, eran los préstamos al sindicato. Algunos, se pactaban en los siguientes términos: "el financiamiento o préstamo queda respaldado por las cuotas del Comité Ejecutivo General o de la sección y en el caso de que el Consejo de Administración de PEMEX no autorice que este sea considerado donativo, será recobrable en un plazo no mayor..."\* En muchos casos el sindicato lograba la autorización del Consejo de Administración para que se le otorgaran como donativos.

Dentro de este contexto se ubicaban los servicios médicos. Estos no eran una esfera más del poder del sindicato. Constituían -al

-----  
\*Al Comité Ejecutivo General del STPRM se le otorgó, por ejemplo, un préstamo por 1.500 millones de pesos en diciembre de 1984. Sin embargo, y aún cuando se especificaba su recuperación en 3 años, hasta 1987 no había devuelto a PEMEX cantidad alguna. En otros casos, funcionarios menores tanto a nivel central y foráneo no realizaban los trámites correspondientes para efectuar los descuentos pactados. Por lo tanto, miles de millones de pesos circulaban y generaban altas ganancias en beneficio de los dirigentes sindicales.



igual que su hegemonía al contratar y despedir al 90 por ciento de los trabajadores que eran sindicalizados-, un servicio estratégico.\*

La virulencia tanto de los ataques como de las amenazas del sindicato hacia la administración de PEMEX desde febrero de 1984, tuvieron como origen la interrupción y la caída real de una fuente de ganancias importantes como fue el rubro de obras de inversión de construcción. Precisamente, por las partidas identificadas -en particular por obras de inversión en construcción- se entregaron recursos para que el sindicato administrara por valor de 648 mil millones de pesos de 1985. Si se considera que lo que se examinó fue alrededor del 70 por ciento de los pagos efectuados al sindicato, en 5 años manejaron recursos por valor de un billón de pesos a precios de 1985. Es decir, alrededor de 3 mil millones de dólares.

La administración de PEMEX, en el gobierno de Miguel de la Madrid, dió marcha atrás parcialmente, a través de nuevas

-----  
\*En respuesta al interés del Director del IMSS, Arsenio Farell Cubillas, en el gobierno del Lic. José López Portillo de incorporar los servicios médicos de PEMEX, Salvador Barragán Camacho como Secretario General del sindicato declaró: "Mientras yo permanezca al frente de nuestro sindicato, hare que se respete la decisión de los trabajadores; todos se niegan a afiliarse al Seguro Social, porque además de que contamos con un estupendo servicio médico... acabamos de afiliar a nuestro sindicato a mil setecientos médicos, estamos por inscribir a otros que son considerados personal de confianza, y está en marcha un programa de ampliación de nuestros servicios asistenciales. Ahora, ni pensar en la posibilidad de que se nos redujeran nuestras prestaciones al afiliarnos al IMSS definitivamente no. Estamos decididos a defender nuestra decisión de no estar dentro del Seguro Social". Vease, Uno más Uno, 10 de octubre de 1981.

concesiones como la canasta básica y, en menor medida con el programa de vivienda -aunque otros rubros crecieron extraordinariamente como fueron las ayudas para las granjas, el mantenimiento de las tiendas, los gastos de los comisionados, los gastos de transporte contratados con las cooperativas del sindicato-. No obstante, el monto del enriquecimiento que habían estado obteniendo los dirigentes sindicales había sido disminuido notoriamente.

## 2. El plan que abortó

Debilitar y romper el poder de un clan y de una relación corporativa que se contribuyó a erigir con Joaquín Hernández Galicia. La Quina, no podía lograrse cortando exclusivamente el fluido por el cual se alimentaba su enriquecimiento. No bastaba con la nueva Ley de Obras de enero de 1984.

Simultáneamente a esta acción, cuyos efectos fueron calificados por Manuel Buendía -periodista asesinado años después- como un torpedo que atravesó el casquete de un barco, se definía un plan para barrer con los dirigentes petroleros en el gobierno de Miguel de la Madrid.

Entre las premisas de dicho plan destacaban:

"El desafío al Estado que ha planteado la dirigencia del STPRM para proteger sus intereses frente a la política renovadora presidencial ha revestido tanto la amenaza de violencia (o 'renovación' para utilizar los términos del Pleno de Secretarios Generales y líderes de grupo del 8 de septiembre de 1983), como el temor a la inestabilidad que podría crear el desplazamiento de Joaquín Hernández Galicia y Salvador Barragán Camacho al abrirse un vacío de poder en el sindicato y por los riesgos de que lo colme una tendencia radical. Este desafío ha sido planteado en términos de: a) violentar sus instalaciones y los procesos productivos; b) atentar contra la vida e integridad física de los contrarios; c) hacer un paro laboral en PEMEX; d) concitar el apoyo del movimiento obrero organizado en su favor; e) subvertir el gobierno con sus aliados en los gobiernos estatales y en el propio gobierno federal.

"Joaquín Hernández Galicia ha llegado a acumular como líder del STPRM, un poder, de hecho, sobre la economía y política del país al parecer sin paralelo en la historia nacional, al grado en que se argumenta que solo el poder del Presidente de la República tiene tanto peso sobre el destino de México... en realidad es un

poder vicario que usufructua del Estado por las mañas y la audacia que ha mostrado para chantajear y aterrorizar a los últimos gobiernos de la Revolución Mexicana y por la impericia e inseguridad para tratarlo. Cualquier análisis mínimamente riguroso y realista mostraría que la ascendencia de Hernández Galicia está sumamente erosionada en las bases sociales y es difícil pensar en un personaje más desprestigiado y repudiado que él ante el pueblo de México -quizá con excepción de Arturo Durazo o Salvador Barragán Camacho.

"Nada permite pensar que la dirigencia de Hernández Galicia pueda sostenerse si el Estado le retira su apoyo, y (el gobierno de De la Madrid) cuenta con todos los elementos para garantizar un orden sindical, empresarial, económico y político conforme a derechos. Cabe observar que históricamente el desafío que plantea Hernández Galicia al Estado mexicano posrevolucionario se antoja ridículo frente a los desafíos que ha superado con éxito durante su formación y consolidación tales como el que planteó la iglesia (incluso con la guerra cristera) del gobierno callista sangrado por la división en el ejército, como el que planteó el callismo al Presidente Aleman, como el de los universitarios al Presidente Díaz Ordaz\*.

Los principales puntos que se sugerían para poner en práctica dicha estrategia eran:

"1. La garantía por parte de las fuerzas armadas a instalaciones y los procesos productivos petroleros frente a las amenazas de subversión.

"Por otra parte, resulta indispensable que los comandantes de las zonas militares navales en las que se encuentran las principales instalaciones petroleras hayan mostrado estar a salvo de influencias corruptas por parte de la dirigencia sindical y sean de la entera confianza del C. Presidente de la República, por lo que se sugiere que el C. Secretario de la Defensa Nacional y el C. Secretario de la Marina le presenten los planteamientos respectivos.

"Estar preparado para la administración de una requisita de las instalaciones petroleras en términos de la Ley de Atribuciones

-----  
\*Los anteriores fragmentos y los siguientes son parte del documento que transcribió Jose Joaquín López Dóriga en la columna En Privado, en Novedades el 12 de febrero de 1984. Dicho documento fue elaborado por Samuel del Villar quien en esa fecha era asesor del Presidente de la República y, desde 1988, promotor del Partido de la Revolución Democrática.

del Ejecutivo Federal en Materia Económica, aunque la probabilidad de un paro total o parcial resulta altamente improbable. Como frente a las posibilidades de subversión parece sumamente recomendable formular un plan contingente de requisa que considere incluso la posibilidad de trabajar con personal de las fuerzas armadas. Se sugiere la formulación o elevación del plan respectivo por parte de las Secretarías de la Defensa Nacional, y de Marina junto con Petroleos Mexicanos.

"2. Investigar y procesar con rapidez y eficacia las responsabilidades penales y administrativas derivadas del comportamiento antijurídico de la dirigencia sindical. Dada la confusión y el desorden mostrado por el comportamiento de las autoridades investigadoras y procesadoras tanto a nivel federal como a nivel estatal, se sugiere el establecimiento de una unidad operativa de investigación y procesamiento bajo un mando y autoridad unificados.

"Esta unidad se avocaría de inmediato al esclarecimiento de las muertes de Oscar Torres Pancardo y de Rogelio Pérez Castillo, así como la investigación y procesamiento, en su caso, de las denuncias fundadas escandalosas sobre corrupción en el sector petrolero. También podría recurrirse a ella para investigar la legalidad del patrimonio de la dirigencia sindical.

"3. Reaccionar políticamente frente al incumplimiento de los compromisos contraídos por la dirigencia del STPRM frente a su gobierno.

"La sugerencia es que el gobierno reaccione consecuentemente al quebranto del compromiso, con las siguientes medidas:

a) Que la Secretaría de Gobernación plantee a Hernández Galicia la inadmisibilidad para el Estado y para el propio sindicato de sostener durante un año a un Secretario General del sindicato escandalosamente corrupto y un liderazgo que se sustenta en la violencia homicida, en el atropello de la Ley y en el incumplimiento de sus compromisos políticos con el gobierno.

b) Que la Secretaría de Gobernación haga ver a Hernández Galicia que los tratos gubernamentales con él están sujetos a su capacidad para encabezar la renovación del Comité Ejecutivo General a principios de enero de 1984 en términos aceptables a la política presidencial de renovación moral.

c) La Secretaría de Gobernación en conjunto con la Dirección de Petróleos Mexicanos entre en contacto tanto con dirigentes sindicales significativos de la oposición como del grupo de Hernández Galicia para explorar las alternativas y opciones que ofrece el panorama sindical.

d) Que la Secretaría de Gobernación dé instrucciones claras dentro del Ejecutivo Federal e informe a los gobiernos de los

Estados (notablemente a los de Tamaulipas, Veracruz, Tabasco, Campeche y Guanajuato) que el atropello de la Ley por parte de la dirigencia sindical es contrario a las políticas presidenciales.

"4. Intercambio con el movimiento obrero organizado. Ha sido ostensible el apoyo del secretario General de la Confederación de Trabajadores de México, Fidel Velázquez a la dirigencia de Hernández Galicia prsumiblemente por su apoyo económico... Es presumible que líderes obreros significativos como Blas Chamucero o Emilio González concuerden en los efectos sumamente negativos para el movimiento obrero que ocasiona el apoyo de Fidel Velázquez a Hernández Galicia y que no sea factible que el sindicalismo de izquierda apoye ni siquiera con declaraciones a Hernández Galicia, a pesar del apoyo económico que este último otorga a organizaciones como el Sindicato Unico de Trabajadores de la Industria Nuclear o el Sindicato de Trabajadores de la Universidad Nacional Autónoma de Mexico.

"Bajo estas condiciones es absurdo pensar en las posibilidades reales de aglutinación del movimiento obrero solidarizándose con la dirigencia de Hernández Galicia frente a una acción efectiva del Estado para hacer prevalecer su legalidad frente a los atropellos de la primera, al mismo tiempo que resulta plausible anticipar su adhesión participativa a una renovación de una dirigencia sindical corrupta que es gran fuente de desprestigio político del sindicato ante el pueblo. Se sugiere que la Secretaría de Gobernación en consonancia con la Secretaría del Trabajo y Previsión Social concite una adhesión participativa de la CTM para renovar la Secretaría General del STPRM despues de la sensibilización correspondiente entre los líderes del movimiento obrero organizado. Un planteamiento tal debiera motivar el patriotismo del dirigente obrero más significativo del régimen de la Revolución Mexicana, Fidel Velázquez, cuando llega al fin de su vida pública.

"5. Inspección de la legalidad de las elecciones. La anticipación antiestatutaria de las elecciones seccionales bajo condiciones de una irregularidad ostensible hacen precaria la legalidad sindical controlada por Hernández Galicia y llevan a que el Estado sea el verdadero árbitro de ella. Se sugiere que frente a las impugnaciones de este proceso electoral la Secretaría del Trabajo y Previsión Social mantenga "sub judice" las elecciones sindicales hechas en contravención a las disposiciones estatutarias hasta que se acrediten conforme a Derecho las autoridades correspondientes y hasta que se resuelva la situación del Secretario General del Sindicato.

"6. La organización administrativa de PEMEX. Actualmente está incapacitada para manejar adecuadamente y conforme a los lineamientos presidenciales de crear un "nuevo PEMEX" (a través de una Subdirección General de Administración y de una Gerencia de Personal) los problemas político laborales de magnitud

nacional que comportan las relaciones con el STPRM. Se sugiere el establecimiento de una Subgerencia General de PEMEX para asuntos laborales cuya titularidad debe estar en manos de un político energético y de peso, capaz de imponer autoridad a los dirigentes sindicales.

"7. Reglamentación del Artículo 134 Constitucional. Debe estar preparada la legislación reglamentaria del Artículo 134 Constitucional (que previene la incompatibilidad del contrato colectivo del STPRM (en lo que hace a su posición de monopolio en la contratación de obras y servicios de PEMEX) con el orden jurídico nacional.

"8. Política frente a opinión pública. Todo parece indicar que la política de comunicación social frente a la corrupción en el sector petrolero y frente a la inestabilidad en la dirigencia del STPRM está encaminada a desgastar la credibilidad política del gobierno presentándolo como solapador y cómplice de la violencia, ilegalidad y corrupción. Se sugiere que la Secretaría de Gobernación instrumente una política coherente de la información para que: a) se deslinden responsabilidades de las acciones de la dirigencia sindical y del gobierno; b) se difunda -en vez de que se apaguen las acciones renovadoras en Petróleos Mexicanos; c) se neutralice los sobornos a la prensa por parte del STPRM y, d) se autorice la consistencia de las acciones de Petróleos Mexicanos de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, Contraloría General de la Federación, Gobernación, Defensa Nacional y Marina, y de la Procuraduría General de la República frente a los lineamientos presidenciales en el sector petrolero".

El que haya trascendido un plan de tal naturaleza, independientemente de cuál haya sido el canal por donde se filtró hacia la opinión pública indicaba el débil monolitismo del grupo dominante.\* Asimismo, reflejaba la división y el rechazo de un sector gubernamental a un enfrentamiento violento con la

-----  
\*"... resulta increíble la afirmación de Joaquín López Dóriga, de que don Jesús Reyes Heróles le entregó, en una instancia, el documento referido, pues Reyes Heróles no hubiera tenido interés en evitar la defenestración de La Quina, sino todo lo contrario. Pero resulta cómodo atribuir a un muerto un acto de esta naturaleza, al mismo tiempo que se protege al verdadero delator, que permanece en el gobierno". Vease. Granados Chapa Miguel Ángel. Plaza Pública. La Jornada del 30 de enero de 1989.

burocracia sindical, pilar fundamental del régimen de dominación desde los años cuarenta.

También, dicho plan no se puso en práctica pues los distintos grupos de la burocracia sindical todavía controlaban con éxito a los trabajadores mexicanos quienes registraban un deterioro sin precedentes de sus niveles de vida. El férreo control y aplastamiento de los grupos opositores en las filas de los trabajadores, postergaba el ajuste de cuentas del gobierno con la disidente y chantajista burocracia sindical petrolera.

El 18 de marzo de 1984, en una alusión indirecta al plan que se filtró en febrero Salvador Barragán declaraba ante De la Madrid: "... entre más leales somos a los presidentes de la República, mas nos deforman; tal parece que es mejor no ayudar a nadie ni ser leal, para que no se nos ataque.\* En junio del mismo año arremeten aún más directamente contra Mario Ramón Beteta y Carlos Salinas de Gortari, Director de PEMEX y Secretario de Programación y Presupuesto, respectivamente. En la revista Animo, órgano oficial del sindicato petrolero, ambos son acusados de dar "facilidades y apoyo ilimitado a los líderes de oposición" y patrocinar "guardias blancas para amedrentar a los obreros petroleros y acabar con Salvador Barragán Camacho y Joaquín Hernández Galicia".\*\* Además, responsabilizan a Salinas de Gortari, por primera vez, por el plan arriba transcrito el cual

-----  
\*Uno más Uno, 19 de marzo de 1984.

\*\*El Universal, 26 de junio de 1984.



según ellos "... contenía cambios de jefes militares en todos aquellos lugares donde se supone pudieran haber ganado consideraciones de la milicia nuestros líderes: ocupación de las instalaciones petroleras por el Ejército; participación de las policías habidas y por haber para amedrentar al trabajador; facilidades a los seudolíderes petroleros de oposición y apoyo ilimitado a los mismos para fragmentar la unidad de las secciones que forman el sistema petrolero.\*

Para entonces, ya se habían difundido ampliamente las denuncias de Jack Anderson en el Washington Post del mes de mayo, donde se afirmaba que Miguel de la Madrid había desviado fondos públicos federales a su cuenta personal en Suiza.

Los dirigentes petroleros y, en particular Hernández Galicia, se transformaron en apasionados defensores de la "integridad moral del Presidente".

Miguel de la Madrid, en desmedido reconocimiento, fue hasta la ciudadela principal de la burocracia petrolera, el Centro de Convenciones de la Sección Uno del STPRM en Ciudad Madero y, afirmó:

"Amigos petroleros:

"Solo unas breves palabras para agradecer a ustedes haberme invitado a esta asamblea, con el calor de la amistad con que siempre me han distinguido.

-----  
\*Ibid

"No es sólo la emoción del momento. sino mi convicción serena y reflexiva lo que me hace afirmar ante la nación que los mexicanos podemos estar tranquilos y orgullosos de los trabajadores petroleros y su sindicato.

"Quiero reconocerle al sindicato petrolero su tenacidad, su esfuerzo, su sentido de lealtad y su compromiso de hacer de Petróleos Mexicanos. cada día más un modelo de la empresa mexicana: un modelo de eficiencia. un modelo de honorabilidad, un modelo de honestidad en el manejo de su sindicato. Qué positivo es que el sindicato de Petróleos Mexicanos se esté ocupando por rendir cuentas públicas de sus cuotas sindicales y de sus ingresos para obras sociales. Sienta un ejemplo para todos los sindicatos del país.

"Yo mucho estimo y aprecio el compromiso de renovación moral que libremente ha asumido el sindicato de Petróleos Mexicanos...

"Y hemos estado viendo, con gran satisfacción, que el sindicato petrolero está haciendo honor a su propio compromiso, libremente adoptado por el propio sindicato, de renovar lo que haya que renovar. de limpiar lo que haya que limpiar, porque así como yo reconozco que la gran mayoría de los mexicanos es gente honesta y cumplida, también como en toda sociedad, sabemos que hay quienes se desvían, quienes traicionan conductas, quienes son merecedores de sanciones y de correcciones.

"La buena relación entre el sindicato y la administración de PEMEX. es un activo nacional que debemos cuidar y que debemos atender. Por ello yo he indicado a la Dirección General de Petróleos Mexicanos que al sindicato hay que darle no solamente un trato legal y un trato respetuoso; sino un trato de amigos. Amigos somos los trabajadores petroleros y los funcionarios del gobierno de la Revolución.

"Pierden el tiempo quienes pretenden debilitar a la Revolución Mexicana con intrigas que señalan que hay distanciamiento entre los obreros, entre el movimiento obrero organizado y el Gobierno de la República. Somos parte del mismo sistema, somos aliados en la Revolución".\*

No obstante. Joaquín Hernández Galicia percibió que aún cuando Miguel de la Madrid no autorizó llevar a cabo el plan antes mencionado, había comenzado un viraje sin retorno en la relación entre el gobierno y el sindicato.

-----  
\*La Prensa. 5 de julio de 1984.

Esa situación se reflejó claramente en el contenido de una videograbación elaborada desde 1987, donde La Quina acusa al Presidente Miguel de la Madrid de su asesinato.

Según él: "Hay que aclarar que la muerte mía por haber luchado por todos estos principios no debe quedar oculta. El causante principal de mi muerte es el Presidente Miguel de la Madrid Hurtado, hombre que sin hacerle ningún daño nosotros, queriéndolo ayudar, cuidar a la industria que no volara en pedazos, que no mate gente de nosotros y que mate mucho menos gente del pueblo y que tampoco las instalaciones se echen a perder como se han venido echando a perder por una mala política administrativa en algunos sexenios también, pero que en esta ha sido la peor de todas, porque además de negativa ha sido totalmente entreguista.

"Hemos hecho todo lo posible por ayudar a este gobierno, pero el grupo formado por el Licenciado Miguel de la Madrid Hurtado, Salinas de Gortari, Manuel Bartlett, Paco Rojas, principalmente don Mario Ramon Beteta, nos han hostilizado, sin cuidar las instalaciones por aparentar números rojos, han invertido el dinero en puro papeleo, en puros escritorios, en puras oficinas (...) con altísimos salarios y han descuidado el mantenimiento no solamente de Petróleos Mexicanos sino de todas las empresas paraestatales que maneja el gobierno.

"Se han ensañado conmigo, porque no se explica que otros sindicatos que están quietecitos y no hacen esta labor, pues quizá porque es al sindicato que más atacan, por defender las instalaciones, que no quemen, que no vuelen vuelvo a repetir que no maten gente inocente, porque nos den refacciones, porque los barcos petroleros no desaparezcan para que nuestros petróleo tengan también cierta autonomía en su transportación, porque la gasolina nunca falte en el país, ha sido nuestra lucha permanente. Algunos gobiernos nos han ayudado, otros nos han atacado. Pero este, vuelvo a repetir, fue el más nefasto de todos, en contra del país y principalmente contra nosotros. De mi muerte que varias veces lo han intentado, y ahora que lo lograron no quede totalmente oculto\*.

-----  
\*Excelsior, 19 de febrero de 1989.

### 3. Chantajos y forcejeos

Desde 1983. con Mario Ramón Beteta la Dirección de Petróleos Mexicanos mantuvo una relación distante con el grupo dirigente del sindicato petrolero. tanto con Salvador Barragán Camacho como con Joaquín Hernández Galicia. A diferencia de los dos últimos Directores que les tenían abierta la puerta de acceso en cualquier momento. él instruyó para que fueran instancias menores quienes los atendieran.

Este distanciamiento era parte de los primeros intentos de cambio en la relación entre administración y sindicato. Otro intento fue a través del alto crecimiento del personal administrativo. en su mayoría de confianza. Este hecho que comenzó con Julio Rodolfo Moctezuma y en los primeros años de la administración de Beteta. estuvo determinado por el interés de debilitar el control de los viejos directivos altos y medios. Por lo tanto. proliferó la creación de coordinaciones. gerencias. superintendencias. jefaturas de departamento: adjudicándole la responsabilidad en muchos casos a personal sin ninguna experiencia y conocimiento de la compleja operación petrolera.

La burocratización de la administración de PEMEX tenía como objetivo contar con nuevo personal en los mandos medios que no estuvieran comprometidos y cooptados por el sindicato. De este modo. burocratizando la operación de la empresa. se trató de

colocar una barrera a la burocracia sindical para que no continuara incidiendo y vigilando las decisiones de la administración de Petróleos Mexicanos. De ahí su protesta contra el numeroso grupo de empleados que se incorporaron entre 1981 y 1984.

Sin embargo, el desmesurado reconocimiento del Presidente al sindicato petrolero fue ampliamente capitalizado por Joaquín Hernández Galicia, quien intensificó los ataques a la administración de Mario Ramón Beteta y las advertencias, nada encubiertas, contra el Presidente mismo. Precisamente, en enero de 1986, en la reunión de salutación por el año nuevo, José Sosa como Secretario General del sindicato afirmó ante Miguel de la Madrid: "hay desconfianza, incertidumbre y descontento entre la mayoría de la población; la recuperación económica está muy lejos y PEMEX, debido a la mala administración, se encuentra a punto de hundirse, y si pasa esto, nos hundimos todos, usted y el país".

La respuesta de De la Madrid de que no coincidía "con lo expresado por Sosa, en el sentido de que PEMEX está débil y en el riesgo de una catástrofe"\*, reflejaba el nivel de chantaje y de indecisión en que se había empantanado su gobierno. Tres días después de que Sosa Martínez hablara ante De la Madrid, estalló un incendio en la planta petroquímica de Pajaritos, del cual el Secretario General del sindicato culpó a PEMEX. "debido a la

-----  
\*El Día, 15 de enero de 1989.

falta de mantenimiento y a que no quieren reconocer sus errores'">\*

Para el 10 de febrero de 1986 se agregaron dos graves accidentes más. uno en Cosoleacaque y otro en la terminal marítima de Salina Cruz. Frente a esta ola de accidentes el gobierno decidió crear una comisión especial mixta para analizar la seguridad de las instalaciones petroleras. El dictamen de los representantes de la empresa fue que "la negligencia y el descuido del sindicato petrolero es grave y criminal, en virtud del alto grado de peligrosidad que revisten las actividades de PEMEX"\*. Sin embargo, para La Quina "el 40% de las refinerías están a punto de volar por falta de mantenimiento y negligencia del Director de Petróleos Mexicanos, Mario Ramón Beteta\*\*\*.

En medio de un incremento notable de los accidentes en las instalaciones petroleras, con sospechas del gobierno de sabotajes, los dirigentes del sindicato petrolero fueron arrecciando las denuncias y las criticas contra Mario Ramón Beteta. Según La Quina "queremos únicamente que sea un buen Director de PEMEX, que respalde al Presidente con hecho y no con palabras, que no le vaya a decir al Presidente, para tapar sus errores y los de sus funcionarios, que los del sindicato somos una bola de huevones y que nos robamos el material y que nos

-----  
\*Ibid.  
\*\*Ibid.  
\*\*\*Ibid.

robamos todo. Con eso quiere tapar las cosas. Le dice al Presidente que el sindicato está corrompido, que somos ineptos y que somos incapaces. Eso no se lo permito a nadie. Ni al Director de PEMEX, ni a quien sea. Aún más, la Dirección de PEMEX es una administración ¡estúpida! ¡Estúpida! por no decirle cosas más graves".\*

En diciembre de 1986, desgastado y sin iniciativas contra la ofensiva de los dirigentes petroleros, renuncia Beteta a la Dirección de PEMEX y es lanzado como candidato del PRI a la gubernatura del Estado de México. En su lugar fue designado Francisco Rojas que hasta entonces ocupaba el puesto de Secretario de la Contraloría. El discurso conciliatorio del nuevo Director llevó a los dirigentes sindicales a aceptar una tregua, disminuyendo sus ataques abiertos. Tanto el gobierno como su partido, el PRI, trataban de alinear activamente al sindicato petrolero a las jornadas electorales para hacer triunfar a Carlos Salinas de Gortari a la presidencia de la República.

Precisamente, los dirigentes petroleros habían mostrado activamente su rechazo al antiguo Secretario de Programación y Presupuesto como candidato del PRI a la presidencia. Según trascendió ellos financiaron un folleto amarillista contra él como candidato priista. También hicieron una manifestación de cacerolas y denuestos cuando Carlos Salinas de Gortari, al igual

-----  
\*Proceso. NQ 501. 9 de junio de 1986.

que otros precandidatos, fue a presentar su proyecto ante una asamblea nacional del PRI, etc.

La convicción de los dirigentes petroleros frente a la caída de Mario Ramón Beteta y la actitud conciliatoria de Francisco Rojas fue en el sentido de que lograban repetir la intimidación al gobierno como creían que había sucedido con Díaz Ordaz, Echeverría, López Portillo y De la Madrid. Sin embargo, como no lograban restaurar el nivel de las concesiones que habían tenido hasta antes de la reglamentación de las obras de enero de 1984, trazaron una estrategia para redoblar sus presiones al gobierno.

Las elecciones presidenciales de 1988 fueron el marco inmejorable para ello. En efecto, públicamente no dejaron de hacer acto de fe respecto a su lealtad al PRI y al gobierno. Sin embargo, a través de sus vínculos con el Partido del Frente Cardenista de Reconstrucción Nacional -dirigido por Rafael Aguilar Talamantes-, de su apoyo para que los cardenistas realizaran su propaganda sin obstáculos, así como de su aceptación de que los petroleros estaban en libertad de votar por su Presidente, el conjunto del sindicato petrolero se colocaba contra el candidato del PRI como lo demostrarían los resultados electorales el 6 de julio de 1988 al triunfar los cardenistas en más del 90 por ciento de las zonas petroleras.

Después de los resultados electorales en las zonas petroleras, donde el PRI registró muchas derrotas, Joaquín Hernández Galicia y Barragán Camacho continuaron maniobrando para recuperar las



concesiones. Incluso, en diciembre de 1988 los diputados petroleros votaron contra del Presupuesto de Egresos de la Federación de 1989, propuesto por el gobierno de Carlos Salinas de Gortari, por lo que por pocos votos de diferencia el PRI apenas logró su aprobación en un hecho sin precedentes en la historia contemporánea del Poder Legislativo, pues nunca una fracción del partido gobernante había votado en contra de una iniciativa presidencial.

Estos hechos, estimularon a los dirigentes del sindicato petrolero a continuar en su juego de forcejeos y presiones al interior de PEMEX, del partido oficial y del gobierno.

#### 4. El derrumbe

El bazukazo y la aprehensión de Joaquín Hernández Galicia, Salvador Barragán Camacho y otros dirigentes petroleros en la mañana del 10 de enero de 1989, constituyeron la segunda señal más importante en la década de los ochenta de la decisión de Carlos Salinas de Gortari de iniciar la reestructuración de Petróleos Mexicanos y dar cumplimiento a la advertencia que había hecho en Tamaulipas durante su campaña presidencial: "El PRI es un partido de instituciones y no de caudillos ni de caciques".\*

Desde el primer comunicado el gobierno mostró su decisión de cerrar toda posibilidad para que estos dirigentes escaparan a un largo encarcelamiento.\*\* Aún cuando al atardecer del mismo día únicamente se les inculpara por las autoridades judiciales de acopio de armas, contrabando y homicidio contra un agente del ministerio público.

-----  
\*Excélsior, 13 de noviembre de 1987.

\*\*El primer boletín de la Procuraduría General de la República decía: "1. El día de hoy, en Ciudad Madero, Tamaulipas, la Procuraduría General de la República y un Agente Especial del Ministerio Público, con el apoyo de miembros del Ejército Mexicano, detuvieron al Señor Joaquín Hernández Galicia y a otros líderes del Sindicato Revolucionario de Trabajadores Petroleros de la República Mexicana, bajo lo cargos de acopio ilegal de armas, contrabando y otros ilícitos más. Entre otras cosas, se les encontraron 200 armas automáticas del tipo UZI y un arsenal de 40 mil cartuchos. 2. Esta acción emprendida por las autoridades federales constituye un asunto de carácter fundamentalmente judicial. No está dirigida ni contra el gremio petrolero ni contra los sindicatos ni contra el movimiento obrero. Tampoco se trata de un problema de orden laboral..."

Frente a la impunidad y la ilegalidad con que se levantó el cacicazgo de La Quina, con el apoyo y la complacencia de distintos gobiernos, la opción gubernamental fue recurrir a un golpe de sorpresa con el apoyo básicamente del ejército.

La operación militar, policiaca, judicial y política prácticamente siguió las pautas de la estrategia que trascendió desde febrero de 1984. Los pasos fundamentales fueron:

- a) Bajo la más estricta reserva fueron trasladados militares y policías especializados a Ciudad Madero, Tamaulipas, para aprehender a La Quina por acopio ilegal de armas e introducción ilegal al país de las mismas.

-----  
Aunque el argumento jurídico es perfectamente sólido, cabe añadir que se conjugaban otros argumentos. Se trata de una decisión de Estado frente a un grupo de personas que desde hace años habían actuado al margen de la legalidad, que habían convertido la represión, la corrupción y las prácticas gangsteriles en un hábito cotidiano para controlar y someter a los auténticos trabajadores petroleros y para desafiar al interés nacional. Adicionalmente, la información más precisa de que dispone vinculaba el asesinato del periodista Manuel Buendía a una posible autoría de este grupo de dirigentes petroleros. 4. Se identificó que el acopio de armamento hecho por Hernández Galicia y los otros era con la finalidad de paralizar las instalaciones de Petróleos Mexicanos y atentar contra el conjunto de la economía nacional, en una conjura muy bien orquestada que atentaba contra la seguridad nacional. 5. Se identificó igualmente la pretensión de este grupo de líderes de atentar contra la unidad y la estructura de la CTM, con el propósito de apoderarse de su control. 6. Hay una larga historia de chantajes y corrupción en las personas que han sido detenidas el día de hoy. Desde los derroches de cientos de miles de dólares en los casinos de Las Vegas hasta propiedades que unas cuantas de estas personas han tenido tanto en México como en el extranjero y cuyo monto se calcula entre 300 y 500 mil millones de pesos. Que va también desde los asesinatos de Heriberto Kehoe hasta el de Oscar Torres Encarnado, ambos antiguos líderes petroleros que no se sometieron al control de Joaquín Hernández Galicia alias La Quina.

- b) Después de aprehenderlo a él y a otros en distintos lugares del país, lanzando un bazukazo contra la puerta de su casa, dieron a conocer que allí se almacenaban 200 metralletas tipo Uzi y 25 mil cartuchos calibre 9 milímetros y 19 armas de alto poder.
- c) Simultáneamente, el ejército se instaló en todos los centros y plantas petroleras distribuidas en el país, asignando resguardo militar a los camiones distribuidores de gasolinas, principalmente en la Ciudad de México.
- d) La Secretaría del Trabajo desconoció la designación de Ricardo Camero Cardiel -Jefe de las tiendas sindicales y asesor de los consejeros sindicales en el Consejo de Administración de PEMEX- como Secretario General sustituto en virtud de que así no estaba estipulado en los estatutos del sindicato ya que debía ser el secretario del interior.
- e) El Secretario del Trabajo se reunió inmediatamente con Fidel Velázquez para explicarle que no había ninguna rectificación del gobierno en su relación con el movimiento obrero, pues la acción era estrictamente por ilícitos en el ámbito judicial.
- f) Se levantaron actas administrativas contra el personal que abandonó sus centros de trabajo para asistir a reuniones y mítines en apoyo a los dirigentes petroleros. Se

"desjubiló" a Sebastián Guzmán Cabrera, exdirigente de la sección 10 de Minatitlán del sindicato petrolero y exdirigente estatal de la CTM en Veracruz.

g) Fueron llamados cada uno de los dirigentes seccionales a la Secretaría de Trabajo y de Gobernación para plantearles que había tres opciones: jubilarse, reconocer como dirigente nacional a Sebastián Guzmán Cabrera o que se les abriera proceso.\*

El 12 de enero, Fidel Velázquez y todos los representantes de las confederaciones obreras y sindicatos nacionales agrupados en el Congreso del Trabajo declaraban que confiaban en "que estos acontecimientos no alteren la relación del movimiento obrero en el Estado y que la paz social, así como el Estado de Derecho, sean prontamente restituidos en el grave conflicto que hoy vive el sindicato petrolero.

"Solicitamos al gobierno de la República la más amplia información sobre la detención de Hernández Galicia y el proceso penal entablado contra nuestro compañero, ya que sólo así los trabajadores organizados del país podrán despojarse de la incertidumbre que los aqueja".

Finalmente, "el movimiento obrero organizado en el Congreso del Trabajo otorga su amplia solidaridad al Sindicato Revolucionario

-----  
\*Véase, Corro, Salvador y Reveles, José. La Quina: el lado oscuro del poder. Ed. Planeta, México, 1989.

de los Trabajadores Petroleros, exige la libertad de los dirigentes detenidos, y reafirma la necesidad de resarcir el orden jurídico afectado por la forma y procedimientos empleados en su detención".\*

Sin que hubiese de por medio algún llamado de La Quina o de los dirigentes sindicales, en algunos centros petroleros los trabajadores realizaron suspensiones de labores. Por ejemplo, se realizaron paros de más de un día en las refinerías de Azcapotzalco, Tula, Cadereyta y Ciudad Madero; lo mismo sucedió en 9 de los 16 centros petroquímicos; además hubo interrupciones en los ductos que van de Cadereyta a Monterrey y de Ciudad Madero a Cadereyta.\*\*

Para La Quina, según afirmaba desde la cárcel en la Ciudad de México, todo era una "sucia infamia prefabricada por Mario Ramón Beteta y algunos funcionarios del gobierno pasado y presente - Eduardo Pesqueira y Francisco Rojas-, molestos por las críticas que hemos hecho al gobierno y porque estamos enseñando a otros sindicatos y grupos sociales o políticos a cómo resolver la crisis, la deuda externa y, sobre todo, por manifestarnos por que las propiedades de la nación y los recursos naturales los maneje exclusivamente el Estado en beneficio del pueblo de México".

El trato de delincuente que recibió lo hicieron sentir

-----  
\*Uno más Uno. 12 de enero de 1989.  
\*\*Uno más Uno. 13 de enero de 1989.

"humillado" y llamó a Fidel Velázquez para que "no nos deje de ayudar, porque esta es una acción que destruye la poca autonomía que existe dentro del gobierno. Solamente en la CTM nos preciamos de ser autónomos porque está de por medio el derecho legal de la sociedad, del sindicato y del pueblo".\*

No obstante, La Quina avalaba "la buena actuación del gobierno actual y del ciudadano Presidente de la República, don Carlos Salinas de Gortari, quien no debe permitir esta maniobra, que no solo tiene la finalidad de desintegrar al sindicato petrolero, sino a otros gremios y a sus líderes"\*\*\*.

Esta actitud de La Quina no era resultado del excesivo estruendo que se hizo alrededor de su aprehensión. Desde luego, el bazukazo como el despliegue militar y policiaco de que se hizo gala, constituían acciones de choque por parte del gobierno, semejantes a las que Miguel Alemán comenzó a poner en práctica desde diciembre de 1946, sin tomar en cuenta la opinión y la decisión democrática de los trabajadores. La Quina en diversos discursos desde 1984, principalmente, no había descartado que el gobierno optara por el rumbo en el que ahora era protagonista central. Sin embargo, la magnitud del poder que había acumulado no le permitía negociar ni ceder; pero, como su enfrentamiento se daba desde dentro del régimen, presionando y obstaculizando,

-----  
\*Uno mas Uno, 13 de enero de 1989.

\*\*Ibid.

encabezaba un grupo altamente vulnerable que el nuevo gobierno se iba a sacudir con violencia.\*

La pasividad de La Quina y el derrumbe de Salvador Barragán fue más allá del cálculo de quienes planearon el golpe. Si bien habían estimado que la demostración de fuerza paralizaría a los dirigentes petroleros y a Fidel Velázquez en la CTM. Así se evidenció dos semanas después de los acontecimientos cuando éste al hablar con algunos dirigentes petroleros seccionales recomendó: "Ustedes no se muevan, no hagan nada. finalmente Joaquín saldrá por las buenas. No quiero que encaminen a los trabajadores al paro o al deterioro de las instalaciones".\*\*

La Quina y el resto de la burocracia sindical petrolera. habían logrado consolidar su enorme poder y eran impunes no porque los trabajadores no conocieron sus prácticas y los aceptarían, tampoco era porque el mismo gobierno desconociera sus tropelías. Esa impunidad era compartida por funcionarios de las instituciones

-----  
\*"Apresado. La Quina confeso todo lo que le pedían y paralizó todas las acciones de los trabajadores en defensa del sindicato y sus dirigentes. Su confesión fue real y la firmo. Después la desmintió y dijo que había hecho tales declaraciones porque le dijeron que, de lo contrario, 'no volvería a ver a su familia'. Esta conducta es condenable. Nadie está obligado a ser héroe. Pero un dirigente sindical debe ser leal a su organización y a sus bases y lo menos que puede hacer en la cárcel es resistir las presiones del enemigo, más aun aquellas tan improbables en su ejecución como la que declaró La Quina que le hicieron. Si este dirigente se comporta así, es porque pertenece al mismo partido que sus captores y, en las cuestiones de fondo, está de acuerdo con ellos, no con los intereses de los trabajadores". Véase, Gilly Adolio, "Independencia sindical", La Jornada, 16 de enero de 1989.

\*\*Uno más Uno, 14 de enero de 1989.



oficiales, fue parte de los compromisos que se tejieron en la larga relación corporativa que llegaba a su fin.

Por eso, fue posible adjudicarle a La Quina, semanas después de que lo apresaron, el asesinato del secretario general del sindicato petrolero Oscar Torres Pancardo realizado en 1979 y, posteriormente, otros asesinatos más\*.

El control que logró ejercer el quinismo sobre los trabajadores no fue sólo por sus prácticas terroristas a través de pistoleros que aparecían como trabajadores y como comisionados sindicales en Petróleos Mexicanos. A través del control sobre las plazas tanto de planta como de transitorios, obligaban al trabajador a depender de su suerte laboral por sus méritos en la "militancia sindical". Dichos méritos, significaban trabajar sin cobrar salario en las granjas sindicales y en las casas de los líderes sindicales, obligación de las mujeres a tener relaciones con ellos para poder ingresar a PEMEX, mantener su empleo o ascender en el escalafón, etc.

Estas prácticas de envilecimiento a las que se enfrentó y continua enfrentado cotidianamente el trabajador petrolero -y la

-----  
\* Durante los 27 años que Joaquín Hernández Galicia "La Quina" y Salvador Barragán Camacho "El Burro" ejercieron control absoluto en el sindicato petrolero, 16 secretarios seccionales fueron asesinados sin que las autoridades seccionales dieran con los responsables directos de los homicidios". El Universal, 23 de enero de 1989. El jefe de prensa del asesinato Heriberto Kehoe, secretario general del sindicato, también responsabilizó a La Quina de ese hecho en declaraciones aparecidas en El Universal el 29 de abril de 1985.

mujer aún más-, por parte de sus dirigentes sindicales, ha conducido a muchos de ellos -como un mecanismo de autodefensa y venganza-, al cinismo, a la negligencia, al descuido en la capacidad y precisión de sus actividades. En suma, a la indisciplina laboral.

Estas prácticas y el hecho de que La Quina no haya resistido la embestida del gobierno fue lo que determinó la parálisis del trabajador petrolero. Ante sus ojos, la aprehensión de sus dirigentes era determinado como un violento ajuste de cuentas interno. Los trabajadores petroleros, no llevaron a cabo la defensa de quien no los llamó a luchar, a movilizarse, sino se dirigió a Fidel Velázquez y al Presidente de la República para solicitar apoyo y comprensión. Esta actitud de La Quina y demás dirigentes aprehendidos, mostró que sus acciones no tenían raíces reales en cuanto a la lucha por defender a PEMEX contra la privatización o su desintegración, como fueron sorprendidos diversos dirigentes de la izquierda mexicana. Defendían las cononjias acumuladas a través de la relación corporativa\*.

-----  
\*Políticamente, la acción contra los dirigentes petroleros se transformó en un bazukazo también en la izquierda mexicana. En particular, entre muchos líderes de las diversas organizaciones del Frente Democrático Nacional (FDN) que salieron a defender a quien resultaba inderendible. Pues, resultaba impensable, según afirmaba Carlos Monsivais, "la defensa política de Joaquín Hernández Galicia. Salvador Barragán Camacho o cualquiera del grupo defenestrado. Son y representan mucho de lo peor (lo típico) del priismo y del sindicalismo oficial: la corrupción a gran escala, la represión interna, el abuso institucional, la demagogia". La Jornada, 14 de enero de 1989.

El poder del quinismo. se hizo evidente. era el que le daba el Estado. Cuando éste decidió aplastarlo, lo logró hacer sin que realizara ninguna resistencia. Los métodos practicados contra Pedro Vivanco en Poza Rica para destruir su emporio fueron rescatados exitosamente por el Estado contra La Quina 26 años después.

Sin embargo. la estructura que propició tanta corrupción, delincuencia e ineficiencia y que arrancó desde mediados de los años cuarenta continuaba de pie, el bazukazo la había sacudido pero no transformado. Sus raíces continuaban siendo muy profundas al interior y afuera de Petróleos Mexicanos.

##### 5. Nuevo líder, viejas prácticas

El 2 de febrero de 1989, tres semanas después de la aprehensión de La Quina, se llevó a cabo la designación de Sebastián Guzmán Cabrera como Secretario General del sindicato petrolero.

Sebastián Guzmán Cabrera había sido rama del mismo tronco quinista durante muchos años. "Su ascenso dentro del sindicato se inició en 1989, gracias a un movimiento estratégico de La Quina para neutralizar al entonces hombre fuerte de la zona sur, Sergio Martínez Mendoza. Guzmán Cabrera lo desplazó y se hizo del control de la zona sur. Se consolidó al frente de la CTM estatal y pronto se convirtió en la amenaza que había querido evitar Hernández Galicia al neutralizar a Martínez Mendoza. A partir de entonces, La Quina lo combatió sin cuartel".\*

Durante dos ocasiones, en 1984 y en 1987, él tuvo que aceptar ser desplazado, primero por José Sosa y después por Salvador Barragán Camacho al no cumplirse con el pacto que habían firmado las secciones 1, 35, y 10, de Ciudad Madero, Poza Rica y Minatitlán, respectivamente, para que el puesto de Secretario General fuera ocupado rotativamente. Incluso, en junio de 1988 tuvo que firmar la jubilación que le tramitó La Quina ante el cerco a que lo

-----  
\*Proceso, N° 638, 23 de enero de 1989.

venían sometiendo bajo la acusación contra él y sus allegados de vender plazas de trabajo en Petróleos Mexicanos.

Desde el día en que se realizó la operación para derrumbar al quinismo, se entrevistó con el Secretario del Trabajo y de Gobernación. Las entrevistas con ambos funcionarios del gobierno y el veto que hizo Arsenio Farrell, Secretario del Trabajo, contra Ricardo Camero Cardiel uno de los líderes más identificados con el quinismo, constituían mensajes inequívocos de que se le otorgaría todo el apoyo y recursos para investirlo en el cargo que ocupaba el prisionero Salvador Barragán Camacho.\*

Bajo el recordatorio de la Secretaría de Gobernación de que solo tenían tres opciones cada uno de los 32 líderes seccionales del sindicato petrolero: "aceptar a Guzmán Cabrera, jubilarnos o enfrentar una investigación penal\*\*", se realizó la preparación de la convención donde sin oposición fue electo Sebastián Guzmán Cabrera.

-----  
\*En opinión del abogado laboral Abel Jiménez Hernández "en el supuesto de que haya procedido la reincorporación de Sebastián Guzmán, su carácter sería el de trabajador activo, con menos de un mes de antigüedad, pues es como si se hubiera comenzado de nuevo y resulta que los estatutos del sindicato establecen como requisito para ser funcionario sindical, una antigüedad de por lo menos 10 años, estar en pleno uso de sus derechos sindicales y tener antecedentes de buena conducta, entre otros". Proceso NQ 639, 30 de enero de 1989.

\*\*Uno más Uno, 24 de enero de 1989.

En las asambleas seccionales que se realizaron y cuya duración fue muy breve, 5 minutos en el caso de la sección 35, y donde se nombraron los delegados a la XX Convención Extraordinaria del sindicato petrolero, se dio lectura a un mensaje del secretario general interino, José Meléndez Maranto.

Dicho documento establecía que "los trabajadores mantendrán su apoyo irrestricto a la política del Presidente Carlos Salinas de Gortari; su militancia en el Partido Revolucionario Institucional y en la Confederación de Trabajadores de México, así como su apoyo a Sebastián Guzmán Cabrera para que ocupe la secretaría general del sindicato"\*.

Todos los líderes quinistas se hicieron elegir para la Convención utilizando los mismos métodos antidemocráticos que practicaban hasta antes del 10 de enero. La caída de La Quina no se traducía todavía en el desplome de sus cacicazgos regionales. Sin embargo, cuando llegaron a la Convención tuvieron que aceptar y elogiar a quienes les imponían.

Sebastián Guzmán Cabrera, a quien le tomó la protesta Sergio Martínez Mendoza "El Teco", fue muy claro respecto a los términos en que se revisaría la práctica del sindicato: "Para lograr un país libre, para lograr un país moderno, tenemos que

-----  
\*El Universal, 24 de enero de 1989.

luchar contra nuestras lacras. tenemos que hacer realidad la autonomía de cada una de las organizaciones obreras del país y, en el caso particular del Sindicato de Trabajadores Petroleros, tenemos que hacer que impere el respeto al derecho de los trabajadores. el manejo transparente de nuestros recursos económicos, que no se ponga en tela de duda qué se hace con los vastísimos recursos económicos de nuestra organización..."\*.

Los delegados quinistas que antes aclamaban a La Quina y a Salvador Barragán aplaudieron a Sebastián Guzmán quien habló de "corregir errores, de enmendar el rumbo, de apoyar la Revolución Mexicana apoyando al régimen de Carlos Salinas de Gortari. De apoyar a nuestro partido, el Revolucionario Institucional, que acoge los anhelos más caros de las grandes causas del país".

Al mismo tiempo, decía, "tenemos que reafirmar nuestra militancia en la Confederación de Trabajadores de México. Nuestra admiración por ese gran mexicano ilustre, patriota, que es Fidel Velázquez..."\*\*

Sebastián Guzmán Cabrera, además de exhibir su compromiso de lealtad como ya se les había advertido a los delegados desde las

-----  
\*Proceso NQ 639. 30 de enero de 1989. Fidel Velázquez por su parte, continuando fielmente con sus practicas desde la época de Lombardo Toledano ya había abandonado la defensa de La Quina. En efecto, para él "no hay amistad que valga. Estos compañeros -Joaquín Hernández Galicia y Salvador Barragán- están consignados conforme a Derecho. La Quina, desde hace tiempo tenía un grupo armado y ningún régimen anterior se lo evito".  
\*\*ibid.

asambleas preparatorias a la Convención, comenzó a tomar acuerdos preparatorios para la revisión contractual que estaba en marcha.

"En el acto se modificaron o suprimieron cerca de 40 artículos de los estatutos y tres cláusulas del contrato colectivo de trabajo.

"Las más significativas: retornar a tres años el periodo de los integrantes del comité ejecutivo nacional y a dos en las seccionales y en los comités de vigilancia; eliminación del 10 por ciento en el reparto de utilidades. percepción de la canasta básica en efectivo (45 mil pesos mensuales) en lugar de vales para las tiendas del sindicato. suspensión de la palabra Revolucionario del nombre de ese organismo y otras tendientes a dar autonomía económica y política a las secciones".\*

Otros aspectos, singulares del discurso de Sebastián Guzmán Cabrera fueron:

"Desde hace 18 años se acabó paulatinamente con la autonomía de las secciones y se les sometió al despotismo y a la intransigencia, se les avasalló y redujo a instrumentos de un caciquismo feroz con ambiciones desmedidas...

"Es preciso democratizar para que la dirigencia sindical responda a la voluntad de los trabajadores y esté fuertemente comprometida con sus intereses... Los representantes sindicales somos servidores de nuestros representados, no caciques ni sus amos...

"Vamos a acabar con la corrupción de las tiendas de raya..."

-----  
\*La Jornada, 3 de febrero de 1989.



"También nos ajustaremos estrictamente a la ley en la celebración de contratos con Petróleos Mexicanos y terceros; no buscaremos canongias y prebendas al margen de las disposiciones jurídicas; concurremos a ofrecer nuestros servicios en igualdad de circunstancias que los demás contratistas...

"El sindicato tiene que dejar de ser botín de asaltantes disfrazados de líderes y de negociantes vestidos de redentores. No daremos un paso atrás en la lucha contra la corrupción...

"El ausentismo injustificado constituye una de las prácticas más inmorales de la industria petrolera; fue propiciado para simular materia de trabajo a sustitutos y abatir conscientemente la productividad de Petróleos Mexicanos"\*.

La identificación de estos problemas, así como la decisión de actuar para superarlos, por parte de quien había aceptado jubilarse como era Sebastián Guzmán Cabrera, y que también había participado activa y conscientemente en esas prácticas no era la mejor garantía para superarlas ni tampoco para participar en la modernización de PEMEX.

Después de la Convención se les exigió jubilarse a la mayoría de los dirigentes seccionales quinistas. No los salvaron ni sus desmedidos elogios al nuevo dirigente ni su distanciamiento con los encarcelados.

Algunos, sin embargo, todavía lograron persistir como sucedió en la sección 1, en la 35 y con el cacique petrolero Francisco Balderas de la sección 41 quien controlaba alrededor de 40 mil

-----  
\*¡Siempre! NQ 1860. 15 de febrero de 1989.

trabajadores en los centros de la terminal marítima Dos Bocas y el oleoducto Nuevo Teapa -este último el más estratégico ducto petrolero de México\*.

Otra vez, las prácticas que se utilizaron para encumbrar y aplastar a La Quina se utilizaban para encumbrar a Sebastián Guzmán Cabrera. No obstante, detrás de estas acciones había una lógica\*\*.

Hasta los años setenta, la burocracia sindical y sus prácticas resultaron funcionales a un modo de acumulación y reproducción del capital en la industria petrolera mexicana. Sacaban provecho la burocracia sindical, la administrativa y un numeroso grupo de capitalistas que le pagaban tributo al sindicato para que les subcontratara las obras que éste a su vez, había contratado con la empresa pues así se había firmado en el contrato colectivo de trabajo desde Miguel Alemán.

En los ochentas, con la drástica disminución del excedente petrolero, los problemas de rentabilidad en la producción de petrolíferos y petroquímicos, la creciente y costosísima infraestructura en campos en declinación en el centro y norte de

-----  
\*El "Chico" Balderás, quien junto a su hermano lograron imponer que la población de Nanchital se llamara "Nanchital de Hernández Galicia", llegó a consolidar un poderoso control sobre los petroleros y, sobre la región.

\*\*"La lógica de acero que guía estas acciones es la reestructuración capitalista de la economía mexicana", Gilly, Adolfo. "Bazukazos". La Jornada. 12 de enero de 1989.

México, y, sobre todo, la necesidad de mejorar sus costos para una competencia más aguda con otros productores petroleros en el mercado mundial, impulsó al gobierno a iniciar la restructuración de Petróleos Mexicanos\*.

-----  
\*"Un sindicato petrolero que no sólo imponía -o impone aún- a la industria un costo de extracción del combustible superior al de otras empresas petroleras en el mundo es una contradicción cotidiana con el propósito de cambiar la lógica de la estructura productiva del país. Por ello lo verdaderamente sorpresivo no es que el 10 de enero de 1989 el Presidente Carlos Salinas haya decidido usar el ejército para poner tras las rejas a la plana mayor del sindicato petrolero acusándola de corrupción masiva y cortar así algunos de los beneficios injustificados por la lógica productiva actual que PEMEX se había visto obligado a dar a los obreros y sobre todo a los líderes de estos, sino que tal medida no hubiera sido adoptada antes". Véase, Meyer, Lorenzo, "El corporativismo mexicano en los tiempos del neoliberalismo". Bensusan, Graciela y García, Carlos, Estado y sindicatos, crisis de una relación, Ed. UNAM, México 1989, p.26

## 6. Disciplina y flexibilidad laboral

Desde la expropiación petrolera no hay antecedentes de modificaciones tan profundas y de largo alcance como las que logró imponer la administración de PEMEX en la revisión del contrato colectivo para regular las relaciones laborales entre la empresa y el sindicato para el periodo del 1o. de agosto de 1989 al 31 de julio de 1991. Para Carlos Salinas de Gortari, Presidente de México, las nuevas condiciones de trabajo "devolvieron a la nación el control de Petróleos Mexicanos, y dan a sus trabajadores el goce pleno de sus derechos laborales"\*.

Las modificaciones al contrato colectivo que dieron lugar a esta afirmación se ubicaron en los siguientes aspectos: a) ámbito de trabajo; b) supervisión y control del trabajo; c) flexibilidad laboral; d) restructuración de centros de trabajo; e) transitorios y capacitación; f) sanciones y, g) concesiones políticas y económicas al sindicato.

### a) Ambito de trabajo

Se circunscribieron a la operación y mantenimiento normal de las instalaciones industriales los trabajos a realizarse por administración directa. (Cláusulas 1, 2 y 3).

-----  
\*La Jornada, 31 de agosto de 1989.

También, se suprimió la obligación de ejecutar los trabajos de perforación terrestre por administración directa y de contratar por administración el 50 por ciento de los trabajadores para construcción de plantas, refinerías, petroquímicas y ductos. Por lo tanto, la construcción futura se realizará bajo la reglamentación de la Ley de Obras Públicas.

PEMEX quedó facultado para hacer a su elección, por administración directa o por contrato libre, trabajos de exploración y perforación terrestres, lacustres y marinos y, todas las obras y servicios conexos a la exploración y perforación.

De la obligación de PEMEX de entregar al sindicato para obras sociales, el 2 por ciento del monto total de las obras y servicios que contrataba con otras empresas permanece lo que se refiere a obras. Se canceló la facultad del sindicato de proponer al 50 por ciento de los trabajadores a los contratistas privados en la construcción de refinerías y centros petroquímicos (en la mayoría de los contratos con terceros, la facultad del sindicato y la obligación del contratista se había elevado al 100 por ciento del personal requerido; al pagar el contratista a ese personal al nivel del tabulador de PEMEX sus incrementos de costos los trasladaba, además del alargamiento del calendario de las obras por el tortuguismo con que instruía el sindicato a los trabajadores para realizar los trabajos).

b) Supervisión y control del trabajo

PEMEX incorporó al régimen de confianza a 10,000 trabajadores -incluyendo los médicos- que habían sido obligados a ser sindicalizados en 1976 en un acuerdo entre el sindicato y el gobierno de Luis Echeverría y que ejercían funciones de dirección, supervisión o vigilancia.

Se eliminó la limitación de 10 por ciento de personal de confianza en relación con el total de trabajadores de planta y del 5 por ciento con los transitorios.

En relación con los técnicos y profesionistas se autorizó una bolsa de trabajo. Para obtener el ingreso se presentará un examen de oposición calificado por la empresa con candidatos propuestos por la empresa y el sindicato.

Estas modificaciones se orientaron, por parte de la empresa, a recuperar la capacidad de supervisión y control sobre el personal técnico y profesionista. Pues, este personal era seleccionado y propuesto por el sindicato sin que hubieran criterios técnicos y de aptitud al puesto. El ascenso en el escalafón era condicionado a la antigüedad y, sobre todo, a la "militancia sindical". Ello propició desinterés para la capacitación, el cuidado y el cumplimiento en el trabajo.

c) Flexibilidad laboral

PEMEX logro establecer en las cláusulas 93 a 96 su facultad para movilizar libremente dentro del país a personal especializado o dedicado a actividades cuya participación se requiera en lugares de trabajo no fijos. También se estableció la facultad de la empresa para mover libremente sus equipos a los lugares que mejor conviniera a sus intereses. Ello dió libertad para movilizar personal y equipo de perforación en particular de las zonas petroleras del norte y centro de México con altos niveles de agotamiento.

d) Reestructuración de centros de trabajo

En el texto de la cláusula 22 se establecía que el "patrón no podrá reducir puestos ni suprimir departamentos sin comprobar previa y plenamente al sindicato que ha disminuido o se ha agotado la materia de trabajo". En el nuevo texto, vigente hasta 1991, se estableció: "El patrón tendrá amplias facultades para modernizar sus instalaciones y simplificar sistemas o métodos de trabajo que permitan un efectivo incremento de la productividad. El patrón no podrá reducir puestos ni reducir departamentos, sin exponer previamente al sindicato las razones que lo llevaron a modernizar sus instalaciones o simplificar sus métodos de trabajo. Tratándose de disminución o agotamiento de la materia de trabajo, deberá comprobarlo."

e) Transitorios y capacitación

En el nuevo contrato se estableció la prórroga automática de los contratos temporales a favor de los trabajadores transitorios que estaban desempeñando la función cuando la materia de trabajo estuviera vigente.

Desde finales de los años cuarenta, con el alemanismo principalmente, con el apoyo de las administraciones los dirigentes sindicales obstaculizaron la creación de plazas de planta para realizar actividades permanentes. Un contrato era utilizado para contratar a varios trabajadores, violando las leyes laborales respecto a que el contrato temporal debía prorrogarse a su término, en favor del titular mientras subsistiera la materia de trabajo.

Para el trabajador de operación se eliminó la obligación de que los exámenes de aptitud se llevaran a cabo por su superior inmediato, el cual resultaba siempre un trabajador sindicalizado. En el nuevo contrato se estableció la facultad de la empresa para que los exámenes de aptitud tanto para ingreso como para ascenso se efectuaran por un representante que ella designara.

f) Sanciones

En el nuevo contrato se estableció la facultad administrativa de disciplinar a los trabajadores que cometen faltas en el servicio, estableciéndose un plazo improrrogable de 48 horas, una vez



terminada la investigación, para que el sindicato presentara los alegatos que estimara convenientes en defensa de sus agremiados (según la empresa, el contenido de la cláusula 26, 31, 32, 33, 34, 35 y 159 hacía prácticamente imposible la aplicación de sanciones).

f) Cancelación de concesiones políticas y económicas al sindicato

En el nuevo contrato colectivo se canceló el manejo por parte de los dirigentes sindicales de muchas de las prestaciones a los trabajadores. Por ejemplo, los préstamos administrativos (cláusula 268 bis), viviendas (cláusulas 166, 167 y 168), pases de transporte (cláusulas 193, 194, 195, 196 y 199).

Se canceló el cupón de canasta básica y se quebró al sistema de tiendas de raya en que se habían transformado las tiendas del sindicato.

Se canceló el fondo para el establecimiento de la tiendas de consumo y para otras "obras revolucionarias de infraestructura" (cláusula 173 y 265) donde PEMEX se comprometía a entregarles cantidades crecientes y multimillonarias (en el contrato colectivo que habían firmado empresa y sindicato para el periodo 1985-1987, PEMEX se comprometió en la cláusula 265 a una aportación de \$1.500'000.000.00 -un mil quinientos millones de pesos- al Comité Ejecutivo General de SRTPRM).

Al establecer una fórmula para definir el número de comisionados locales y nacionales en proporción al número de trabajadores miembros del sindicato, PEMEX redujo su número en 1800.

PEMEX, con la modificación al contrato colectivo logró debilitar el poder económico y político que el sindicato fue consolidando en sus relaciones con la empresa. Las nuevas cláusulas posibilitaron "la reorganización y redefinición de las relaciones en la base de la sociedad, en el lugar de trabajo y desempeño, con el objetivo de desbloquear los conductos que posibiliten el despliegue de la productividad y la disciplina perfectamente regimentada del trabajo"\*

Sin embargo, el propósito del Estado de desprenderse de la antigua burocracia sindical petrolera por otra dedicada exclusivamente al control gremial, sin influencias en el aparato estatal ni enriquecimientos, fue logrado parcialmente. Por ejemplo, en el contrato petrolero todavía permaneció vigente el compromiso de Petróleos Mexicanos de otorgarles a los dirigentes sindicales el 2 por ciento de las obras que contruyeran.

No obstante esta concesión, no se alteró el proyecto estatal de consolidar nuevas direcciones sindicales que facilitarían "su labor de organización y disciplina del trabajo, la eficacia productiva y, para ello, la libertad absoluta en lo que concierne

-----  
\*Anguiano, Arturo, ob. cit., p. 38

al uso de la fuerza de trabajo y las condiciones en que se hace"\*. .

Los nuevos dirigentes sindicales petroleros reflejaban, parcialmente, los mismos rasgos que otros en empresas sometidas a un profundo proceso de reestructuración. Es decir, se distinguían "por su asepsia respecto a todas las perturbaciones ajenas como la política, el poder y el dinero, que pudieran transtornar su función de administración laboral al servicio de la eficiencia productiva"\*\*. .

Su subordinación era sin condiciones, aún cuando el grupo sindical encabezado por Sebastián Guzmán Cabrera, y pese a que lo declaraban y prometían cumplir con esa incondicionalidad no podían hacerlo. La escuela en las viejas prácticas corporativistas había dejado huellas muy profundas, que reaparecían día con día en sus relaciones con una estructura administrativa cuyo funcionamiento y relaciones había permitido durante décadas su fortalecimiento, como escudo de los mecanismos que le permitieron usufructuar también las ganancias extraordinarias de la industria petrolera.

-----  
\*Ibid. p. 38

\*\*Ibid. p. 39

## Conclusiones

El decreto con las modificaciones a la Ley de Obra Pública en 1984 fue el primer intento del gobierno para detener el creciente poderío económico del sindicato. Al establecerse que todas las obras debían ser sometidas a concurso, se afectó la función de intermediación que realizaba el sindicato. El resultado fue que los ingresos por obras que habían representado en 1982 el 80 por ciento del total de los ingresos sindicales representarían el 5 por ciento en 1984.

No obstante ese decreto, el sindicato logró que la administración de PEMEX concertara otras concesiones como el vale de despensa -que transformó a las tiendas sindicales en tiendas de raya- y la ampliación de los recursos para la viviendas que también eran administrados por los dirigentes sindicales. Los sabotajes a las instalaciones -encubiertos como constantes accidentes en las instalaciones petroleras- y otras prácticas que boicoteaban la producción, así como la indecisión y la corrupción obligaron al gobierno a dar marcha atrás en el proyecto de quebrantar el poder de los dirigentes sindicales petroleros.

Sin embargo, el continuo y drástico debilitamiento de los ingresos petroleros impulsaron posteriormente al gobierno a establecer los mecanismos para optimizar su operación y detener el deterioro de la productividad en Petróleos Mexicanos. Así, y bajo un criterio de eficiencia empresarial se pusieron en

práctica algunas medidas para disminuir el gigantismo de la empresa y lograr un mayor control de sus operaciones -tratando también de frenar la corrupción de la propia administración -. Por ejemplo: a) con la desincorporación de la petroquímica básica a través de la reclasificación de productos petroquímicos básicos como petroquímicos secundarios; b) la compra de barcos o del alquiler a empresas privadas y no del sindicato; c) con la creación de PMI Comercio Internacional.

Frente a estas acciones, signos inequívocos de un plan de reestructuración de Petróleos Mexicanos el sindicato comenzó a esgrimir chantajes y resistencias. De ahí, el anuncio de Joaquín Hernández Galicia el 3 de enero de 1989 respecto a que "en el momento en que se entregue un milímetro de participación a la iniciativa privada nacional o extranjera dentro de Petróleos Mexicanos, esa empresa enfrentará la primera huelga de su etapa nacionalizada" o que "no vamos a permitir por ningún motivo que la propiedad de los mexicanos, que nos legó Lázaro Cárdenas sea entregada a la iniciativa privada o extranjera".

La aprehensión de los dirigentes sindicales petroleros no ocurrió por temor del gobierno a que cumplieran con esas amenazas. Su eliminación se debió, fundamentalmente, porque tanto las prácticas laborales que fomentaban, como los recursos económicos que recibían y exigían, Petróleos Mexicanos y el gobierno ya no estaban dispuestos a continuar suministrándoselos. Además, al tratarse de la más importante empresa pública y del país su desplazamiento constituía una prioridad para "la reestructuración

productiva, la modernización de la economía con vistas al logro de la eficiencia productiva que abriera el camino a un nuevo periodo de acumulación capitalista, sostenido en la reincorporación de México. en nuevos términos en el mercado mundial..."\*

-----  
\*Anguiano. Arturo. "El desenlace del corporativismo". Véase. Bensusan. Graciela y García. Carlos. Estado y sindicatos. crisis de una relación. Ed. UAM-Xochimilco. Mexico. 1989. pp. 37-38.

## CONCLUSIONES

En México, la industria petrolera atravesó por dos periodos de auge en el siglo XX.

Durante el primero, a principios de los años veinte y bajo el dominio de compañías anglohollandesas y estadounidenses, nuestro país se colocó como el segundo productor de petróleo más importante del mundo. Sin embargo, el descubrimiento de nuevas áreas productoras en Estados Unidos y Venezuela provocó una abundancia de este producto, que al combinarse con la recesión de los principales países industriales desencadenó un desplome del precio del petróleo. Súbitamente, México fue desplazado en el mercado petrolero internacional no sólo por cuestiones de orden político, en particular por la amenaza de Obregón de aplicar la Constitución de 1917, sino por las mejores ganancias que lograron obtener las compañías dedicadas a la explotación en las nuevas regiones petroleras, ampliadas posteriormente con los yacimientos del Medio Oriente.

Durante el segundo periodo de auge, que abarcó de 1978 a 1981, la compañía petrolera estatal colocó a México como el cuarto productor de crudo más importante en el mundo, atrás solamente de la Unión Soviética, de Estados Unidos y de Arabia Saudita, y como el quinto más importante por el volumen de sus reservas probadas de crudo. El espectacular crecimiento que registraron los precios reales del petróleo en la década de los setenta le permitió a México y a otros países incorporar muchos yacimientos

petroleros. beneficiándose de ganancias extraordinarias. Otorgándole esta situación amplias ventajas tanto para irrumpir en el mercado internacional como para satisfacer su consumo interno. La combinación de una mayor oferta en el mercado petrolero, particularmente de la OPEP y los independientes -México entre otros-, y la importante declinación del consumo energético -sobre todo petróleo-, desencadenó una cuantiosa sobreoferta de petróleo en los mercados internacionales en la década de los ochenta.

Esta sobreoferta, que se agudizó en los últimos meses de 1985, fue resultado de la decisión de algunos de los principales países productores de la OPEP, como Arabia Saudita por ejemplo, de no continuar cediendo su participación en beneficio de los independientes que aumentaron o mantuvieron su producción petrolera ocupando el espacio que perdieron precisamente los productores de la OPEP.

La guerra entre Irán e Irak, durante una década, y en una área estratégicamente importante por su producción y por el volumen de petróleo transportado, exhibió trágicamente la debilidad de los productores así como la capacidad de los países consumidores industrializados para resolver sus necesidades de abastecimiento. La construcción de nuevos ductos para transportar el petróleo desde otros puertos o puntos en esa región, disminuyó por mucho tiempo la posibilidad de eventuales interrupciones del flujo petrolero.



Hasta finales del siglo XX el agotamiento del petróleo no será un problema central. Así lo demuestran las cifras pues aún con la caída de los precios en la década de los ochenta la relación de años entre las reservas y la producción mundial de crudo no disminuyó, al contrario, aumentó de 36 años en 1972 a 43 en 1988.

El reto central será la fortaleza o debilidad de cada país productor o de cada compañía para ubicarse en un mercado petrolero cada vez más disputado y donde impondrán las reglas los más fuertes y mejor organizados. Sobrevivirán en el mercado, básicamente, aquellos cuyos costos de producción sean más bajos y sean más eficientes. La cuestión de la productividad y de la rentabilidad serán factores claves para los países y las compañías que logren permanecer. Ello determinará su capacidad para hacer frente a las distintas presiones que aparecerán en el mercado.

Hoy, México no está preparado para irrumpir exitosamente en el siglo XXI. De modo similar al auge de los años veinte, el de los setentas y principios de los ochentas comenzó a esfumarse con rapidez. Por un lado, por el enorme grado de ineficiencia y baja productividad en la operación de Petróleos Mexicanos. Y, por otro, porque los excedentes que captó se destinaron a proyectos no productivos o para cubrir parcialmente el gigantesco servicio de la deuda mexicana.

La competencia que enfrentará PEMEX a principios del siglo XXI no

será inferior a la de los ochentas en el siglo XX. Es necesario realizar una cabal reestructuración de su organización, administración y operación para un mejor aprovechamiento de su disminuida ganancia extraordinaria. Ubicando dicha reestructuración bajo la perspectiva de una menor presencia en el mercado exterior de crudos, de una prolongada contracción real de los precios del petróleo y de crecientes costos de producción; tanto por la mayor profundidad de la perforación, por la necesidad de recurrir aún más a la recuperación secundaria y por la dificultad para incorporar nuevos campos con gran potencial de crudo y gas.

Es importante subrayar, entonces, catorce obstáculos estratégicos de PEMEX que se han agudizado en los ochentas y que de no resolverse agudizarán su ineficiencia así como su vulnerabilidad ante los dinámicos cambios del mercado petrolero y energético internacional:

Gigantismo. Los procesos productivos carecen de un adecuado sistema de costos de producción que, aunado a un excesivo aparato administrativo integrado por empleados de confianza y sindicalizados han impedido realizar una eficiente administración de la empresa. Es necesario segmentar a PEMEX, creando una holding que controle las empresas localizadas en cada proceso básico y estratégico.

Explotación intensiva de los yacimientos. La visible y rápida declinación de los campos del área Chiapas-Tabasco, constituye un

foco rojo en la necesidad de adecuar la extracción a rigurosos criterios técnicos que permitan una mayor extracción del petróleo disponible en el subsuelo.

Escasez de nuevas áreas con importantes reservas petroleras. La actividad exploratoria, cada vez más profunda, no ha permitido identificar campos que sustituyan el petróleo y gas que se están extrayendo en la Sonda de Campeche y en el Sureste. La disminución neta de las reservas petroleras entre 1982 y 1988 exhibió, al mismo tiempo, la sobreestimación de las calificadas como "reservas potenciales".

Escasez de gas. La caída de la disponibilidad de gas, aún con el mejoramiento en su aprovechamiento, no ha cesado al estar asociado en su mayor parte a la producción de crudo. La reconversión en el consumo que realiza la industria manufacturera de este producto no resultará suficiente; México tendrá que importarlo, sobre todo de Estados Unidos.

Autonomía de gestión. En contradicción con la Ley de las Entidades Paraestatales, PEMEX no es administrado con autonomía pues existen multitud de instancias en distintas áreas del gobierno donde tienen que ventilarse sus autorizaciones presupuestales. La mayoría de las áreas donde se aprueba o donde se realizan los recortes nada tienen que ver con la operación petrolera. La ausencia de un ágil, eficiente y autónomo Consejo de Administración como establece la Ley es una de las raíces principales de esta anomalía fundamental.

Mantenimiento. Las instalaciones registran un rezago importante en su mantenimiento, ello ha determinado que al llevarlo al cabo sea prácticamente de rehabilitación total. La falta de ejecución de un completo y riguroso programa preventivo, los recortes en este campo y la baja calidad de la mano de obra que lo realiza, eleva los costos por arriba del que registran otras compañías petroleras y prolonga excesivamente el periodo de su ejecución.

Calidad de producción. Los productos petrolíferos y petroquímicos que se producen para el mercado interno son de insuficiente calidad. La gasolina mexicana, tipo Nova, por ejemplo, es comparable a la de peor calidad que se vende en Estados Unidos; el combustible que se vende a Comisión Federal de Electricidad contiene tantos elementos corrosivos que sus calderas en lugar de operar por 20 años sólo operan 4, es decir, su vida útil es reducida a una quinta parte.

Eficiencia en el gasto de operación. Al no existir un eficiente control de los costos de producción en cada proceso, desde la exploración, la producción y la comercialización, los recursos financieros se administran con ineficiencia. La contracción en los ochentas del gasto de operación (sueldos y salarios, materiales y suministros, fletes, arrendamientos) no atacó la ineficiencia y dispendio de los recursos laborales y materiales. Por lo tanto, las plantas o centros de trabajo se encuentran sobretripulados, los almacenes mantienen mercancía sin movimiento o sin registro y en creciente deterioro; alrededor de la tercera parte de los barcos de PEMEX no se utilizan plenamente por

obsoletos o por falta de mantenimiento; existe excesivo personal administrativo; el elevado gasto en los servicios médicos no se corresponde con su baja calidad.

Eficiencia en el gasto de inversión. El sustancial excedente que obtuvo PEMEX en el renglón de la producción y venta de crudo al exterior creó una desmesurada ilusión de riqueza. Entre muchos de los responsables de la administración de la empresa se apoderó una fiebre consumista y de expansión similar a los países productores de la OPEP. Por lo tanto, justificaron la operación de áreas no rentables, emprendieron la construcción de cuantiosos proyectos como el gasoducto; construyeron gigantescos complejos petroquímicos con plantas hoy subutilizadas y un frustrado puerto petrolero en Laguna de Ostión; establecieron gigantescos almacenes con escaso movimiento. Todo ello se tradujo en cientos de obras en proceso (800) con un valor superior a los 10 mil millones de dólares de 1988.

Relación empresarial entre PEMEX y el sindicato. La visible debilidad de las distintas administraciones ante los dirigentes del sindicato petrolero, así como la beligerancia de éstos tuvo como raíz el creciente poderío económico que fueron adquiriendo con los recursos de la empresa. Primero, a través de concesiones económicas y, posteriormente con las múltiples empresas que crearon para realizar diversos trabajos a PEMEX beneficiándose de sus excedentes. Su ambivalente función, como representantes de los intereses del trabajador petrolero y como empresarios -que al igual que otros empresarios los llevo a ser movilizados por la

insaciable sed de la ganancia- contribuyó a la ineficiencia con que opera Petróleos Mexicanos. Las modificaciones a la Ley de Obras obligando a las asociaciones sindicales a concursar debilitó fuertemente la relación empresarial del sindicato petrolero con PEMEX pero no la disolvió. El interés de restaurar las viejas relaciones corporativas era el motivo que alimentaba las querrelas de los dirigentes sindicales con las administraciones de Petróleos Mexicanos.

Rotación y calidad de la mano de obra. El hecho de que desde el principio de los años cincuenta alrededor del 50 por ciento de los trabajadores petroleros sean transitorios ha afectado la operación y el mantenimiento de la industria petrolera. Por un lado, porque en áreas altamente especializadas y de mucho riesgo, muchos de estos trabajadores no tienen la capacidad y la pericia necesaria. Por otro lado, porque la operación esta a merced de los dirigentes sindicales respecto al personal que se requiere para operar las plantas. Parcialmente, estas deficiencias se intentaron superar con costosos programas de capacitación a través del Instituto Mexicano del Petróleo que en los hechos han tenido escasos resultados por la movilidad de la mano de obra.

Autonomía financiera. El tamaño de la empresa y la ausencia de un adecuado sistema de costos para evaluar y mejorar la operación financiera de PEMEX, ha conducido al gobierno a multiplicar la participación de distintas Secretarías (Programación y Presupuesto, Hacienda y Crédito Público, Contraloría de la Federación) para autorizar, controlar y vigilar sus ingresos y

sus gastos. La multitud de obstáculos y trámites para autorizar su operación financiera le ha restado flexibilidad y dinamismo para adecuarse a los dinámicos cambios del mercado petrolero. Al no existir descentralización en la toma de decisiones, para no estimular la creación de centros de poder más poderosos y autónomos de los que ya existen, se restó autonomía de gestión a PEMEX.

Financiamiento de la inversión. En la medida que el excedente petrolero ha disminuido, se vio afectada la capacidad de PEMEX para continuar cubriendo el monto de los impuestos que le fijó el gobierno. Al no disponer la empresa de los recursos financieros para cubrir su inversión se le obligó a postergar su desendeudamiento y a retomar el camino del endeudamiento externo ya que para el periodo 1989-1992, PEMEX requeriría de alrededor de 3 mil millones de dólares en promedio anual para enfrentar la caída de las reservas petroleras, de la producción de crudo y para ampliar su capacidad de producción en refinados y petroquímicos. Antes de que la empresa se encamine por el endeudamiento es impostergable rentabilizar la operación de cada una de las fases de operación.

Internacionalización. La sobreoferta de petróleo en el mercado internacional, que perdurará hasta finales del siglo XX, enfrentará a México a una constante disputa de mercados con el resto de países productores por colocar petróleo entre los países consumidores. Los acuerdos de asociación con compañías refinadoras para estabilizar el flujo de crudo hacia el exterior,

asi como los mecanismos para participar en los mismos terminos de competencia con otros productores y compañías. son decisiones importantes. Es importante aprovechar la permanencia en el mercado, beneficiándose de la renta, para destinar esas ganancias a la recuperación económica y al mejoramiento de las condiciones de vida de los mexicanos. Es decir, desvincular el excedente petrolero de los pagos para el servicio de la deuda.

La superación de estos obstaculos estrategicos en el nuevo ciclo de Petróleos Mexicanos no es tarea fácil. Las prácticas que hoy son una camisa de fuerza para aumentar su eficiencia y aprovechar racionalmente los hidrocarburos fueron el resultado de un prolongado entrelazamiento entre Estado, empresa y sindicato. Aisladamente, y sin modificar los usos y costumbres PEMEX no podrá cambiar y romper la red de colusiones entre la burocracia administrativa y la burocracia sindical. Pues fue uno de los pilares del modo de acumulación y reproducción del capital en Mexico, casi su encarnación misma.



## INDICE DE GRAFICAS

INDICE DE GRAFICAS

	Página
1. EU: Precio del petróleo, 1865-1988 (Dólares constantes de 1988)	14
2. Arabia Saudita: Precio del crudo ligero (Dólares por barril). 1979-1988.	17
3. Producción Mundial de crudo (Millones de barriles día). 1979-1987.	18
4. México: precio promedio del crudo de exportación (Dólares por barril). 1975-1988	21
5. Arabia Saudita y Mexico: Precio promedio del crudo de exportación (Dólares por barril). 1986-1988.	22
6. OPEP: Valor de las exportaciones totales y petroleras. 1972-1986. (Miles de millones de dólares)	31
7. OPEP: Impuestos al petróleo respecto al valor de las exportaciones petroleras (Por ciento). 1963-1983.	32
8. OPEP: Impuestos al petróleo respecto al valor de las exportaciones petroleras (Miles de millones de dólares), 1963-1983	33
9. OPEP: Saldo en cuenta corriente (Millones de dólares). 1972-1986.	37
10. OPEP: Deuda externa (Millones de dólares). 1970-1987.	39
11. OCDE: Valor de las importaciones de petróleo (Miles de millones de dólares). 1973-1988.	44
12. OCDE: Evolución de la intensidad energética (unidades). 1970-1988.	47
13. OCDE: Consumo de energía primaria (estructura porcentual). 1979 y 1986	48
14. EU: Consumo de energía primaria (estructura porcentual). 1979 y 1987.	49

15.	Europa Occidental: Consumo de Energía Primaria (estructura porcentual), 1979 y 1987.	50
16.	Japón: Consumo de energía primaria (estructura porcentual), 1979 y 1987.	51
17.	OCDE: Inventarios de petróleo días de cobertura del consumo, 1974-1986.	52
18.	EU: Importaciones netas de petróleo (porciento), 1973-1988.	54
19.	Las 6 hermanas: Utilidades (Millones de onza troy), 1972-1986.	61
20.	EU: Índice del petróleo en oro 1988 = 100, 1972-1988.	62
21.	PEMEX: Pozos productivos e improductivos perforados por zonas (estructura porcentual), 1982 y 1988.	67
22.	PEMEX: Reservas probadas al 1 de enero de 1989 (Millones de barriles de HLT)	69
23.	México: Producción de energía primaria (estructura porcentual), 1982 y 1987.	70
24.	México: Eficiencia del consumo energético (Kcal/ \$ producido), 1982-1987.	71
25.	EU: Importaciones de petróleo (Millones de barriles por día), 1973-1987	74
26.	Norteamérica: Reservas y producción de crudo en 1988 (Millones de barriles)	76
27.	EU: Participación de México en la reserva estratégica de petróleo, 1987	77
28.	México: Valor de las importaciones petroleras (Miles de millones de dólares), 1982-1988.	86
29.	PEMEX: Participación de las ventas externas en las ventas totales (porciento), 1970-1988.	87
30.	México: Exportación de petróleo (Miles de barriles por día), 1982-1988.	88

31.	PEMEX: Ingresos y egresos en la balanza de divisas (Miles de millones de dólares), 1982-1988	89
32.	PEMEX: Remanente de la balanza de divisas (Miles de millones de dólares), 1982-1988.	90
33.	PEMEX: Gasto de inversión (Billones de pesos de 1988), 1974-1988.	93
34.	PEMEX: Ocupación total (Miles de trabajadores), 1970-1988.	98
35.	PEMEX: Ocupación por rama (estructura porcentual), 1982 y 1988.	99
36.	PEMEX: personal administrativo (Miles de trabajadores), 1970-1988.	100
37.	PEMEX: Gastos de operación (Billones de pesos de 1988), 1980-1988.	102
38.	México: Excedente petrolero (Miles de millones de pesos de 1982), 1982-1987.	106
39.	México: Participación del petróleo en las exportaciones (Millones de dólares), 1978-1988.	109
40.	México: Participación del petróleo en las exportaciones totales. (porcentaje), 1982-1988.	111
41.	México: Ingresos tributarios del gobierno federal (Billones de pesos), 1978-1988.	114
42.	México: Ingresos tributarios y servicio de la deuda pública (Billones de pesos), 1978-1988.	116
43.	México: Inversión pública total y de PEMEX (Billones de pesos de 1988)	118
44.	México: Deuda Pública externa (Miles de millones de dólares), 1970-1988.	121
45.	PEMEX: Importancia del servicio de la deuda externa petrolera respecto a sus ventas externas (Millones de dólares), 1982-1987.	123

46.	PEMEX: Importancia en las empresas p�ublicas industriales (estructura porcentual). 1982 y 1987.	127
47.	México: Reservas probadas de HLT. (Millones de barriles). 1938-1988.	131
48.	PEMEX: Producción de Hidrocarburos Totales (Millones de barriles). 1938-1988.	133
49.	PEMEX: Personal ocupado (Miles de trabajadores). 1938-1988.	135
50.	PEMEX: Incremento al salario ordinario (porci�nto). 1971-1988.	137
51.	México: Productividad por trabajador en la industria petrolera (Miles de pesos de 1970 por trabajador) 1970-1987.	143
52.	México: Productividad en la extracción del crudo y gas. (Barriles día de HLT por trabajador) 1970-1987.	145
53.	México: Productividad del trabajador en refinación (Barriles día por trabajador), 1970-1987.	146
54.	México: Productividad del trabajador en petroquímica básica (Toneladas/día por trabajador), 1970-1987.	147
55.	Activos de las principales compañías petroleras (Miles de millones de dólares). 1981.	160
56.	Activos de las principales compañías petroleras (Miles de millones de dólares). 1987.	161
57.	Ventas de las principales compañías petroleras (Miles de millones de dólares). 1981.	162
58.	Ventas de las principales compañías petroleras (Miles de millones de dolares). 1987.	163
59.	Personal ocupado de las principales compañías petroleras (Miles de trabajadores). 1981.	164

60.	Personal ocupado de las principales compañías petroleras (Miles de trabajadores). 1987.	165
61.	Principales compañías petroleras: Rotación de activos (Dólares). 1970-1987.	166
62.	Principales compañías petroleras: Ventas por trabajador (Miles de dolares), 1970-1987.	168
63.	PEMEX: Erogaciones administradas por el sindicato. 1980-1985. (Millones de pesos de 1985)	195
64.	PEMEX: Erogaciones administradas por sindicato. 1980-1985. (Estructura porcentual). 1980-1985.	198

## APENDICE ESTADISTICO

CUADRO 1  
E.U.: PRECIO DEL PETROLEO 1859-1988

Año	Dólares corrientes	Año	Dólares corrientes	Año	Dólares corrientes
1859	16.00	1904	0.86	1949	2.54
1860	9.59	1905	0.62	1950	2.51
1861	0.49	1906	0.73	1951	2.53
1862	1.05	1907	0.72	1952	2.53
1863	3.15	1908	0.72	1953	2.68
1864	8.06	1909	0.70	1954	2.77
1865	6.59	1910	0.61	1955	2.77
1866	3.74	1911	0.61	1956	2.79
1867	2.41	1912	0.74	1957	3.09
1868	3.62	1913	0.95	1958	3.01
1869	5.64	1914	0.61	1959	2.90
1870	3.86	1915	0.64	1960	2.88
1871	4.34	1916	1.10	1961	2.89
1872	3.54	1917	1.56	1962	2.90
1873	1.63	1918	1.98	1963	2.69
1874	1.17	1919	2.01	1964	2.88
1875	1.35	1920	3.07	1965	2.86
1876	2.52	1921	1.73	1966	2.88
1877	2.38	1922	1.61	1967	2.92
1878	1.17	1923	1.34	1968	2.94
1879	0.86	1924	1.43	1969	3.09
1880	0.94	1925	1.68	1970	1.80
1881	0.92	1926	1.88	1971	2.16
1882	0.78	1927	1.30	1972	2.46
1883	1.10	1928	1.17	1973	3.18
1884	0.85	1929	1.27	1974	11.51
1885	0.88	1930	1.19	1975	11.32
1886	0.71	1931	0.65	1976	11.32
1887	0.67	1932	0.87	1977	12.40
1888	0.65	1933	0.67	1978	12.70
1889	0.77	1934	1.00	1979	17.53
1890	0.77	1935	0.97	1980	28.53
1891	0.57	1936	1.09	1981	32.48
1892	0.51	1937	1.18	1982	33.50
1893	0.60	1938	1.13	1983	28.03
1894	0.72	1939	1.02	1984	27.60
1895	1.09	1940	1.02	1985	22.04
1896	0.96	1941	1.14	1986	11.36
1897	0.68	1942	1.19	1987	15.12
1898	0.80	1943	1.20	1988	11.95
1899	1.13	1944	1.21		
1900	1.19	1945	1.22		
1901	0.96	1946	1.41		
1902	0.80	1947	1.93		
1903	0.94	1948	2.60		

FUENTE: Historical statistics of the U.S. colonial times to 1970: Basic Petroleum Institute, January 1989; Energy Information Administration/Monthly Energy Review, December 1988.



CUADRO 2  
E.U.: PRECIO REAL DEL PETROLEO  
(Dólares de 1988)

Año	Dólares	Año	Dólares	Año	Dólares	Año	Dólares
1859	184.748	1902	11.145	1945	6.817	1988	11.950
1860	108.353	1903	12.677	1946	7.679		
1861	5.655	1904	11.461	1947	9.410		
1862	12.662	1905	8.164	1948	11.339		
1863	32.495	1906	9.387	1949	10.381		
1864	65.009	1907	9.051	1950	10.195		
1865	36.631	1908	8.694	1951	10.134		
1866	21.678	1909	8.392	1952	9.498		
1867	14.845	1910	7.059	1953	9.844		
1868	23.951	1911	6.874	1954	10.083		
1869	38.272	1912	8.422	1955	9.934		
1870	27.399	1913	10.387	1956	9.858		
1871	34.459	1914	8.915	1957	11.302		
1872	30.011	1915	6.913	1958	10.617		
1873	14.425	1916	11.359	1959	9.696		
1874	9.430	1917	14.370	1960	9.745		
1875	11.489	1918	14.685	1961	9.596		
1876	22.889	1919	13.251	1962	9.506		
1877	23.194	1920	17.738	1963	9.297		
1878	11.822	1921	8.697	1964	9.154		
1879	10.133	1922	9.804	1965	9.983		
1880	11.199	1923	8.880	1966	8.921		
1881	9.865	1924	9.254	1967	6.739		
1882	8.121	1925	10.892	1968	8.510		
1883	10.917	1926	12.021	1969	8.575		
1884	9.022	1927	8.349	1970	4.789		
1885	10.142	1928	7.766	1971	5.500		
1886	8.953	1929	8.297	1972	5.999		
1887	8.755	1930	7.804	1973	7.802		
1888	8.190	1931	4.377	1974	26.692		
1889	9.588	1932	6.504	1975	24.127		
1890	10.178	1933	6.533	1976	22.075		
1891	7.688	1934	8.444	1977	22.986		
1892	6.962	1935	7.626	1978	22.252		
1893	8.541	1936	8.490	1979	28.762		
1894	10.038	1937	8.984	1980	42.858		
1895	16.202	1938	8.257	1981	44.679		
1896	14.457	1939	7.551	1982	41.909		
1897	10.525	1940	7.674	1983	33.190		
1898	12.325	1941	8.442	1984	31.483		
1899	16.935	1942	8.197	1985	24.222		
1900	17.215	1943	7.361	1986	12.051		
1901	13.264	1944	6.930	1987	15.740		

FUENTE: Ibid: deflactado con el índice de precios del PNB de 1859 a 1970 -para el periodo de 1959 a 1969 se utilizó el Wholesale Price Indexes p. 201 del Historical Statistics of the USA y p. 224-: de 1970 a 1988 se utilizó la serie de precios del PNB en Statistical Abstract of the USA, 1988.

CUADRO 3

ARABIA SAUDITA: PRECIO DEL CRUDO LIGERO

(Dólares por barril)

Mes	1979	1980	1981	1982	1983
Enero	16.24	38.13	39.79	34.05	31.00
Febrero	22.56	36.00	37.16	30.34	29.56
Marzo	22.38	35.94	36.96	28.90	28.44
Abril	21.25	35.67	36.33	31.81	29.05
Mayo	28.94	36.22	33.85	33.56	28.65
Junio	35.40	36.00	32.06	32.87	28.98
Julio	33.13	34.60	31.97	32.16	29.13
Agosto	33.80	31.94	32.33	31.50	28.98
Septiembre	35.00	32.94	32.06	33.56	28.61
Octubre	38.00	38.00	33.31	33.41	28.56
Noviembre	41.00	41.25	34.41	32.03	28.28
Diciembre	41.00	40.60	34.25	30.80	28.26

Mes	1984	1985	1986	1987	1988
Enero	28.64	28.08	23.65	17.50	15.63
Febrero	28.61	27.91	15.88	16.69	15.14
Marzo	28.57	27.81	13.13	17.28	13.70
Abril	28.45	27.66	11.17	17.38	15.21
Mayo	28.43	27.01	12.30	17.42	15.16
Junio	28.12	26.79	10.67	17.44	13.97
Julio	27.72	27.05	8.63	18.01	13.50
Agosto	27.79	27.50	11.69	17.79	13.21
Septiembre	27.94	27.79	13.63	17.25	11.56
Octubre	27.85	27.80	14.00	17.51	10.46
Noviembre	27.96	27.86	13.75	16.75	10.92
Diciembre	27.78	26.92	15.19	15.86	12.81

FUENTE: Bulletin, OPEC, January 1979-April 1989.

CUADRO 4

PRODUCCION MUNDIAL DE CRUDO

(Millones de barriles por día)

Año	Mundial (1)	OPEP (2)	2/1
1970	45.273	23.413	51
1971	47.855	25.326	52
1972	50.708	27.094	53
1973	55.479	30.988	55
1974	55.813	30.729	55
1975	52.747	27.255	51
1976	57.567	30.738	53
1977	59.807	31.253	52
1978	60.286	29.805	49
1979	62.800	30.929	49
1980	59.766	26.879	44
1981	56.028	22.599	40
1982	53.739	18.992	35
1983	52.685	16.992	32
1984	53.503	16.347	30
1985	63.224	25.448	24
1986	56.225	18.333	32
1987	56.096	18.584	33
1988	58.093	20.521	35

FUENTE: Annual Statistical Bulletin OPEC, Tablas 13-14, 1987; Monthly Energy Review, EIA, December 1988, t. 10.1b (para 1987 y 1988).

CUADRO 5

MEXICO: PRECIO PROMEDIO DEL CRUDO DE EXPORTACION  
(Dólares por barril de 1988)

Años	Corrientes	Constantes
1975	11.44	25.23
1976	12.76	26.50
1977	13.39	26.20
1978	13.21	24.02
1979	19.60	32.04
1980	31.19	44.92
1981	33.20	43.31
1982	28.69	35.29
1983	26.42	31.47
1984	26.82	30.63
1985	25.33	27.95
1986	11.84	12.81
1987	16.12	16.83
1988	12.19	12.19

FUENTE: Evaluación Histórica de PEMEX.  
1970-1985: Informe Institucional. diciembre  
1986. 1987, 1988, PEMEX.

CUADRO 6

MEXICO: PRECIO PROMEDIO DEL CRUDO DE EXPORTACION  
(Dólares por barril)

Mes	1986	1987	1988
Enero	19.14	15.22	13.16
Febrero	14.02	14.94	12.78
Marzo	11.21	15.95	12.22
Abril	10.58	16.50	13.86
Mayo	10.52	17.14	13.70
Junio	9.30	17.29	12.72
Julio	8.61	18.06	12.10
Agosto	11.18	16.86	12.39
Septiembre	11.77	16.22	11.22
Octubre	11.71	16.33	10.07
Noviembre	12.00	15.22	10.28
Diciembre	13.67	13.77	11.83

FUENTE: Elaborado con datos del Informe Institucional de PEMEX, 1986-1988.

CUADRO 7

OPEP: VALOR DE LAS EXPORTACIONES TOTALES Y PETROLERAS

(Millones de dólares)

Año	Totales (1)	Petróleo (2)	2/1
1972	26.610	23.561	88
1973	41.506	37.035	89
1974	125.641	119.814	95
1975	113.507	107.854	95
1976	137.650	130.170	94
1977	151.276	142.185	93
1978	145.644	135.602	93
1979	217.492	202.433	93
1980	306.964	286.959	93
1981	282.677	265.637	93
1982	224.892	208.177	92
1983	182.079	163.059	89
1984	170.824	149.226	87
1985	154.545	131.967	85
1986	99.832	77.073	77

FUENTE: Annual Statistical Bulletin.  
OPEC, Tablas 4 y 5, 1987.

CUADRO 8

OPEP: IMPUESTOS POR VENTAS DE PETROLEO

Año	Millones de dólares
1963	3004.6
1964	3469.8
1965	3906.0
1966	4501.8
1967	5157.8
1968	5903.6
1969	6384.3
1970	7526.0
1971	11023.2
1972	13673.2
1973	22813.2
1974	87196.8
1975	92449.3
1976	107884.8
1977	122520.8
1978	114341.4
1979	192592.2
1980	275027.7
1981	247658.1
1982	192897.7
1983	153908.6

FUENTE: Ibid.

CUADRO 9

OPEP: SALDO EN CUENTA CORRIENTE

(Millones de dólares)

Año	Totales
1972	4.105
1973	7.023
1974	66.652
1975	31.459
1976	36.852
1977	20.174
1978	- 3.784
1979	59.583
1980	100.354
1981	44.455
1982	7.386
1983	-19.539
1984	- 3.726
1985	6.052
1986	-18.490
1987	- 6.759

FUENTE: *ibid.*



CUADRO 10

OPEP: DEUDA EXTERNA  
(Millones de dólares)

Año	Total
1970	6.494.1
1975	25.897.4
1976	33.262.5
1977	40.343.1
1978	53.561.4
1979	66.958.2
1980	72.114.1
1981	77.136.8
1985	132.648.0
1986	138.648.0
1987	147.623.0

FUENTE: Elaborado con datos de World Bank, 1983- para el periodo 1970-1981; y de OECD BIS para 1985 y 1987.

CUADRO 11

OCDE: IMPORTACIONES DE CRUDO

(Millones de dólares)

Año	Valor
1973	33.032
1976	112.115
1977	126.296
1978	124.338
1979	179.716
1980	254.530
1981	244.733
1982	199.901
1983	170.721
1984	168.608
1985	147.695
1986	96.016
1987	97.486

FUENTE: Oil & Trends  
Annual Statistical Review,  
1970-1987.

CUADRO 12

OCDE: EVOLUCION DE LA INTENSIDAD ENERGETICA  
(Unidades)\*

Año	Requerimientos de energía	Requerimientos de petróleo
1970	0.56	0.29
1971	0.56	0.29
1972	0.56	0.30
1973	0.55	0.30
1974	0.54	0.28
1975	0.53	0.28
1976	0.53	0.28
1977	0.52	0.28
1978	0.52	0.27
1979	0.52	0.26
1980	0.49	0.24
1981	0.47	0.22
1982	0.46	0.21
1983	0.45	0.20
1984	0.45	0.20
1985	0.44	0.19
1986	0.43	0.19
1987	0.43	0.19
1988 <sup>e</sup>	0.43	0.19

\*Toneladas de crudo equivalente por cada 1,000  
dólares de producto interno bruto.  
<sup>e</sup> Estimado

FUENTE: World Oil Trends: a statistical profile.  
Cambridge Energy Research Associates, 1986-1987.  
p. 19.

CUADRO 13

OCDE: INVENTARIOS DE PETROLEO

Años	Días de cobertura del consumo		
	Total	Compañías Gobiernos	
1974	70	70	-
1975	81	81	-
1976	73	72	1
1977	71	70	1
1978	75	74	1
1979	72	68	4
1980	84	78	6
1981	84	78	5
1982	98	86	12
1983	101	86	15
1984	92	75	17
1985	96	76	20
1986	94	73	21

FUENTE: *ibid.*

CUADRO 14

E.U.: IMPORTACIONES DE PRODUCTOS PETROLIFEROS DE LA OPEP

(Por ciento)

Año	Porcentaje
1973	47.8
1974	53.7
1975	59.5
1976	69.3
1977	70.3
1978	68.8
1979	62.7
1980	62.2
1981	55.4
1982	42.0
1983	36.9
1984	37.7
1985	36.1
1986	45.6
1987	45.8
1988	47.8

FUENTE: Energy Information  
Administration/Monthly Energy  
Review December 1988. T. 3.3a.

CUADRO 15

LAS 6 HERMANAS: UTILIDADES

Año	Millones de dólares	Millones de onza troy	Índice oro 1972 = 100
1972	4315	74	100
1973	8778	90	122
1974	11667	73	99
1979	10732	68	92
1980	23904	39	53
1981	19285	42	57
1982	13659	36	49
1983	16004	38	51
1984	15330	43	58
1985	13437	42	57
1986	12295	33	45

FUENTE: Elaborado con datos de World Oil Trends: a statistical profile 1986-1987; Annual Statistical Bulletin 1986, OPEC; Boletín de economía internacional enero-marzo 1988. Banco de México.

CUADRO 16

PEMEX: POZOS PRODUCTIVOS E IMPRODUCTIVOS  
PERFORADOS POR ZONA

Año	Noreste	Norte	Centro	Sur	Sureste	Marina	Total
1982	62	97	59	27	64	27	336
1988	16	38	22	4	38	21	139

FUENTE: Memoria de Labores de PEMEX, 1982-1988.

CUADRO 17

MEXICO: DISTRIBUCION DE LAS RESERVAS PROBADAS, 1969

(Millones de barriles)

Concepto	1970	1977	1980	1982	1988
TOTAL	5,568	16,001	60,126	72,009	67,600
Crudo	2,880	9,086	44,161	48,084	46,191
Condensado	409	1,342	3,063	6,915	6,821
Gas	2,279	5,573	12,902	15,010	14,588

\*Al 31 de diciembre, incluyendo Chicontepec.

FUENTE: Memoria de Labores de PEMEX, 1970-1988.



CUADRO 18

MEXICO: PRODUCCION DE ENERGIA PRIMARIA, 1982-1987

(Por ciento)

Concepto	1982	1988
Hidrocarburos	92	90
Carbón	1	2
Biomasa	4	5
Hidro y geotermica	3	3

FUENTE: Balance Nacional de Energia, 1982-1988, SEMIP.

CUADRO 19

MEXICO: EFICIENCIA DEL CONSUMO ENERGETICO  
(Kcal/\$ Producido)

Año	Intensidad energética	Intensidad del petróleo	Elasticidad ingreso de la energía
1982	255.4	223.5	---
1983	252.5	225.5	1.3
1984	248.0	221.2	0.5
1985	247.2	216.7	0.9
1986	252.2	216.5	0.5
1987	258.8	221.8	2.8
1988	259.0	218.8	1.3

FUENTE: Balance Nacional de Energía, 1982-1988. SEMIP.

CUARO 20

EU: IMPORTACIONES DE PRODUCTOS PETROLEROS

(Miles de barriles por día)

Año	Total	OPEP	México
1973	6,258	2,993	16
1974	6,112	3,280	8
1975	6,086	3,601	71
1976	7,313	5,066	87
1977	8,807	6,193	179
1978	8,363	5,751	318
1979	8,456	5,637	439
1980	6,909	4,300	533
1981	5,996	3,323	522
1982	5,113	2,146	685
1983	5,051	1,862	826
1984	5,437	2,049	748
1985	5,067	1,830	816
1986	6,224	2,837	699
1987	6,678	3,050	655
1988	7,172	3,428	740

FUENTE: Energy Information Administration/  
Monthly Energy Review December 1988,  
t. 3.3b

CUADRO 21

NORTEAMERICA: RESERVAS Y PRODUCCION DE  
CRUDO Y GAS EN 1988

País	Reservas probadas		Producción anual		Reservas/Produc.	
	Crudo MMB	Gas nat. billones	Crudo MMB	Gas nat. billones	Crudo	Gas natural
Canadá	6786	95	589	4.0	12	24
EU	26500	187	2980	17.5	9	11
México	35452*	48	942	1.3	38	56

\*No incluye Chicontepec

FUENTE: Anuario Estadístico de PEMEX, 1988.

CUADRO 22

EU: RESERVA ESTRATEGICA DE PETROLEO

(Millones de barriles)

Pais	Acumulado a 1987	Por ciento
TOTAL	541.6	100.0
México	215.5	39.7
Inglaterra	136.0	25.1
Estados Unidos	38.4	7.0
Arabia Saudita	27.1	5.0
Libia	23.8	4.3
Irán	20.0	3.7
Dubai	15.9	3.0
Nigeria	15.2	2.8
Oman	9.0	1.7
Egipto	8.9	1.6
Noruega	7.4	1.4
Ecuador	6.2	1.1
Algeria	6.2	1.1
Camérún	3.5	0.6
Abu Dhabi	2.5	0.5
Gabón	2.4	0.4
Qatar	2.3	0.4
Venezuela	0.9	0.2
Perú	0.4	0.1

FUENTE: Strategic Petroleum Reserve. US. Department of Energy. February 15, 1988.

CUADRO 23

MEXICO: VALOR DE LAS EXPORTACIONES PETROLERAS

Año	Miles de millones de dólares
1982	16.359
1983	16,002
1984	16.598
1985	14.767
1986	6.307
1987	8,630
1988	6.709

FUENTE: Informes anuales del Banco de México, 1982-1988.

CUADRO 24

PEMEX: PARTICIPACION DE LAS VENTAS EXTERNAS  
EN LAS VENTAS TOTALES DE HIDROCARBUROS

(Por ciento)

Año	Externas	Internas
1970	4	96
1971	3	97
1972	2	98
1973	2	98
1974	5	95
1975	14	86
1976	15	85
1977	31	69
1978	41	59
1979	55	45
1980	72	28
1981	76	24
1982	84	16
1983	78	22
1984	74	26
1985	71	29
1986	54	46
1987	62	38
1988	48	52

FUENTE: Anuario Estadístico de PEMEX, 1987:  
Memoria de Labores de PEMEX, 1988.

CUADRO 25

MEXICO: EXPORTACION DE PRODUCTOS PETROLEROS  
(Miles de barriles por día)

Año	A Estados Unidos
1973	16
1974	8
1975	71
1976	179
1977	318
1979	439
1980	533
1981	522
1982	685
1983	826
1984	748
1985	816
1986	699
1987	655
1988	740

FUENTE: Energy Information Administration/  
Monthly Energy Review December 1988



CUADRO 26

PEMEX: BALANZA DE DIVISAS

(Millones de dólares)

Año	Ingresos*	Egresos
1977	2,602	1,370
1978	3,702	2,208
1979	6,657	3,509
1980	17,369	8,296
1981	27,909	11,826
1982	22,138	12,277
1983	16,451	5,874
1984	16,793	4,883
1985	15,506	4,836
1986	7,442	3,796
1987	10,054	2,774
1988	7,493	3,608

\*Incluye ventas, financiamientos y otros ingresos.

FUENTE: Evolución Histórica de PEMEX.  
1975-1985: informe Institucional, PEMEX,  
1986-1988.

CUADRO 27

PEMEX: REMANENTE DE LA BALANZA DE DIVISAS

Año	Miles de millones de dólares
1977	1.232
1978	1.494
1979	3,147
1980	9,074
1981	16.082
1982	9.861
1983	10.577
1984	11,910
1985	10.670
1986	3,646
1987	7,280
1988	3,885

FUENTE: Ibid.

CUADRO 28

PEMEX: GASTO DE INVERSION

Año	Billones de pesos de 1988
1974	3,256
1975	3,886
1976	5,452
1977	6,019
1978	9,007
1979	10,812
1980	11,970
1982	17,379
1983	12,831
1984	8,460
1985	6,425
1985	5,257
1987	4,489
1988	4,215

FUENTE: Evolución Histórica de PEMEX  
1975-1985; Informe Institucional de  
PEMEX 1986-1988.

CUADRO 29

PEMEX: OCUPACION TOTAL

(Miles de trabajadores)

Año	Total	Planta	Transitorios
1970	71,874	43,724	28,150
1971	76,180	44,835	31,345
1972	75,932	45,378	30,554
1973	77,794	46,314	31,480
1974	81,042	48,529	32,513
1975	86,752	50,301	36,451
1976	99,015	52,403	46,612
1977	108,042	54,301	53,741
1978	117,447	56,320	61,127
1979	121,087	60,791	60,296
1980	133,779	63,706	70,073
1981	150,672	66,000	84,672
1982	157,747	75,344	82,403
1983	178,774	81,492	97,282
1984	175,420	81,897	93,523
1985	183,179	85,424	97,755
1986	187,117	89,539	97,578
1987	210,157	95,153	115,004
1988	191,096	98,666	92,430

FUENTE: Anuario Estadístico de PEMEX 1988: Cuenta Pública de PEMEX 1970-1988.

CUADRO 30

PEMEX: OCUPACION POR RAMA

(Número de trabajadores)

Concepto	1982	1988
Producción Primaria	53,911	60,835
Transformación Industrial	47,127	61,689
Comercial	15,173	22,898
Administración	17,465	25,344
Proyectos y Construcción de Obras	24,171	20,330

FUENTE: PEMEX, 1982-1988

CUADRO 31

PEMEX: PERSONAL ADMINISTRATIVO

Año	Planta	Transitorios
1970	6,251	4,061
1971	6,435	3,574
1972	6,781	4,357
1973	7,179	4,526
1974	7,739	2,880
1975	7,498	3,522
1976	7,591	3,978
1977	7,686	3,919
1978	8,006	4,197
1979	7,329	4,014
1980	7,755	4,425
1981	7,946	5,436
1982	10,069	7,396
1983	12,172	10,631
1984	15,455	8,367
1985	16,133	9,036
1986	17,201	10,254
1987	18,324	10,324
1988	18,888	6,456

FUENTE: *ibid.*

CUADRO 32

PEMEX: GASTOS DE OPERACION

(Billones de pesos de 1988)

Año	Billones de pesos
1980	7.1
1981	9.2
1982	8.7
1983	8.3
1984	6.9
1985	8.2
1986	8.2
1987	8.7
1988	8.3

FUENTE: Evaluación histórica de PEMEX  
 1975-1985: Informe Institucional de  
 PEMEX 1986-1988.

CUADRO 33

MEXICO: EXCEDENTE PETROLERO

(Miles de millones de pesos de 1982)

Año	Global	Neto
1982	708	318
1983	973	693
1984	852	674
1985	673	632
1986	397	331
1987	531	495

FUENTE: Lechuga, Jesús, PEMEX: estructura financiera, elaborado en SEMIP: Flujo de Efectivo de PEMEX, SPP, 1982-1987.



CUADRO 34

MEXICO: PARTICIPACION DEL PETROLEO EN LAS EXPORTACIONES  
(Millones de dólares)

Año	Totales	Petroleras*	No petroleras
1977	4,418.4	1,029.4	3,388.0
1978	6,063.1	1,798.9	4,264.1
1979	8,798.2	3,861.0	4,937.2
1980	15,307.5	10,305.7	5,001.8
1981	19,419.6	14,440.7	4,978.9
1982	21,229.7	16,359.3	4,870.4
1983	21,398.8	16,001.6	5,397.2
1984	23,400.0	16,598.0	6,900.0
1985	21,663.8	14,766.6	6,897.1
1986	16,031.0	6,307.2	9,723.8
1987	20,656.2	8,629.8	12,026.4
1988	20,657.6	6,709.1	13,948.5

\*Incluye ventas de petróleo crudo, gas y derivados del petróleo.

FUENTE: Informes anuales del Banco de México, 1977-1988.

CUADRO 35

MEXICO: PARTICIPACION DEL PETROLEO EN LAS EXPORTACIONES

Año	Por ciento
1977	23.3
1978	29.7
1979	43.9
1980	67.3
1981	74.4
1982	77.1
1983	74.8
1984	70.9
1985	68.2
1986	39.4
1987	41.8
1988	32.5

FUENTE: Ibid.

CUADRO 36

MEXICO: INGRESOS TRIBUTARIOS DEL GOBIERNO FEDERAL  
(Billones de pesos de 1982)

Años	Total	Petroleras	No petroleras
1978	0.939	0.112	0.827
1979	1.077	0.157	0.918
1980	1.388	0.354	1.034
1981	1.480	0.402	1.078
1982	1.515	0.573	0.942
1983	1.683	0.739	0.943
1984	1.523	0.693	0.829
1985	1.560	0.699	0.861
1986	1.336	0.497	0.839
1987	1.535	0.619	0.915
1988*	1.804	0.763	1.041

\*Cifras estimadas

FUENTE: Anexo estadístico del Sexto Informe de Gobierno de Miguel de la Madrid, 1988.

CUADRO 37

MEXICO: INGRESOS TRIBUTARIOS DEL GOBIERNO FEDERAL  
Y SERVICIO DE LA DEUDA PUBLICA

(Billones de pesos de 1982)

Años	Servicio de la deuda (1)	Ingresos tri- butarios (2)	2/1
1978	0.790	0.939	119
1979	0.802	1.077	134
1980	0.904	1.388	154
1981	1.054	1.480	140
1982	2.017	1.515	75
1983	1.764	1.683	95
1984	1.582	1.523	96
1985	1.553	1.560	100
1986	2.197	1.337	61
1987	2.692	1.535	56
1988*	2.856	1.804	63

\*Cifras estimadas.

FUENTE: Ibid.

CUADRO 38

MEXICO: INVERSION TOTAL, PUBLICA Y DE PEMEX  
(Billones de pesos de 1988)

Año	Inversión total	Inversión pública	PEMEX
1977	23.0	17.0	6.0
1978	3.3	21.3	9.0
1979	36.4	25.6	10.8
1980	42.1	30.1	12.0
1981	48.5	31.1	17.4
1982	43.3	30.5	12.8
1983	28.1	31.1	8.5
1984	28.9	30.5	6.4
1985	27.4	22.1	5.3
1986	22.9	18.3	4.6
1987	23.2	18.7	4.5
1988	15.0	10.8	4.1

FUENTE: Anexo Estadístico del Sexto Informe de Gobierno de Miguel de la Madrid, 1988: Informe Institucional de PEMEX, 1982-1988.

CUADRO 39

MEXICO: DEUDA PUBLICA EXTERNA  
(Millones de dólares)

Año	Sector público (1)	PEMEX (2)	2/1
1970	4,262	439	10.3
1971	4,546	509	11.2
1972	5,065	489	9.7
1973	7,070	727	10.3
1974	9,975	925	9.3
1975	14,266	1,732	12.1
1976	19,600	2,221	11.3
1977	22,912	3,515	15.3
1978	26,264	4,322	15.3
1979	29,757	5,802	19.5
1980	33,813	7,624	22.5
1981	52,961	15,477	29.2
1982	58,874	15,717	26.7
1983	62,556	15,141	24.2
1984	69,378	15,802	22.8
1985	72,080	15,280	21.2
1986	75,351	14,829	19.7
1987	81,407	15,593	19.2

FUENTE: Anexo Estadístico del Sexto Informe de Gobierno de Miguel de la Madrid, 1988.

CUADRO 40

PEMEX: IMPORTANCIA DEL SERVICIO DE LA  
DEUDA EXTERNA PETROLERA RESPECTO A  
SUS VENTAS EXTERNAS

(Millones de dólares)

Año	Servicio de la deuda (1)	Ventas externas (2)	1/2
1982	8,777	16,359	54
1983	3,999	16,002	25
1984	3,248	16,598	20
1985	2,851	14,767	19
1986	1,148	6,307	18
1987	1,704	8,630	20
1988	2,464	6,709	37

FUENTE: Informe Institucional de PEMEX. 1982-1988.  
(para los datos del servicio de la deuda); y, cuadro  
33 (para los datos de las exportaciones petroleras).

CUADRO 41

MEXICO: PIB DE LAS EMPRESAS PUBLICAS EN EL SECTOR INDUSTRIAL

(Millones de pesos de 1980)

Concepto	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987
TOTAL	398339	473824	561439	567509	575079	560715	512807	525213
Mineria	6292	8150	7449	8790	8916	7746	6510	5358
Manufacturera	54114	59668	65995	53943	57128	49617	45127	38251
Petrolera	294861	357813	435061	451149	451561	441935	395912	415920
Electricidad, gas y agua	43072	48193	52326	53627	56474	61417	63253	65684

FUENTE: Elaborado con datos del Sistema de Cuentas Nacionales 1980-1987, SPP.



CUADRO 42

MEXICO: RESERVAS PROBADAS DE HLT\*  
(Millones de barriles)

Año	Reservas totales de HLT
1970	5.568
1971	5.428
1972	5.388
1973	5.432
1974	5.773
1975	6.338
1976	11.160
1977	16.002
1978	40.194
1979	45.803
1980	60.126
1981	72.008
1982	72.008
1983	72.500
1984	71.500
1985	70.900
1986	70.000
1987	70.000
1988	67.600

\*Hidrocarburos Líquidos Totales  
FUENTE: Anuario Estadístico de  
PENEX, 1988.

CUADRO 43

MEXICO: PRODUCCION TOTAL DE HLT

(Millones de barriles)

Año	Producción de HLT	Año	Producción de HLT
1938	44	1964	222
1939	50	1965	226
1940	51	1966	236
1941	50	1967	259
1942	41	1968	270
1943	40	1969	278
1944	43	1970	304
1945	49	1971	298
1946	55	1972	309
1947	63	1973	318
1948	66	1974	379
1949	71	1975	439
1950	86	1976	469
1951	95	1977	533
1952	97	1978	658
1953	92	1979	785
1954	103	1980	1,015
1955	115	1981	1,199
1956	118	1982	1,372
1957	123	1983	1,338
1958	150	1984	1,325
1959	168	1985	1,317
1960	174	1986	1,283
1961	186	1987	1,329
1962	193	1988	1,248
1963	202		

FUENTE: Ibid.

CUADRO 44

PEMEX: PERSONAL OCUPADO

Año	No. de trabajadores	Año	No. de trabajadores
1938	17.600	1964	50.372
1939	20.101	1965	53.973
1940	21.940	1966	57.739
1941	19.762	1967	62.672
1942	20.571	1968	67.717
1943	21.235	1969	68.399
1944	22.867	1970	71.874
1945	25.646	1971	76.180
1946	29.188	1972	75.932
1947	28.822	1973	77.794
1948	29.084	1974	91.042
1949	29.086	1975	86.752
1950	34.104	1976	99.015
1951	36.553	1977	108.042
1952	35.788	1978	117.447
1953	36.929	1979	121.087
1954	39.931	1980	133.779
1955	43.352	1981	150.672
1956	42.467	1982	157.747
1957	44.429	1983	178.774
1958	45.532	1984	175.420
1959	45.695	1985	183.179
1960	46.757	1986	187.117
1961	46.158	1987	210.157
1962	47.365	1988	191.096
1963	49.605		

FUENTE: Ibid: PEMEX 1970-1988.

CUADRO 45

PEMEX: INCREMENTO AL SALARIO ORDINARIO

Periodo	Por ciento
31-jul-71	--
01-ago-71	10.70
01-ago-73	10.70
01-sep-73	4.60
01-sep-74	22.00
01-ago-75	10.60
01-ago-76	14.40
01-sep-76	22.40
01-ago-77	10.00
01-ago-78	12.00
01-ago-79	13.50
01-ago-80	25.00
01-ago-81	29.70
18-feb-82	20.08
01-ago-82	33.00
17-nov-82	0.00
01-ago-83	40.00
01-ago-84	32.90
01-ago-84	4.82
01-ago-85	3.30
01-ago-85	32.00
01-ago-85	8.90
01-jun-86	25.00
01-ago-86	34.00
01-oct-86	8.00
01-nov-86	15.00
01-abr-87	17.00
01-jul-87	23.00
01-ago-87	39.00
01-oct-87	25.00

FUENTE: Elaborado con datos del Departamento de Estudios Economicos y del Trabajo. Secretaria del Trabajo.

CUADRO 46

MEXICO: PRODUCTIVIDAD EN LA INDUSTRIA PETROLERA

Años	Miles de pesos de 1970 por trabajador
1970	126
1971	122
1972	130
1973	138
1974	156
1975	165
1976	164
1977	175
1978	196
1979	214
1980	241
1981	259
1982	259
1983	242
1984	255
1985	241
1986	227
1987	212

FUENTE: Elaborado con datos del Sistema de Cuentas Nacionales, SPP. 1970-1987 y de PEMEX.

CUADRO 47

MEXICO: PRODUCTIVIDAD EN LA EXTRACCION DEL

CRUDO Y GAS

Año	Barriles día de HLT por trabajador	Indice 1970 = 100
1970	23	100
1971	21	91
1972	22	96
1973	22	96
1974	28	113
1975	30	130
1976	33	143
1977	35	152
1978	42	183
1979	50	204
1980	56	243
1981	63	274
1982	70	304
1983	67	291
1984	69	300
1985	66	291
1986	67	291
1987	59	257
1988	56	243

FUENTE: Elaborado con datos del Anuario Estadístico y de la Memoria de Labores, 1970-1988.

CUADRO 48

MEXICO: PRODUCTIVIDAD DEL TRABAJADOR EN REFINACION

Año	Barriles día por trabajador	Indice 1970 = 100
1970	48	100
1971	48	100
1972	53	110
1973	57	119
1974	60	125
1975	57	119
1976	39	81
1977	40	83
1978	42	88
1979	41	85
1980	44	92
1981	45	94
1982	43	90
1983	42	88
1984	42	88
1985	43	90
1986	38	79
1987	35	73
1988	36	75

FUENTE: Ibid.

CUADRO 49

MEXICO: PRODUCTIVIDAD DEL TRABAJADOR EN  
PETROQUIMICA BASICA

Año	Toneladas día por trabajador	Indice 1970 = 100
1970	3.41	100
1971	3.24	95
1972	3.33	98
1973	3.58	105
1974	2.75	80
1975	2.80	82
1976	1.45	43
1977	1.48	43
1978	1.85	54
1979	1.58	46
1980	1.64	48
1981	1.67	49
1982	1.59	47
1983	1.52	44
1984	1.55	46
1985	1.49	42
1986	1.43	42
1987	1.45	43
1988	1.84	54

FUENTE: Ibid.



CUADRO 50

ACTIVOS DE LAS PRINCIPALES COMPANIAS PETROLERAS

(Millones de dólares)

Concepto	1970	1981	1987
Exxon	19,242	62,931	74,042
Royal Dutch/Group Shell	16,977	65,156	87,231
Mobil Oil	7,921	34,776	41,140
Texaco*	9,224	27,489	33,962
Chevron*	6,593	20,429	34,465
PEMEX	1,688	39,043	49,477

\*En 1984 se fusiona con la Gulf Oil  
 FUENTE: Elaborado con datos de las 500 empresas más importantes dentro y fuera de Estados Unidos publicado en Fortune International 1970-1987.

CUADRO 51

VENTAS DE LAS PRINCIPALES COMPAÑIAS PETROLERAS

(Millones de dólares)

Concepto	1970	1981	1987
Exxon	16,554	108,108	76,416
Royal Dutch/Group Shell	10,797	82,292	78,319
Mobil Oil	7,261	64,448	51,223
Texaco	6,350	57,628	34,372
Chevron	4,188	44,224	26,015
PEMEX	1,088	18,805	12,887

FUENTE: Ibid.

CUADRO 52

PERSONAL OCUPADO DE LAS PRINCIPALES  
 COMPAÑIAS PETROLERAS

(Número de trabajadores)

Concepto	1970	1981	1987
Exxon	143,000	180,000	100,000
Royal Dutch/Group Shell	184,000	166,000	136,000
Mobil Oil	75,000	206,400	120,600
Texaco	73,734	66,728	50,164
Chevron	44,610	43,281	51,697
PEMEX	71,874	150,672	210,157

FUENTE: Ibid.

CUADRO 53

PRINCIPALES COMPANIAS PETROLERAS: ROTACION DE ACTIVOS\*

Año	Exxon	Royal Dutch	PEMEX
1970	0.86	0.64	0.64
1971	0.92	0.65	0.70
1972	0.94	0.70	0.69
1973	1.03	0.82	0.70
1974	1.34	1.09	0.96
1975	1.37	1.13	0.86
1976	1.34	1.22	0.77
1977	1.41	1.10	0.32
1978	1.45	1.04	0.33
1979	1.60	1.00	0.45
1980	1.82	1.13	0.52
1981	1.72	1.26	0.48
1982	1.56	1.20	0.39
1983	1.41	1.14	0.59
1984	1.44	1.23	0.61
1985	1.25	1.09	0.67
1986	1.01	0.85	0.39
1987	1.03	0.90	0.43

\*Relacion de ventas con activos.

FUENTE: Cuadros 50 y 51.

CUADRO 54

PRINCIPALES COMPAÑIAS PETROLERAS: VENTAS POR TRABAJADOR

(Miles de dólares por trabajador)

Años	Exxon	Royal Dutch	PEMEX
1970	116	590	15
1971	131	690	16
1972	144	810	17
1973	188	111	20
1974	316	202	32
1975	328	199	37
1976	386	236	30
1977	426	256	31
1978	464	279	38
1979	468	365	60
1980	584	479	109
1981	601	496	125
1982	562	514	120
1983	568	516	930
1984	606	570	115
1985	594	576	92
1986	685	470	57
1987	764	576	61

FUENTE: Cuadros 51 y 52.

## BIBLIOGRAFIA

## BIBLIOGRAFIA

- Abdel-Fadil, Mahmoud. Artículos sobre la economía política del petróleo. Ed. Oxford University Press 1979.
- Adelman, M.A.. The world petroleum market. July 15, 1971.
- Aguilar. Briseffo Jaime. La lucha de un líder. s.e.. Mexico. 1983.
- Aguilar, Javier. Petroleros. Ed. GV. México. 1986.
- Ahmed. Abdelkader Sid. Developpement sans croissance. L'expérience des économies pétrolières du tiers monde. s.e.
- Al-Chalabi, F.J., La OPEP y el precio internacional del petróleo: el cambio estructural. Ed. Siglo XXI. Mexico. 1984.
- Al-Chalabi, F.J. "OPEC and the present structural limitations on its oil price control", OPEC Review. summer 1988 vol. XII. núm. 2
- Al-Chalabi, F.J., "The causes and the implications for OPEC of the oil price decline of 1986". OPEC Review. spring 1988, vol. XII, núm. 1
- Alonso Angelina y Roberto Lopez. El sindicato de trabajadores petroleros y sus relaciones con PEMEX y el Estado 1970-1985, Ed. El Colegio de México. Mexico. 1986.
- Alzati, Fausto. Oil and Debt: Mexico's Double Challenge. Ed. Cambridge Energy Research Associates. 1987.
- American Petroleum Institute, USA. Basic Petroleum Data Book: Petroleum Industry Statistics, January 1989.
- Angelier, Jean Pierre. La renta petrolera. Ed. Terra Nova. Mexico. 1980.
- Angelier, Jean Pierre, Laurent Benzoní y otros. Rente et structures des industries de l'énergie. Ed. Presses Universitaires de Grenoble. 1983.
- Anguiano, Arturo. "El desenlace del corporativismo". Bensusan, Graciela y García, Carlos. Estado y sindicatos, crisis de una relación. Ed. UAM-Xochimilco. México. 1989. p. 31
- Avila, Curiel Arturo. "Notas sobre la balanza comercial de México. 1982-1988", Economía Informa. Facultad de Economía, UNAM, diciembre de 1988. pp. 5-11.

Ayub, Mahmood, y O. Hegstad Sven. "Factores determinantes de la marcha de las empresas públicas". Publicado en Finanzas y Desarrollo, diciembre de 1987, pp. 26-29.

Báez, Renán. Análisis financiero de la operación de la industria petroquímica básica, abril 1988, inédito.

Banco de México, Informe Anual, 1970-1988.

Banco de Mexico, Boletín de economía internacional, 1983-1989.

Barbosa, Cano Fabio E., PEMEX: Problemas laborales en el periodo de la reorientación de la industria al mercado interno. Tesis de licenciatura en la Facultad de Economía, UNAM, Mexico, 1979.

Bergier, Jacques y Bernard Thomas. La guerra secreta del petróleo. Ed. Rotativa, España 1968.

Bidault, Francis. "Rentas determinadas y rentas determinantes". Revista de investigación económica, de la Facultad de Economía, UNAM, núms. 148-149.

Blair, John M., The control of oil. Ed. Pantheon Books, New York, 1976.

British Petroleum, BP Statistical review of world energy, June 1987 Petroleum Company p.l.c. 36 p.

Byna, Cyrus. The economics of the oil crisis. Ed. St. Martin's Press, USA, 1985.

Cambridge Energy Research Associates. The oil revolution: New corporate strategies. Private Report Confidential, 1986.

Cambridge Energy Research Associates. The Reintegration impulse: The oil industry of the 1990. Private Report Confidential, December 1987.

Cambridge Research Associates. World Oil Trends: a statistical profile, USA, 1986-1987.

Capraro, Héctor Mario y Guillermo Foladori. Estudios sobre la teoría de la renta del suelo. Ed. Universidad Autónoma de Cahuapingo, Mexico 1986.

Carlson, Servine. Mexico's oil: trends and prospects to 1985. monograph Center Strategic International Studies, Georgetown University.

Centeno, Roberto. Economía del petróleo y del gas natural, Ed. Tecnos, Madrid, 1974.

Central Intelligence Agency. International Energy Statistical Review, 30 August 1988.



Colmenares. Francisco. Evolución de los precios del petróleo. México. septiembre de 1987. Conferencia en el Primer Congreso Latinoamericano de Compañías Petroleras. 1982.

Comisión de Energéticos. Estudio sobre la reestructuración administrativa de Petróleos Mexicanos. septiembre 1982.

Coordinadora Nacional del Valle de México. "Conflicto PEMEX-SRTPRM (1983-1986)". Publicado por el Centro de Documentación y Estudios Sindicales y del Trabajo. A.C.. Boletín CDES. núm. 2. México. octubre 1986.

Cordera. Rolando y Carlos Tello. El auge petrolero: De la euforia al desencanto. Ed. Facultad de Economía. UNAM 1987. pp. 9-49.

Corro. Salvador y José Reveles. La Quina. el lado oscuro del poder. Ed. Planeta. México. 1989.

Cruz. Bencomo Miguel Angel. "El proceso de modernización en las refinерías de petróleo en México". Publicado por el Centro de Documentación y Estudios Sindicales y del Trabajo. A.C.. Boletín CDES. núm 2. México. octubre 1986.

Chevalier. Jean-Marie. La boca del petróleo. Ed. Laia. Barcelona. 1974.

Chevalier. Jean-Marie. "Elementos teóricos de introducción a la economía del petróleo: el análisis de la correlación de fuerzas". Revista de investigación económica de la Facultad de Economía. UNAM. núms. 148-149.

Dalemont. Etienne. L'industrie du pétrole. Ed. Presses Universitaires de Frances. 1980.

Damian. Michel. "Energía Nuclear y Tercer Mundo: el fin de un sueño". Revista Interamericana de Planificación. núm. 82. vol. XXI. junio de 1987. pp. 117-133.

De la Madrid. Miguel. Energía y Desarrollo Nacional. Energéticos. Boletín informativo del sector energético. junio de 1982.

de la Peña. Sergio. "Trabajadores y sociedad en el siglo XX". Colección La clase obrera en México. Ed. siglo XXI. México. 1984. p. 124.

Department of Energy. USA. Assessment of costs and benefits of flexible and alternative fuel use in the U.S. transportation sector. USA. January 1988.

Department of Energy USA. Energy security: A report to the President of the United States. March 1987.

Department of Commerce Bureau of the Census. Historical statistics of the United States, colonial times to 1970, Bicentennial edition, part 1 and 2.

Direction Economique. Evolution des principaux resultats des compagnies petrolieres. vol. II, Francia, Novembre 1984.

Dornbusch. Rudiger. "México: estabilización. deuda y crecimiento". El Trimestre Económico, n. 220. Ed. FCE. p. 879.

Energy Economics Research. Oil & Energy Trends Annual Statistical Review 1970-1987.

Energy Information Administration. Petroleum Supply Monthly. October 1986.

Energy Information Administration. Weekly Petroleum Status Report. USA. 1980-1988.

Engler. Robert. La política petrolera. Ed. Fondo de Cultura Económica, Mexico. 1966.

Estadísticas básicas de las principales compañías petroleras, 1970-1987. Recopilación propia en base a los datos de Fortune.

Flichman. Guillermo. Leo Hagedoorn y Jean Stroom. Renta petrolera Y economía internacional, Centro de Estudios y Documentación Latinoamericanos (CEDLA). Amsterdam. 1980.

Guitton. Henri. De la rente pétrolière au developpment économique. Revue d'économie politique. Paris. 1976.

Gilly, Adolfo. Nuestra caída en la modernidad, Ed. Joan Boldó i Climent, México. 1988.

Hausmann. R. C. Ominami, The realization of the oil rent. A preliminary study of the Venezuela example 1946-1979, s.e.

Hawdon, David, The Changing Structure of the World Oil Industry. Ed. Croom Helm. Australia, 1985.

Ibrahim. B. The impact of the oil price decline on the economies of the Arab countries. OPEC review, spring, 1987. vol. XI. núm. 1.

Instituto de Estudios Políticos, Económicos y Sociales del PRI. Energéticos y desarrollo nacional 1982-1988.

Instituto de Estudios Políticos, Económicos y Sociales del PRI. Reunion nacional de energéticos: modernización y desarrollo, México. enero de 1988.

Instituto Mexicano del Petróleo. Technological energy options in the XXI century. Mexico. mayo de 1988. Encounter. mayo 1988.

- Instituto Mexicano del Petróleo, The world's present energy situation and perspectives. México. mayo de 1988.
- Izquierdo, G. Rafael, M.A. Adelman y otros. Economía, Energéticos y Desarrollo. Ed. PEMEX-IMP, México. 1989.
- Jennings, J.S., The oil and gas industry in the 1990s.- An address to the Third Annual North Sea Conference of the British Institute of Energy Economics. Londons. 27 June 1988.
- Lechuga, Jesus. PEMEX: Estructura financiera. Elaborado en la Secretaría de Energía. Minas e Industria Paraestatal. inédito.
- Leos, Héctor. La productividad en Petróleos Mexicanos: evolución y perspectivas. México. 1987. inédito.
- L'Institut d'économie et de politique del l'énergie. Energie internationale 1988-1989. Ed. Economica. 1988.
- Mandel, Ernest. El capitalismo tardío. Ed. Era. México. 1972.
- Mandel, Ernest. Las ondas largas del desarrollo capitalista. La interpretación marxista. Ed. Siglo XXI. México, 1986.
- Mandel Ernest y S. Jaber. Sobre el nuevo capital financiero arabe e iraní.- Ed. El Caballito. colección de cuadernos de Coyoacan. México. 1978.
- Mandel, Ernest. Tratado de economía marxista. Ed. Era. México. 1976, pp. 249-280.
- Martínez, M.H.. Los transitorios de PEMEX y su S.D.S. s.e.. México, 1988.
- Marx, Carlos. El capital. Ed. Fondo de Cultura Económica. México, 1965. vol. III. pp. 573-818.
- Massarat, M.. Crisis de la energía o crisis del capitalismo. Ed. Fontamara, España. 1979.
- Meyer, Lorenzo. "El corporativismo mexicano en los tiempos del neoliberalismo". Bensusan, Graciela y García, Carlos, Estado y Sindicatos, crisis de una relación. Ed. UNAM. México. 1989. p. 28
- Mieres, Francisco. Crisis capitalista y crisis energética. Ed. Nuestro Tiempo. México. 1979.
- Mihailovitch, Lioubomir, Jean Jacques Pluchart, L'Organisation des Pays Exportateurs de Pétrole (O.P.E.P.). Ed. Presses Universitaires de France, 1980.
- Nehring, Richard. Campos petroleros gigantes y recursos mundiales de petróleo. Preparado para la Agencia Central de Inteligencia de los EE.UU.. Ed. CONACYT. México. 1978.

- Nore, Pether, and Terisa Turner Oil and class struggle. Ed. Zed Press, USA, 1981.
- Odell, Peter. Geografía económica del petróleo. Ed. Oikos-tau, S.A., España, 1968.
- Odell, Peter R., Oil and World Power. Ed. Penguin Books, New York, 1986.
- Odell, Peter R., Petróleo y poder mundial. Ed. Tiempo nuevo, Venezuela 1971.
- Organization of the Petroleum Exporting Countries. Annual Statistical Bulletin, 1986.
- Organization of the Petroleum Exporting Countries. (OPEC). Bulletin January 1979-April 1989.
- Organization of the Petroleum Exporting Countries (OPEC). Facts and Figures 1986.
- Petróleos Mexicanos. Anuario Estadístico 1985.
- Petróleos Mexicanos. Evaluación Anual 1986. - Subdirección de Planeación y Coordinación.
- Petróleos Mexicanos. Evaluación y perspectivas. abril 1983.
- Petróleos Mexicanos, Evolución analítica del contrato colectivo de trabajo. Tomo I y II.
- Petróleos Mexicanos. Evolución histórica 1975-1985.
- Petróleos Mexicanos. Informe Institucional, diciembre 1985-diciembre 1986.
- Petróleos Mexicanos. Manual de la evolución de la estructura orgánica de Petróleos Mexicanos 1987.
- Petróleos Mexicanos. Memoria de Labores 1970-1988.
- Petróleos Mexicanos, Pronóstico 1984-1988. junio de 1983.
- Petróleos Mexicanos. Segunda reunión evaluatoria 1983-1985. Logros y perspectivas a la mitad del camino.
- Petróleos Mexicanos. Tercera reunión evaluatoria. Cuatro años de administración petrolera 1983-1986. enero 30 1987.
- Petroleum Information International. Mexico oil report. Houston, 1984.
- Pierre, Noël Giraud. Geopolitique des ressources minières. Ed. Economica, Paris, 1983.

Ramirez Heredia Rafael. La otra cara del petróleo: La Guina y un sindicato de controversia. Ed. Diana. México. 1979.

Ronfeldt. Richard. Richard Nehring. Arturo Gandara. El petróleo de México y la política de Estados Unidos: implicaciones para la década de 1980. Compendio ejecutivo preparado por el Departamento de energía de los Estados Unidos. junio 1980.

Royal Dutch/Shell Group. The oil and gas industry in the 1990's. An address to the Third Annual North Sea Conference of the British Institute of Energy Economics. London. 27 June 1988.

Secretaría de Energía. Minas e Industria Paraestatal. Balance Nacional de Energía, varios años (1982-1988).

Secretaría de Energía. Minas e Industria Paraestatal. Informe de Labores de Petróleos Mexicanos 1987-1988.  
Secretaría de Programación y Presupuesto. "Balance General y Estados de resultados". Publicado en La industria petrolera en México. México. 1982.

Secretaría de Programación y Presupuesto. Programa Nacional de Energéticos 1984-1988.

Shaffer. Ed. The United States and the Control of World oil. St. Martin's Press. New York 1983.

Sindicato de Trabajadores Petroleros de la República Mexicana y PEMEX. Contrato Colectivo de Trabajo, varios años (1975-1987).

Schlumberger. Evaluación de formaciones en México. Editado por Schlumberger. México 1984.

Solis. Leopoldo. Petróleo y crecimiento económico. Energéticos. Boletín informativo del sector energético, año 6, núm. 6, junio 1982. p. 13.

Stevens. Paul. The impact of oil on the role of the state in economic development. A case study of the Arabia world. May 1986. FMI.

Stocholm International Peace Research Institute. Oil and Security. Ed. Sipri Books. New York. 1974.

Stork. Joe. El petróleo de Medio Oriente y la crisis energética. Colección Tercer Mundo. Argentina. 1974.

Szekely. Gabriel. La economía política del petróleo en México, 1976-1982. Ed. El Colegio de México. 1983.

Tanzer. Michael. The political economy of international oil and the underdeveloped countries. Ed. Beacon Press. Boston 1969.

Turner. Louis. Las compañías petroleras en el sistema internacional. Ed. Fondo de Cultura Económica. México. 1983.

U.S. Arms Control and Disarmament Agency. World Military Expenditures and Arms Transfers 1971-1982. USA. May 1983.

U.S. Department of Energy. Strategic Petroleum Reserve. Quarterly Report. February 15, 1988.

U.S. Department of Energy. Strategic Petroleum Reserve. Quarterly Report, August 15, 1988.

U.S. Department of Commerce. Statistical abstract of the United States 1986, 1987, 1988.

Valle. Alejandro y Francisco Colmenares, "Ascenso y caída de los precios del petróleo" Brecha núm. 1, otoño de 1986, pp. 33-43.

Valle. Alejandro. Renta petrolera y competencia capitalista. 1989, i.

Vietor. Richard H.K., Energy policy in America since 1945, A study of business-government relations, Ed. Cambridge University Press. USA. 1987.

Villarreal. Rene. El petróleo como instrumento de desarrollo: México en los 80's. Trabajo presentado en el Colegio de México. Seminario de Energéticos del 11 de abril de 1980.

Werrebrouk. Jean Claude. "La renta petrolera sólo es una renta diferencial". Revista de investigación económica de la Facultad de Economía, UNAM. núms. 148-149.

Wionczek. Miguel S., Reflexiones sobre el futuro de los energéticos en México. Comercio Exterior, vol. 37, num. 10, octubre 1987. pp. 851-855.

U.S. Arms Control and Disarmament Agency, World Military Expenditures and Arms Transfers 1971-1982. USA. May 1983.

U.S. Department of Energy, Strategic Petroleum Reserve. Quarterly Report, February 15, 1988.

U.S. Department of Energy, Strategic Petroleum Reserve. Quarterly Report, August 15, 1988.

U.S. Department of Commerce, Statistical abstract of the United States 1986, 1987, 1988.

Valle, Alejandro y Francisco Colmenares, "Ascenso y caída de los precios del petróleo" Brecha núm. 1, otoño de 1986, pp. 33-43.

Valle, Alejandro, Renta petrolera y competencia capitalista, 1989, 1.

Viotor, Richard H.K., Energy policy in America since 1945, A study of business-government relations, Ed. Cambridge University Press. USA. 1987.

Villarreal, René, El petróleo como instrumento de desarrollo: México en los 80's. Trabajo presentado en el Colegio de México. Seminario de Energéticos del 11 de abril de 1980.

Werrebrouk, Jean Claude, "La renta petrolera sólo es una renta diferencial". Revista de investigación económica de la Facultad de Economía, UNAM, núms. 148-149.

Wionozek, Miguel S., Reflexiones sobre el futuro de los energéticos en México, Comercio Exterior, vol. 37, num. 10, octubre 1987, pp. 851-855.