



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO  
ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES ARAGÓN

**LA POLITICA ECONOMICA NEOLIBERAL  
Y SU IMPACTO EN PEMEX (1982-1996)**

T E S I S  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
**LICENCIADO EN ECONOMÍA**  
P R E S E N T A:  
**MARISELA TOXQUI GARCÍA**  
DIRECTOR DE TESIS: LIC. JAVIER HUERTA RAMÍREZ



MAYO DE 1997

**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 GENERAL

		PAGINAS
	<b>INTRODUCCION</b>	<b>1</b>
<b>CAPITULO I</b>	<b>REORDENAMIENTO MUNDIAL Y SUS EFECTOS EN LA ECONOMIA MEXICANA</b>	
1.1	Crisis teorica del keynestianismo y aparición del neoliberalismo.	6
1.2	Globalizacion económica.	11
1.3	Crisis económica.	13
1.4	La reforma del Estado.	17
1.5	Apertura comercial.	20
1.6	Antecedentes y situación actual de la empresa pública.	22
<b>CAPITULO II</b>	<b>LA IMPORTANCIA DE PEMEX EN LA ECONOMIA NACIONAL.</b>	
2.1	Antecedentes históricos.	26
2.2	Aportaciones económicas de PEMEX.	29
2.3	La deuda externa de PEMEX.	32
2.4	El petroleo como garantía de pago.	36
2.5	La problemática interna de PEMEX.	40
<b>CAPITULO III.-</b>	<b>EL NEOLIBERALISMO Y SUS EFECTOS EN PEMEX.</b>	
3.1	Los cambios al marco institucional.	44
3.2	Las modificaciones en su estructura.	48
3.3	La apertura en PEMEX.	59
3.4	La privatización de sus áreas.	62
3.5	La situación de los empleados petroleros.	70

<b>3.7</b>	<b>Ventajas.</b>	<b>76</b>
<b>3.8</b>	<b>Desventajas.</b>	<b>84</b>
<b>CAPITULO IV</b>	<b>CONCLUSIONES Y PERSPECTIVAS.</b>	<b>91</b>
	<b>BIBLIOGRAFIA.</b>	<b>104</b>

## INDICE SUPLEMENTARIO

### CUADROS

No. 1	México Aporte Neto de Divisas, 1983-1994 Por Sector	31
No. 2	PEMEX Inversión Física e Ingresos Totales Por Sexenio	33
No. 3	México Lista Oficial de Petroquímicos Básicos	64
No. 4	Primeras Filiales Petroquímicas	66
No. 5	Petróleos Mexicanos (plazas de trabajo)	71
No. 6	PEMEX Exploración y Producción (plazas de trabajo)	72
No. 7	PEMEX Refinación (plazas de trabajo)	73
No. 8	PEMEX Gas y Petroquímica Básica (plazas de trabajo)	74
No. 9	PEMEX Petroquímica (plazas de trabajo)	75
No. 10	PEMEX Internacional (plazas de trabajo)	76
No. 11	Subsidiarias y total de plazas ocupadas	89

### GRAFICAS

No. 1	Inversión Física e Ingresos Totales por Sexenio	34
No. 2	Endeudamiento Neto de PEMEX	35
No. 3	Producción de Crudo por Región	79
No. 4	Exportaciones Petroleras	80
No. 5	Producción de Gas Natural por Región	81
No. 6	Ingresos y gastos de operación de PEMEX	85
No. 7	Rendimientos de PEMEX	86
No. 8	Comportamiento del Empleo en PEMEX 1982-1995	88
No. 9	Comportamiento del Empleo por Subsidiaria 1996	90

### FIGURAS

No. 1	Ubicación Real de los Productos Petroquímicos	63
No. 2	Mapa de Ubicación de los Complejos Petroquímicos	66
No. 3	Nueva Orientación de la Política Petrolera	101
No. 4	Estrategias de PEMEX	102

### ORGANIGRAMAS

No. 1	Petróleos Mexicanos (PEMEX)	52
No. 2	PEMEX Exploración y Producción	53
No. 3	PEMEX Refinación	54
No. 4	PEMEX Gas y Petroquímica Básica	55
No. 5	PEMEX Petroquímica	56
No. 6	PEMEX Internacional (P.M.I)	57
No. 7	Instituto Mexicano del Petróleo (IMP)	58

---

---

**A MIS PADRES**

Por todo el apoyo incondicional brindado,  
a lo largo de mis estudios, y por su dedicación  
y cariño demostrados.

**A MI HERMANO**

Por su ejemplo de perseverancia en los estudios  
y por su preocupación por mi porvenir.

**A MI CUÑADA**

Por su preocupación y atenciones  
recibidas a lo largo de mis estudios,  
y por el cariño recibido

---

---

---

---

## AGRADECIMIENTOS

### UNAM

Por la oportunidad que me dio de formarme profesionalmente y a todas las satisfacciones personales que pude lograr.

### A MIS COMPAÑEROS

Por los momentos agradables que hemos compartido a través de mi vida profesional.

### A MIS PROFESORES

Por su apoyo y sus sabios consejos, así como la satisfacción de tener una carrera profesional, haciendo especial mención de los Licenciados Javier Huerta, Virginia Cervantes, Benjamin Ron y Mayra Ordóñez.

### INSTITUTO MEXICANO DEL PETROLEO

Por la oportunidad que me brindó de desarrollarme profesionalmente en su Área de Investigaciones Económicas e Industriales.

---

---

## INTRODUCCION

Bajo el nuevo escenario mundial, se percibe un proceso que se consolida bajo una nueva concepción liberal teórica, ideología cuyos rasgos característicos son los avances e innovaciones tecnológicas y la competencia entre los mercados, así como la libre movilidad de capitales y la formación de bloques económicos y comerciales, los cuales son parte de la globalización económica. Partiendo de que esta se ve obstaculizada por las crisis económicas y por la carencia de un eficaz liderazgo mundial, se puede decir que su permanencia y las tendencias de inflación presentes en las economías desarrolladas, favorecieron el proteccionismo y la competencia nacional e internacional. De ahí que la globalización económica sea un proceso que obliga a los agentes económicos de un país a seguir estrategias de desarrollo integrales, con lo cual las empresas buscan ganar ventajas competitivas mediante el aumento de su presencia en los mercados internacionales. Por ende, para lograr este objetivo, optan por la reestructuración tecnológica, productiva financiera y de comercialización. Es decir, el neoliberalismo es un fenómeno mundial que se basa en las nuevas formas de acumulación del capital a escala internacional, lo que implica la competitividad internacional que abarata la mano de obra y que repercute en los salarios, siendo esto la causa principal de desempleo y subempleo en el país.

Sin embargo, para países como México, la globalización económica se ha presentado sin que se tengan las condiciones necesarias para afrontarla. Es decir, se realizó en un contexto de baja productividad y grandes rezagos económicos, de predominio de políticas contraccionistas y ausencia de políticas industrial, agrícola y crediticia. Por tanto, para México implica una reestructuración de todos sus sectores tanto económicos como productivos, a fin de hacer más eficiente y competitivo al mercado a través de estrategias y

objetivos que permitan fomentar el ahorro interno, para destinarlo a proyectos de inversión viables. Asimismo, para financiar las actividades económicas que lo requieran.

En virtud de lo anterior, para lograr estas metas México ha necesitado asumir el enfoque neoliberal como una estrategia para la globalización, cambiar el papel del Estado y la apertura comercial. Esto es, disminuyendo la intervención del Estado en la economía vía privatización y desregulación y revertiendo el proteccionismo estatal. Este modelo inició con la administración pública de Miguel De la Madrid, mediante un plan de austeridad para enfrentar la crisis, además relegaba la política petrolera a un segundo plano, sin dejar de decir que el petróleo se mantendría como el instrumento de financiamiento para enfrentar los compromisos de deuda. Así se anunciaban también una disminución del gasto público, la continuación de las obras en proceso con un criterio de selectividad, y la recuperación del mercado cambiario.

Partiendo de lo anterior, conviene advertir que analizar el tema del petróleo en México, es sin duda algo muy complejo porque es uno de los sectores claves de la economía nacional, sin dejar de lado que siempre se ha considerado como uno de los principales contribuyentes para eliminar o al menos atenuar las restricciones del crecimiento de la economía nacional. De ahí que la vinculación existente del sector energético con el resto de la economía se pueda concebir en términos de los objetivos y prioridades generales y desde un plano más formal en su contribución a las metas de desarrollo que se formulan para el país.

Así, el presente estudio se enfocará a analizar de acuerdo a la estrategia antes planteadas la situación de Petróleos Mexicanos como parte de la nueva política de modernización económica, dado que esta paraestatal ha experimentado cambios en su estructura organizacional, de tipo corporativa, con una dirección central y cuatro empresas subsidiarias, descentralizadas y desconcentradas, en los ámbitos central y regional, con patrimonio y personalidad jurídicas propias. Asimismo, con las consecuencias respectivas en el sector social y económico del país, en virtud de que tiene un enorme potencial económico y un efecto multiplicador, dado su dinamismo dentro de la economía y por los movimientos que genera en todos los sectores productivos, por su carácter estratégico.

Es decir, dicho proceso de cambios internos y la circunstancia externa, han obligado a un redimensionamiento cuantitativo de PEMEX, además a un gran esfuerzo cualitativo por mantener su importancia y diversificar su participación como suministrador de energía. Así se ha visto obligado a realizar acciones para incorporarse activamente al proceso de modernización productiva que le permite seguir garantizando el abasto de productos petroleros y petroquímicos, pero sin dejar de lado su contribución a los ingresos fiscales y a la balanza de pagos.

Ante lo plasmado anteriormente, el tema del petróleo es de gran actualidad y controversia puesto que se comenta de que con la reestructuración de PEMEX se dará una mayor participación del capital extranjero, con lo cual se podría explorar y explotar nuevas zonas petroleras, ya que se contaría con una tecnología más moderna.

De ahí que resulte preocupante que con la inversión extranjera en la industria petrolera México pierda el control del sector, con las subsecuentes pérdidas económicas para el país y para los trabajadores. Dadas las circunstancias expuestas, es necesaria la observación del fenómeno PEMEX, para poder analizar y realizar una concepción objetiva de cuales son las ventajas y desventajas a las que realmente se enfrenta el país en el ramo petrolero a fin de poder formular un criterio consciente de la realidad mexicana.

Por ello es que los objetivos que se pretenden cubrir con el presente trabajo son los de analizar la situación que vive PEMEX como parte de la nueva política de modernización económica impuesta por el gobierno, y conocer el impacto económico - social del modelo neoliberal en PEMEX y las ventajas y desventajas que tiene para la economía nacional la reestructuración de este sector durante el periodo de 1982-1996.

Partiendo del hecho de que la globalización económica ha conducido a adoptar como estrategia el modelo neoliberal, se puede señalar que los rezagos económicos y sociales de todos los sectores productivos, lejos de desaparecer, se han visto incrementados de manera alarmante al dejar de operar empresas tanto públicas como privadas, con el subsecuente

**impacto en los empleos, lo cual frena el crecimiento económico del país. En este sentido se formularon las siguientes hipótesis:**

- **PEMEX, a pesar de ser una industria inminentemente estratégica para la economía, poco a poco ha resentido el impacto de este modelo económico al sufrir un serio rezago en su infraestructura, en su capacidad de explotación y producción en todas sus áreas, motivada por el excesivo peso del sostenimiento de las finanzas públicas, y por la falta de inversión. Esto ha provocado la fragmentación de la industria con el consecuente costo económico y social para PEMEX y para el país, debido a que con la reestructuración, la pérdida de empleos y de soberanía, han sido más que inminentes.**
- **PEMEX no se ha visto beneficiado por el neoliberalismo, sino que por el contrario cada día tiene menos posibilidades de crecer con recursos propios y además aumenta el riesgo de que la paraestatal quede nuevamente en manos de empresas extranjeras, con lo cual el país perdería toda posibilidad de obtener algún tipo de ventaja comparativa en el mercado internacional.**

Para dar respuesta a estos planteamientos, se elaboraron tres capítulos para sustentar la investigación. En el primero se analiza el impacto del reordenamiento mundial en la economía mexicana. Es por ello es que en forma breve se expone la crisis del keynesianismo, mencionando algunos de sus postulados, principalmente el intervencionismo del Estado en la economía, motivo suficiente para el surgimiento del neoliberalismo, corriente teórica cuyo objetivo primordial es darle solución a dicha crisis. Es decir, se describen una serie de supuestos basados en la estabilidad del presupuesto, reformas fiscales para incentivar a la economía y la no intervención del Estado. Cabe destacar al neoliberalismo como postulante a favor del libre mercado, la libre empresa y el libre comercio, de ahí la transformación del modelo económico del país y por ende la necesidad de PEMEX de reestructurarse.

**En el segundo capítulo se habla de la importancia de PEMEX en la economía nacional, a través de señalar sus principales antecedentes históricos, además de exponer y proporcionar un mayor énfasis a las aportaciones de PEMEX, sobre todo como sostén de las finanzas públicas y como fuente de divisas, así como la problemática interna que enfrenta la paraestatal con el fin de tener una concepción más clara de su desempeño.**

**El tercer capítulo establece un marco general de los efectos del neoliberalismo en PEMEX, estableciendo todas las fases de cambio que ha implicado para la paraestatal como son: el marco institucional, su estructura, el proceso de apertura por la que ha atravesado en los últimos tiempos, la privatización de sus áreas, la situación de sus empleados, y la determinación de las ventajas y desventajas a las que se enfrentará en los próximos años.**

**En el capítulo cuatro se proporciona a manera de respuesta al planteamiento del problema una serie de conclusiones analíticas con la finalidad de comprobar las hipótesis formuladas para la investigación.**

**Finalmente, debo hacer constar que esta investigación fue posible gracias al acceso a la información que el Instituto Mexicano del Petróleo (IMP) me facilitó a través del Programa de Becarios Estancia Profesional para la Elaboración de la Tesis, institucionalizado mediante la Subdirección de Capacitación y Servicios Técnicos, Representación Zona Centro, desarrollando actividades específicas en el Área de Investigaciones Económicas e Industriales.**

---

---

**CAPITULO I**

**REORDENAMIENTO MUNDIAL Y  
SUS EFECTOS EN LA ECONOMIA  
MEXICANA**

---

---

## **1.1 CRISIS TEORICA DEL KEYNESIANISMO Y APARICION DEL NEOLIBERALISMO**

En primera instancia, Keynes es un autor identificado con el sistema financiero de la postguerra, esto debido a su participación en las negociaciones de los acuerdos que se delinearon en el mundo. En sus postulados reconocía la incertidumbre de las expectativas respecto al futuro y decía que los precios y salarios son rígidos a corto plazo, y que la curva de oferta agregada no es vertical sino plana en los niveles bajos de producción y que cualquier cambio en la demanda agregada se refería en una variación de la producción real y no en los precios.

Sin embargo, pese a todos sus postulados, en las décadas de 1960 y 1970 se presentaron problemas no causados por los cambios de la producción solamente, sino por un enfoque extremadamente optimista sobre la inflación, ya que para Keynes la política fiscal influye en el producto; de ahí que se dio sentido al uso de cualquier instrumento de política que sea adecuado para reestructurar la demanda y la oferta, a fin de mantener un crecimiento con pleno empleo. Es decir, la intervención del Estado en la economía es necesaria para administrar la crisis económica mediante el sostenimiento de la demanda.

Dados estos postulados y la crisis que surgió, el mundo capitalista atravesó una severa recesión con altas tasas de inflación, motivo suficiente para el surgimiento del neoliberalismo o monetarismo, el cual es una corriente teórica contra el Estado intervencionista y de bienestar, cuyas políticas, dieron una solución bajo los siguientes principios:

- La estabilidad monetaria debería ser la meta suprema de cualquier gobierno.
- Una disciplina presupuestaria, con el contenimiento del gasto social y la restauración de una tasa natural de desempleo.
- Reformas fiscales para incentivar a los agentes económicos.

Con ello se pretendía volver a dinamizar las economías en virtud de que el crecimiento retornaría cuando la estabilidad monetaria y los incentivos esenciales hubieran sido restituidos.

“ El monetarismo menciona en uno de sus supuestos principales el liberar el comercio exterior y de las finanzas como una base para la política, lo cual es contrario a lo que se plantea en países industrializados, ya que en éstos lo que se instrumenta son medidas neoproteccionistas, por lo que al recomendar el monetarismo una liberación comercial y financiera a los países no desarrollados se provoca un estancamiento y retraso en sus economías ”<sup>1</sup>

Cabe señalar que en sus diversas manifestaciones, el monetarismo busca un remedio a las dificultades actuales en el mecanismo del mercado. Además tiene desconfianza de la intervención gubernamental, y aplican la regla del crecimiento monetario y del acervo de dinero como el objetivo de su política económica.

Resulta conveniente destacar que el monetarismo neoliberal que erige el interés individual, lucha contra el Estado Keynesiano, ya que está en desacuerdo de que el gobierno sea protector de la economía, puesto que impide el desarrollo de los mercados con la competencia. Por esto expresan los postulados del libre mercado, de la libre empresa y del libre comercio. “El ataque neoliberal contra el Estado Keynesiano implica, más que su desaparición su privatización”<sup>2</sup>

Es decir, el planteamiento neoliberal indica que el Estado no debe intervenir en la economía directamente a través de inversiones, sino que debe funcionar como un rector de la economía, ya que cuando interviene exhaustivamente en todos sus sectores provoca un retraso y por consiguiente el descontento generalizado de la sociedad.

---

<sup>1</sup> Villarreal René , *La Contrarrevolución Monetarista*. Editorial Océano S.A. México, D.F. 1985. Pág.28.  
<sup>2</sup> Villarreal René , *La Contrarrevolución...* Op. Cit. Pág. 33.

Por otra parte, es importante mencionar que el neoliberalismo es el resurgimiento de la corriente liberal, "La cual defendía la primacía del individuo frente al Estado y la supresión de las trabas a la libre actividad económica"<sup>3</sup> Por tanto, es importante decir que esta es una de las principales bases para el actual modelo que se implanta en gran parte de los países del mundo.

Inglaterra fue el primer país en adoptar el modelo neoliberal en 1979, con el gobierno de Thatcher, y comenzaron elevando tasas de interés, contrajeron la emisión monetaria, bajaron los impuestos sobre los ingresos altos, abolieron los controles sobre los flujos financieros, crearon niveles de desempleo masivos, cortaron los gastos sociales, impusieron una legislación antisindical y lanzaron un programa de privatización que incluía la vivienda pública, industrias básicas como el acero, la electricidad, el petróleo, el gas y el agua. Estas medidas fueron las más sistemáticas y ambiciosas en los países del capitalismo avanzado.

Estados Unidos, aplicó el modelo neoliberal, pero lo concebía como una estrategia para quebrar la economía soviética y, por esa vía, derrumbar el régimen comunista en Rusia. Se debe resaltar que Reagan redujo impuestos en favor de los ricos, elevó las tasas de interés y aplastó la única huelga seria de su gestión, y no respetó la disciplina presupuestaria: al contrario se lanzó en una carrera armamentista sin precedentes, comprometiendo gastos militares que crearon un déficit público significativo. Sin embargo, dada su importancia en la economía mundial, no resultó tan afectado.

Por otro lado, en el continente europeo los gobiernos de derecha practicaron un neoliberalismo, en el que la disciplina monetaria y las reformas fiscales eran más importantes que los cortes drásticos de los gastos sociales y los enfrentamientos con los sindicatos.

---

<sup>3</sup> Romero Bautista, Jaime " México ¿ Liberalismo Social o Neoliberalismo? En Problemas del Desarrollo del Instituto de Investigaciones Económicas : (México, D.F. : Instituto de Investigaciones Económicas I.I.Ec. UNAM ; Vol. 26, Octubre de 1995).

Para entender mejor al neoliberalismo, se debe de tener presente que tiene dos vertientes el político y el económico. En primera instancia se puede definir al primero como lo menciona Jaime Bautista Romero " el cual dice que significa igualdad frente a la ley, antiautoritarismo, tolerancia, pluralismo, antidogmatismo y descentralización a su vez

defiende la división de poderes, la vigencia de la democracia formal y representativa, y la presencia de la sociedad en lo que realiza el Estado".<sup>4</sup> El segundo por su parte postula una libertad absoluta de mercado, ausencia de restricciones institucionales e inexistencia de monopolios; además se inclina porque la actividad económica del Estado sea mínima para que no se llegue a competir con los capitales privados. Es importante mencionar que estos principios surgieron desde 1776 con Adam Smith, cuando sentó las bases del liberalismo económico en su obra "Investigación sobre la Naturaleza y Causas de la Riqueza de las Naciones" en ella aparece el *laissez faire* como el motor del proceso económico. Este postulado se ha fundado en esencia en el mercado, la propiedad privada, el individuo, la ley, y la libertad. Sin embargo, para que esto sea verdad es necesario que la sociedad en su conjunto se manifieste en favor de ellos para que se lleven a cabo.

En el caso particular de México, el liberalismo surgió de la influencia europea por el conflicto con los privilegios consolidados del sistema feudal y del clero; con la diferencia de que en el país se pronunció por la idea de una igualdad social, y en la cual se luchaba contra un clero y una alta burocracia centralizada peninsular que reprimían el crecimiento de la nación y de la sociedad.

Fue por esto que el llamado liberalismo reformador atraviesa la mitad del siglo XIX y se consagra en la Constitución de 1857, sin embargo esto cedió espacio al porfiriismo, en el cual se presentó un excesivo liberalismo que provocó luchas internas, surgiendo de ello la necesidad de frenarlo, a través de imprimir un sentido nacionalista y menos antidemocrático que el porfirista , por lo que este proyecto fue retomado en la Constitución de 1917, sólo que modificado llamándose entonces liberalismo social mexicano.

Actualmente la semejanza entre el régimen liberal del siglo pasado y el que postulaba Salinas, se refiere a la propiedad de la tierra, no así en lo relativo a la secularización (separación del Estado y la Iglesia). " El actual neoliberalismo social, en lo político se entiende como una concepción de Estado dentro de la cual éste tiene poderes, funciones limitadas tal y como se contrapuso al Estado absoluto y al hoy llamado social; en lo económico basa su existencia en la propiedad privada, agregando la libertad de empresa, de organización, la de comercio, de libre competencia donde el Estado no debe establecer el control de precios, ni circuitos comerciales privilegiados dentro y fuera de las fronteras".<sup>4</sup>

Es importante hacer notar que el neoliberalismo que se ha implantado en el país, no cumple con los principios mencionados anteriormente. Dado que el Estado interviene activamente en la economía, es decir controla los precios de ciertas mercancías a fin de subsidiar a empresas exportadoras, para lograr un ambiente favorable para la inversión extranjera, con lo cual se favorece la desaparición de las empresas estatales a pesar de que manifiesten finanzas sanas. Con lo anterior se puede decir que se tiene una pérdida de soberanía y una mayor dependencia de los países desarrollados, logrando así un bajo crecimiento de la economía nacional, puesto que cuando los países de los que depende México económicamente presentan desajustes internos o externos, afectan directamente el desarrollo y crecimiento de la economía, generando incertidumbre en los mercados financieros y baja productividad, devaluación de la moneda y por ende una severa crisis económica, lo cual implica un alto costo social al presentarse el desempleo y un alto costo económico al darse la recesión económica en todos los sectores productivos.

---

<sup>4</sup> Romero Bautista, Jaime " México ¿ Liberalismo Social...? Op. Cit. Pág. 25.

<sup>5</sup> Romero Bautista, Jaime " México ¿ Liberalismo Social...? Op. Cit. Pág. 27.

## 1.2 GLOBALIZACIÓN ECONOMICA

En primera instancia, se puede decir que el nuevo orden mundial se ha visto obstaculizado por las crisis económicas que han experimentado diversos países, y por la carencia de un eficaz liderazgo en las economías, todo como consecuencia de la crisis del keynesianismo.

Asimismo, la permanencia de las crisis y las tendencias deflacionarias presentes en las principales economías favorecieron el proteccionismo y la competencia nacional e internacional. Sin embargo, la internacionalización no avanzó hacia una economía mundial, sino a un planeta dividido en bloques económicos, dentro de los que destacan el europeo, el asiático y el bloque recién establecido entre Canadá, Estados Unidos y México.

Ante la formación de estos bloques económicos, se puede hacer mención que todos los países que se han involucrado en este proceso de integración han pasado por la llamada desregulación de sus economías la cual ha sido individual y gradual.

Bajo estas características se percibe un nuevo orden económico mundial, cuyos rasgos predominantes son:

- La celeridad de los avances científicos y tecnológicos.
- Lo imprevisible, la incertidumbre y la competitividad crecientes en los mercados.
- La globalización económica mundial, con una mayor interdependencia y conformación de bloques económicos y comerciales regionales entre países.

En esta concepción se le considera al mundo como un mercado único, que es resultado del proceso de globalización de las economías, que se caracteriza por:

- La celeridad de los cambios en la producción y mercados.
- Una competencia cuantitativa y cualitativamente diferente.
- Existencia de nuevos productos y procesos productivos.

- Una constante innovación tecnológica.
- Nuevos e importantes competidores en casi todas las ramas industriales del mercado.
- La producción de bienes de participación de empresas de varias naciones.
- La adquisición de insumos en el mercado mundial, sin preocuparse las empresas de la procedencia, pero sí de la calidad, precio, diseño y puntualidad de entrega.

De lo anterior, el énfasis que se pone en la exportación de bienes y capitales se debe principalmente a que es sinónimo de economía exitosa, aunque en el caso mexicano exportar es ampliar la venta al exterior de bienes primarios.

En la nueva concepción del cambio estructural de los países, las economías de mercado son más eficientes y funcionan mejor que las que no lo son, por ende es necesario la generación de estructuras, estrategias y condiciones para que operen el libre mercado, las leyes de la oferta y la demanda. Además se considera necesario proteger de la liberación económica a solamente algunos sectores estratégicos y prioritarios, fundamentales para crear ventajas comparativas, o bien para mejorar la capacidad y posición negociadora del país.

Los procesos de modernización económica de corte neoliberal, marcan hoy la pauta del cambio organizacional del mundo, las naciones y las empresas, cuyas coincidencias y denominadores son:

- La desregulación de la actividad económica, a fin de permitir la libre movilidad y asignación de recursos productivos, de bienes y servicios y al mejoramiento del potencial económico y competitividad al interior de la economía y en los mercados (externos).
- La eliminación de políticas proteccionistas y la apertura de las economías a la competencia externa.
- La reducción de la intervención estatal en la economía, liquidando, fusionando o privatizando empresas no estratégicas ni prioritarias, y redefinición del papel del sector público como soporte y promotor principal del desarrollo de la economía.
- El estímulo a la iniciativa privada empresarial nacional y extranjera.

- ◆ La creación y fortalecimiento de infraestructura productiva a cargo del estado y de la iniciativa privada.

A fin de diseñar una estrategia adecuada a estos cambios que registra la economía a nivel mundial, las naciones y empresas deberán conocer las tendencias de la globalización mundial de las economías. Dentro de las más importantes se pueden señalar .

- ◆ La reducción del consumo y precios de materias primas y productoras primarias.
- ◆ La celeridad de los cambios y la innovación tecnológica.
- ◆ Mayor relevancia económica del sector servicios y del empleo calificado.
- ◆ Mercantilización de los bienes industriales.
- ◆ Generación y explotación de ventajas comparativas
- ◆ Internacionalización de la producción y distribución.

Sin embargo, es claro que la globalización se ha dado en condiciones no muy favorables para los países involucrados ya que para algunos ha significado el transformarse económica, social y culturalmente para adaptarse a esta nueva forma de vida productiva en la que la especialización es la base principal para lograr las ventajas comparativas que les permitan fortalecerse en el mercado internacional.

### **1.3 CRISIS ECONOMICA MEXICANA**

A manera de antecedente de esta crisis cabe señalar que de 1940 a 1982, México practicaba una política de industrialización sustentada en el modelo de sustitución de importaciones a través de barreras a las importaciones, facilidades y estímulos fiscales y transferencias financieras que significaban una limitación a la competencia externa y por ende un resultado negativo sobre la competitividad del aparato productivo nacional.

Sin embargo, en 1976 se devaluó el peso mexicano respecto al dólar norteamericano después de más de 20 años de estabilidad cambiaria, lo cual significó el primer intento formal de reestructuración y aparentemente al fin de la etapa de sustitución de importaciones, dado que con José López Portillo se procedió a impulsar una economía de mercado, dando preferencia al libre juego de las fuerzas internas y externas del mercado.

Los primeros cambios consistieron en dismantelar gradualmente la serie de instrumentos proteccionistas de la economía frente a la competencia externa, pretendiendo inducir la modernización del aparato productivo a fin de hacerlo más eficiente, para cubrir las deficiencias e incapacidad para satisfacer la demanda interna de bienes y servicios.

Además se trató de restablecer la confianza empresarial y el crecimiento económico en condiciones de estabilidad de precios, de las finanzas públicas y del sector externo. Sin embargo, pese a estos intentos por mejorar la economía nacional, el PIB continuó decreciendo, y la inflación incrementándose. Ante esta situación, el gobierno se vio obligado a profundizar las políticas de estabilización, vía recesión hasta que se atenuaran las presiones inflacionarias. Cabe señalar que estas medidas no se llevaron a cabo por tres razones :

- ◆ El descubrimiento de grandes reservas de petróleo en el sureste del país.
- ◆ Las condiciones favorables de ascenso en demanda y precios del petróleo en el mercado internacional.
- ◆ La amplia disponibilidad de excedentes financieros externos.

Con estos factores, el optimismo creció, puesto que el gobierno suponía que con las exportaciones de hidrocarburos podría superar el deterioro de la balanza de pagos, recuperar y sostener el crecimiento económico y fortalecer las finanzas públicas y la rectoría del Estado.

Durante este período la economía creció y se tuvo un auge de 1978 a 1981, a partir del dinamismo del gasto e inversión pública. Promedió un crecimiento anual de 8.4%, y el

empleo aumentó a una tasa anual de 5.4%. Estos resultados se basaron en una creciente petrolización y sobreendeudamiento externo de la economía, lo cual la convirtió en vulnerable ante estos eventos.

A su vez el país tuvo que enfrentar sucesos inesperados en 1982, como fue la caída del precio del petróleo y la falta de liquidez, debido a la inflación, una sobrevaluación del tipo de cambio, especulación, fuga de capitales. Ante el estallamiento de una de las más severas crisis por las que había atravesado, México se declaró en imposibilidad de hacer frente a sus compromisos con la banca internacional, lo cual repercutió en los mercados financieros internacionales, lo que provocó una fuerte restricción del crédito a otros países, incluyendo a México.

“ Es así, como en México, el 10 de septiembre de 1982 el presidente López Portillo anunció poner fin a la inestabilidad financiera y monetaria a través de la nacionalización bancaria y de un control de cambios rígido, considerándose esto una victoria de los nekeynesianos del aparato estatal contra los monetaristas, ya que responde a los fundamentos keynesianos de luchar contra la especulación y el poder del dinero”.

Dadas estas condiciones, a partir de diciembre de 1982, la economía mexicana cambió sus prioridades, objetivos e instrumentos para enfrentar las restricciones provenientes del exterior, así como para iniciar un giro en la especialización productiva y en la inserción internacional de la economía del país.

A partir de la toma de posesión del nuevo gobierno encabezado por Miguel de la Madrid, las prioridades de corto plazo de la política económica fueron :

- La negociación de la deuda externa.
- La instrumentación de programas de ajuste macroeconómico externo y fiscal.
- La ejecución de planes anti-inflacionarios.

---

\* Romo Guillen, Héctor. "El Setenio de Crecimiento Cero". Editorial. Nueva Era, México, D.F. : 1982-1988, Pág. 54.

Sus principales líneas de acción fueron dirigidas a modificar los desequilibrios económicos e inducir cambios estructurales en la economía, entre las más importantes se pueden señalar :

- La contracción deliberada del gasto público y de la oferta monetaria.
- Comprensión y refuncionalización de la intervención y papel del Estado en la economía.
- Liberalización de precios, tasas de interés, del tipo de cambio y ajuste de precios y tarifas de bienes del sector público y control salarial.
- Liberación del comercio exterior y ampliación de estímulos y desmantelamiento de requisitos para atraer la inversión extranjera.

Durante los años 1990-1994, la crisis se agudizó cuando el descontento social se agravó debido a los rezagos económicos de todos los sectores del país. Bajo este panorama, el presidente Salinas de Gortari planteó dentro de su estrategia económica, la recuperación del crecimiento económico con estabilidad de precios, y del sector externo, la modernización de la estructura productiva incrementando su eficiencia y competitividad, redimensionando el papel del Estado en la economía, además de reducir los rezagos de la sociedad.

Para obtener estas metas, se planteó la necesidad de la modernización de la economía, esto mediante una estabilidad continua, una ampliación de la disponibilidad de recursos para la inversión productiva y una modernización económica de la planta productiva.

Este proceso involucró una mayor apertura comercial de la economía hacia el exterior, un redimensionamiento del tamaño y de reglamentación del sector público, privatizando gran número de empresas de intervención estatal (TELMEX, LA BANCA Y LA PETROQUIMICA) e iniciando la reestructuración de las empresas estatales de carácter estratégico (PEMEX) entre otras.

## 1.4 LA REFORMA DEL ESTADO

Primeramente, al Estado se le puede definir como un organismo estructurado institucionalmente que influye en el sistema económico, que es autónomo y por tanto capaz de generar e imponer reglas económicas y políticas a la sociedad en su conjunto, sin que está pueda abstenerse de llevarlas a cabo.

Sus características dependen de los organismos e instituciones que formen parte de él. Dentro de las más importantes están aquellas relacionadas con las funciones de financiar sus actividades a través de políticas fiscales (impuestos), y de préstamos al extranjero (deuda externa). Igualmente puede regular la gestión de la "demanda agregada" y coordinar macroeconómicamente la conservación de los niveles más altos de empleo en una situación estable y con crecimiento económico, a gran parte de las variables estratégicas de la economía. También puede regular mediante leyes e instituciones la distribución del ingreso y la riqueza para lograr la justicia social.

Es conveniente señalar que se ha dado a la intervención del Estado diversas explicaciones en diferentes teorías, entre la que destaca la visión de Keynes, la cual permitió la fundación de la economía pública, además que comprendió sus potencialidades para influir de manera deliberada en la economía y en sus agregados macroeconómicos. También concebía dos posibilidades sobre la presencia estatal: la primera como una opción intervencionista restringida y la otra como una cierta socialización general de la inversión el medio para asegurar al sistema en una situación de pleno empleo. Aunque esto no excluye necesariamente todos los acuerdos de colaboración entre la autoridad estatal y la iniciativa privada.

Los neoclásicos consideran al Estado como un organismo capaz de fomentar el crecimiento económico, a través de generar una competencia entre los diversos sectores de la economía,

---

<sup>7</sup> Esto lo logra asignando de manera eficiente los recursos que obtiene en lo que se refiere a las fallas del mercado y a la provisión de bienes públicos y corrección de externalidades.

con lo cual se propiciaría una mayor eficiencia productiva, además postulan que su papel dentro de la economía debe de ser únicamente de vigilante de las fuerzas productivas, para evitar el proteccionismo y de esta forma crear un clima de estabilidad y confianza en todos los sectores productivos.

Por su parte los monetaristas postularon que las intervenciones gubernamentales no pueden contrarrestar los auge y recesiones del sistema, ya que aunque se incrementa el gasto público o la oferta monetaria, pueden provocar un incremento temporal de la economía pero generalmente genera inflación, lo cual en ocasiones es más perjudicial que beneficioso para el país.

México, al igual que otros países, adoptó por muchos años la teoría keynesiana como eje rector de la emisión de la política económica señalada ahora como la principal causa retraso en el país durante las últimas décadas, originado principalmente por el excesivo proteccionismo, por la falta de competitividad y por el enorme retraso tecnológico entre los sectores. Por ende surgieron problemas internos y externos que provocaron una crisis, llegando a determinar por ello la reforma del estado. Esta se puede definir como un procedimiento para modernizar y hacer más eficientes las políticas y estrategias a seguir por las instituciones que son parte fundamental del Estado, a fin de elevar su competitividad dentro del sistema. Algunas estrategias reformistas son la disminución del gasto público de sus funciones y de la corrección de las fallas del intervencionismo.

Para lograr sus objetivos, se utilizan dos medidas: la privatización y la desregulación, la primera desincentiva los monopolios públicos y privados con el fin de mejorar e incrementar la competencia económica, tanto interna como externamente para hacer frente a la globalización, mediante la cual el gobierno transfiere sus activos al sector privado a través de la venta, fusión, extinción y liquidación de estos para incentivar la producción y la inversión. La segunda por su parte busca la competitividad entre el sector público y privado, para lograr una mejor distribución de los recursos, asimismo simplificar los procesos administrativos a la iniciativa empresarial para tener un libre acceso en los mercados internos y externos.

Las causas que dieron origen a la reforma del estado pueden enumerarse de la siguiente forma :

- Se puede destacar que las fallas en sus intervenciones demostraron "ineficiencia para las cuestiones económicas del sistema." En el caso de México, la gran depresión representó un fuerte argumento para motivar la activa intervención del Estado en la economía durante los años de la guerra y la década siguiente, las autoridades mantuvieron la idea de que el gobierno debía involucrarse directamente en las actividades productivas por lo que el Estado comenzó a llevar a cabo fuertes inversiones en aquellas actividades que eran muy intensivas de capital sentando las bases de las cadenas productivas".
- Durante el desarrollo estabilizador (1954-1970), el proceso de industrialización se dio por un incremento en la inversión privada interna y externa, por lo que al invertir menos el gobierno, se crearon menos empresas y se sostuvo una firme posición de finanzas públicas sanas para tener una inflación baja, sin embargo no se contaban con incentivos para promover la inversión y la productividad.
- " Esto motivo que en la década de los setenta, el gobierno tomara un mayor control sobre la economía, gastando más y obteniendo una mayor parte de financiamiento a través del endeudamiento externo. Durante este período la incorporación de nuevas empresas al Estado fue una estrategia industrial del gobierno y una medida de conservar el empleo, debido a que se presentó una fuerte apreciación del tipo de cambio real, una alta inflación y variabilidad, además de una distorsión de los mercados crediticios y del crédito, por tanto se colocaron empresas privadas al borde de la quiebra. Como consecuencia de lo anterior, a fines de 1982, el sector paraestatal, conformado por 1 mil 155 empresas, incluyendo todos los bancos comerciales, representaba 18.5% del PIB y daba ocupación a casi un millón de personas".

---

\* Aspe Armella, Pedro, "El Camino Mexicano de la Transformación Económica" . (México, D.F. : Fondo de Cultura Económica, 1991), Pág. 155

\* Aspe Armella, Pedro, "El Camino Mexicano....."Op. Cit. Pág. 158

- Dado que el Estado tenía un exceso de funciones, demandas y presiones políticas y económicas, se puede decir que se manifestó una crisis del gobierno interna, con lo cual su ineficacia se hizo más latente, generando la necesidad en la sociedad de reestructurarlo. Fue por lo antes descrito que en 1988, el Presidente Salinas, inició un proceso de cambio estructural dirigido a reorientar y modernizar el aparato productivo y distributivo, impulsando al sector privado, así como adecuando las modalidades del financiamiento a las prioridades de desarrollo.
- Entre las causas externas que dieron origen a la reforma del Estado, se puede mencionar la intensa competencia en las áreas comercial, financiera, tecnológica y productiva que se está llevando a cabo por el proceso de globalización económica que se vive en todo el mundo, y que a su vez genera un proceso de modernización y de reestructuración en todos los sectores que más rezagos muestran para enfrentar al proceso de integración.
- Otra causa importante, es el proceso de apertura comercial que se genera por la globalización económica, y que obliga a los países a buscar nuevas alternativas de mercado y ventajas comparativas, así como la eficiencia económica y productiva, la cual se puede obtener sin el proteccionismo del Estado.

### **1.5 PROCESO DE APERTURA COMERCIAL**

En México las políticas proteccionistas, principalmente bajo la forma de aranceles a las importaciones, tienen una larga historia. Durante los años 50s, la política de comercio exterior tenía como principal objetivo sustituir importaciones de bienes de consumo final.

Hacia 1970, estas políticas habían conducido a una protección ligeramente negativa de las actividades primarias, una protección moderada a las manufacturas intermedias y una protección alta para los bienes de consumo duradero.

A comienzos de la década de los años de 1980, todas estas medidas dieron lugar a una estructura de precios muy distorsionada. Aún cuando la protección nominal promedio era prácticamente igual a cero, había una protección negativa para los productos derivados del petróleo, y para los bienes sujetos a alguna forma de control de precios.

La eliminación de barreras no arancelarias y la reducción de los aranceles ha tenido lugar en tres etapas. La primera implicó dos decisiones importantes que se adoptaron en 1985. La segunda etapa se relaciona de manera directa con la implantación del Pacto de Solidaridad Económica y la tercera etapa en el proceso de la reforma comercial ha sido marcado por el fortalecimiento de las relaciones bilaterales con nuestros principales socios comerciales.

Como es del conocimiento de todos, estos cambios se iniciaron con Miguel de la Madrid, y su programa de liberación comercial con el cual empezó a eliminar los permisos previos a la importación en 1984, "el proceso se aceleró en julio de 1985 cuando se eliminaron los requisitos de licencia previa para 3 mil 064 de las 5 mil 210 fracciones arancelarias de la tarifa de importación"<sup>19</sup>.

Con el ingreso de México al GATT en agosto de 1986, la liberación comercial continuó y en algunos aspectos superó los compromisos adquiridos ya que México consolidó su arancel de importación al 50% y se comprometió a eliminar las licencias previas y a suprimir en su totalidad los precios oficiales en diciembre de 1987, misma fecha en que se produjo otro importante avance en la apertura comercial como apoyo al Pacto de Solidaridad Económica, cuyo propósito era frenar las expectativas inflacionarias (en 1987 y 1988 la inflación fue de 160 y 52% respectivamente) y se compactaron los aranceles de 0 a 20% para dar lugar a una mayor competencia del exterior que pudiera bajar los precios internos.

---

<sup>19</sup> Cifras tomadas de "El Sistema Antidumping Mexicano: Normatividad y Práctica Manual de Investigaciones 93, Vázquez Tercero y Asociados.

Con la apertura externa se elimina el liderazgo del estado en la definición de las características y modalidades del proceso de reestructuración industrial dejando al mercado de economía abierta dicha función.

Asimismo el proceso de liberalización de la economía abarcaba no sólo el mercado de bienes y el de factores, sino también el mercado financiero, a fin de lograr una mayor competencia, más eficiencia y mas productividad en el país, dado que la globalización de los mercados financieros, internacionales habían cambiado substancialmente el escenario, ya que la movilidad de capitales gracias a la convertibilidad de las principales divisas y la multiplicación de los servicios financieros obligó a México a buscar la manera de no quedar aislado sino más bien de incorporarse a dichos mercados.

Dado lo anterior, se han llevado a cabo variadas negociaciones comerciales, entre las que destaca el Tratado de Libre Comercio, ya que con el Tratado, se incrementarían los flujos económicos entre los tres países eliminando en forma paulatina las barreras arancelarias y no arancelarias.

Cada país participante mantendrá en vigor su propio programa de aranceles para las importaciones procedentes de países que no forman parte del Tratado.

Esta eliminación permitirá un aumento del comercio y la inversión entre los tres países y reanudará en la creación de nuevas fuentes de trabajo.

## **1.6 ANTECEDENTES Y SITUACION ACTUAL DE LA REFORMA DE LA EMPRESA PUBLICA**

Ante la problemática que enfrentaron las empresas el Estado se vio en la necesidad de endeudar a las empresas a su cargo con el impacto subsecuente en las finanzas públicas, además debido a la falta de recursos propios el tuvo que recurrir al financiamiento externo para realizar algunos proyectos de inversión.

Dadas las circunstancias, el petróleo fungió como sustento de la economía nacional para evitar una crisis económica severa. Por su parte, la empresa pública principalmente aplicó estrategias orientadas a solucionar su problemática y a su modernización sin dejar de lado su papel dentro de la economía, es decir debía de mantener en primer término la generación de empleos, la regulación de los mercados, la redistribución del ingreso y el control de sectores estratégicos además de impulsar la tecnología y productividad para el desarrollo de la empresa.

Sin embargo, debido al severo estancamiento del país durante los últimos años, se comenzó por parte del Estado un proceso de desincorporación de empresas del sector público, con lo cual se pretendió corregir las finanzas del sector público. Fue entonces que en 1983 se comenzó la venta, liquidación y fusión o transferencias de pequeñas entidades del sector público. Este proceso tuvo como objetivo, en primer lugar, que con el esquema de ventas los nuevos dueños podrían controlar la administración de la empresa de una forma eficaz, a fin de que pudiera operar en un ambiente competitivo, tanto interna como externamente; y en segundo lugar, para regular apropiadamente su eficiencia interna, y la asignación adecuada de recursos.

Bajo el esquema anterior y con la concepción de la reforma del estado, dentro del programa de desincorporación se establecieron los siguientes puntos básicos: eliminación de gastos y subsidios no justificables, el saneamiento de las finanzas públicas, la canalización correcta de los recursos a las áreas estratégicas y prioritarias, así como impulsar la productividad vía iniciativa privada, además de elevar la eficiencia del sector público.

Por ello, el proceso de desincorporación de empresas se dio bajo los siguientes lineamientos: primeramente se consideró de las empresas su potencial económico para establecer si era conveniente su permanencia o su desaparición, así también se analizó su vinculación con el desarrollo regional y su posible fusión con otras empresas para su mayor

eficiencia ; asimismo si no se consideraba estratégica o prioritaria se decidía su enajenación o venta.

“ En el proceso de desincorporación se incluye la liquidación, extinción y fusión de un total de 240 entidades paraestatales, y de 159 privatizadas que suman 399 de las 618 que existían al inicio de la presente gestión, y que generaron un monto total por su enajenación de 69.4 miles de millones de nuevos pesos.”<sup>11</sup> Es importante señalar que los mejores ingresos, via venta de empresas, se obtuvo con la desincorporación de los bancos comerciales y de Teléfonos de México.

Adicionalmente, dentro del marco de estrategia general de reforma del estado y modernización estructural de la economía, la modernización de PEMEX, tiene como marco de referencia los objetivos lineamientos y prioridades para la modernización económica del país a nivel global y sectorial por tanto, se mencionaran de manera general los programas bajo los cuales se fundamentó la reestructuración integral de Petróleos Mexicanos.

“ El Plan Nacional de Desarrollo de 1989-1994 de manera particular para la modernización de PEMEX, estableció tres líneas estratégicas.

- Conservar, ampliar y explotar racionalmente los recursos escasos del país, renovables y no renovables.
- Asegurar el abastecimiento de energía para la recuperación del crecimiento económico, ampliando los recursos para la inversión y la capacidad de producción y transformación de hidrocarburos, empleando financiamiento público privado y externo.
- Fortalecer la empresa pública para que atienda con eficacia áreas estratégicas o prioritarias para el desarrollo, para que sea económica y financieramente sólida y proporcione productos de buena calidad y a buen precio.

---

<sup>11</sup> *Epoca* : Semanario de México (México, D.F. : año 1994, No., 164 julio 1994), pp. 24-25.

El Programa Nacional de Modernización de la Empresa Pública (1990-1994) que implantó el gobierno tenía como objetivos generales :

- El reestructurar el sector paraestatal.
- El fortalecimiento de los órganos de gobierno.
- La promoción de una mayor autonomía de gestión de las entidades paraestatales.
- El lograr una mayor eficiencia y productividad.
- El empleo de la concertación.

Este Programa tenía cuatro lineamientos básicos :

- La aligeración de estructuras.
- El cuidado de costos.
- La incorporación sistemática de innovaciones tecnológicas.
- La búsqueda de mejores resultados y productividad.

Asimismo el Plan Nacional de Modernización Energética, (1990-1994) propone dentro de sus objetivos fundamentales modernizar al sector a través de :

- Garantizar la suficiencia energética, en forma eficiente y sin pretensiones de autarquía.
- Fortalecer la vinculación del sector con la economía.
- Consolidar un sector energético más moderno, mejor integrado y más eficiente en el uso de los recursos.

Lo antes mencionado sirve como un antecedente de la reestructuración de PEMEX, posteriormente se explicará cómo se aplicaron todos estos puntos en la paraestatal.

---

---

**CAPITULO II**

**LA IMPORTANCIA DE PEMEX EN LA  
ECONOMIA NACIONAL**

---

---

## **2.1 ANTECEDENTES HISTORICOS**

A manera de antecedente, se habla que el petróleo era ya conocido por los antiguos habitantes de México, y que le daban un uso como medicamento, material de construcción impermeabilizante, etc. pero no como energético. Fue hasta a fines de la colonia cuando se le comenzó a dar un cierto valor económico.

Conceptualmente el petróleo proviene del latín *petroleum* (*petra*-piedra y *oleum* aceite), la palabra significa aceite de piedra y es un compuesto de hidrocarburos, básicamente una combinación de carbono e hidrógeno.

Las primeras perforaciones de pozos, tanto en México como en otros países, se hicieron en busca de agua y con frecuencia salía acompañada de petróleo. En 1865, el emperador Maximiliano de Austria reguló la explotación y en 1870, Adolfo A. Autrey, se asoció con Jhon F. Dowling para formar la compañía Explotadora de Petróleo del Golfo de México, misma que empezó a operar en la zona de Palma Sola y Papantla, Veracruz. Fue Porfirio Díaz en 1892, el que decretó una ley expresa para los hidrocarburos y abrió las puertas de la explotación del petróleo a las compañías petroleras extranjeras con sólo cubrir un impuesto federal de propiedad.

Consecuentemente, la industria del petróleo en México ocurrió justo en 1900, y se iniciaron en ese mismo año las perforaciones, siendo El Ebanito el primer campo petrolero del país.

En la primera década del siglo XX, la industria petrolera en México se caracterizó por una rápida expansión. El gobierno otorgó concesiones a unos cuantos, ligadas con frecuencia a despojos de terrenos y arbitrariedades.

Durante 1910, en los inicios de la Revolución Mexicana, llegaron a Tampico dos empresas petroleras : la estadounidense Standard Oil Company, de John D. Rockefeller y el consorcio

anglo-holandés Royal Dutch Shell. También este mismo año México realizó sus primeras exportaciones de petróleo.

Posteriormente, con Francisco I. Madero en la presidencia, se expidió un impuesto especial sobre la producción petrolera (20 centavos por tonelada) y ordenó un registro de las empresas petroleras que operaban en el país. En 1935 se suspendieron algunas concesiones otorgadas en 1906 y se constituyó el Sindicato de Trabajadores Petroleros de la República Mexicana.

Finalmente, el 18 de marzo de 1938, el gobierno del Presidente Lázaro Cárdenas anunció el decreto mediante el cual determinó nacionalizar la industria petrolera de acuerdo con la Ley de Expropiación que había aprobado el Congreso de la Unión en 1936. Esto trajo como consecuencia que Estados Unidos e Inglaterra establecieran un bloqueo sobre el petróleo mexicano, el cual se terminó en 1940.

El 7 de junio de 1938 se crea por decreto presidencial la empresa Petróleos Mexicanos (PEMEX), como organismo público descentralizado del gobierno federal, con personalidad jurídica y patrimonios propios. Constitucionalmente se le considera a la explotación de petróleo como estratégico y por tanto actividad exclusiva del Estado. Fue a partir de entonces cuando la industria petrolera habría de ser desarrollada por mexicanos con base en tres prioridades:

- Satisfacer la demanda interna, a precios subsidiados.
- La creación de capacidad tecnológica autónoma.
- La mejora del bienestar de los trabajadores petroleros.

Entre 1951 y 1975 se desarrolló la industria petroquímica, comportándose como fuerte impulsor de la estrategia de desarrollo industrial mediante la de importaciones. En la década de los años sesentas hubo un aumento considerable de la inversión federal apoyada en un endeudamiento externo, sin embargo hacia sus finales, México presentó una aguda crisis de la oferta interna de petróleo y en los inicios de los años setentas se convirtió en importador

neto de petróleo, lo cual motivó la ampliación de recursos financieros y tecnológicos para la búsqueda de petróleo en territorio nacional. Por ende, se volvió a la autosuficiencia energética y se tuvo capacidad para exportar.

Sin embargo, debido a problemas internacionales como el embargo petrolero de los países de la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP) y la Guerra Irán-Irak, impactaron la oferta y la demanda de energía a nivel mundial, debido al aumento de los precios del petróleo. Esta problemática impulsó la actividad petrolera en México y entre 1977 y 1982 recibieron la prioridad más alta en la política económica del país.

Esta expansión se vio acompañado por el crecimiento constante de las reservas probadas de hidrocarburos, que alcanzaron su máximo en 1984, con 72 mil 500 millones de barriles al inicio del año<sup>12</sup>, y por los elevados incrementos en los ingresos de divisas por ventas al exterior.

A mediados de los años ochentas, se presentó una sobreoferta en el mercado mundial, lo cual originó un severo problema en las finanzas gubernamentales y en la economía mexicana. Después de haber captado cuantiosos montos de divisas por la venta del petróleo, el país quedó sumido en una recesión económica y en un endeudamiento por arriba de la capacidad de pago. Consecuentemente, PEMEX vivió un crecimiento desmesurado, un deterioro de su productividad, un debilitamiento de su capacidad productiva y una reducción de inversiones.

Esta situación, aunada al nuevo marco económico nacional de desregulación y apertura económica, promovieron una importante reestructuración de la industria petrolera mexicana. Fue entre 1990 y 1991, cuando PEMEX se dividió en cuatro organismos subsidiarios y una corporación, cuyos objetivos básicos fueron la descentralización, desconcentración de la toma de decisiones, funciones de apoyo y recursos, y el diseño de

---

<sup>12</sup> Petróleos Mexicanos. Anuario Estadístico 1993. PEMEX. Dirección Corporativa de Operaciones, Gerencia de Evaluación e Información.

esquemas organizativos de divisiones operativas especializadas e integradas por líneas de negocios que coadyuven al desarrollo de la paraestatal.

## **2.2 PRINCIPALES APORTACIONES ECONOMICAS**

Como se mencionó en el apartado anterior, PEMEX es considerada entidad estratégica, y actividad exclusiva del Estado, debido a que realiza la administración, aprovechamiento, transformación, comercialización y conservación de un recurso no renovable de interés para la soberanía nacional y de gran trascendencia en la estructura económica del país.

Es conveniente destacar que PEMEX, desde su nacionalización tuvo como uno de sus objetivos el abasto del mercado interno, con lo cual al desarrollar la industria petroquímica se convirtió en uno de los precursores e impulsores de la sustitución de importaciones. Sin embargo, dado su carácter estratégico para el país, se consolidó como uno de los pivotes de la economía nacional, y sus aportaciones cada día fueron más intensas y de mayor peso para el crecimiento de la economía.

Dentro de las aportaciones se pueden destacar las siguientes :

- Principal generador de la oferta total de energía primaria del país, alcanzando niveles de hasta el 90%, y proveedor de la mayor parte de la energía que demanda el aparato productivo.
- Promotor del proceso de formación de capital de la economía, a partir de una política de precios bajos. Por ejemplo, realizó transferencias implícitas estimadas en 70 billones de pesos a precios de 1987, valor que para ese año significó 1.6 veces el patrimonio de la empresa.
- Productor y proveedor de insumos básicos de importantes encadenamientos productivos que tienen su origen en la petroquímica básica.
- Generador y fuente de divisas del país.

- **Soporte fundamental de las finanzas públicas.**
- **Agente destacado de la sustitución de importaciones ampliando y diversificando sus actividades y productos y constituyéndose en un sólido demandante de materiales, herramientas, bienes de capital y servicios de procedencia nacional.**
- **Factor preponderante del desarrollo regional, ya que pese a causar efectos serios al medio ambiente e inflación, ha mejorado substancialmente las condiciones económicas de entidades del país.**
- **También mediante el desarrollo de la petroquímica, ha logrado un importante efecto multiplicador, y ha impulsado el crecimiento y la diversificación de la planta productiva y el empleo.**
- **Ha contribuido al desarrollo científico y tecnológico del país, a través del Instituto Mexicano del Petróleo (IMP) creado en 1966, y cuyo objetivo primordial ha sido hasta la fecha lograr la independencia tecnológica en varios renglones importantes de la industria petrolera nacional.**

Lo anterior, es síntoma de que PEMEX, vía impuestos ha venido pagando desde el sexenio de Miguel de la Madrid el equivalente a 90 o 95% de sus utilidades generadas, casi al triple de lo que pagan otras empresas, con lo cual se confirma el hecho de que el petróleo es el principal soporte de la economía nacional, situación que tuvo variaciones en 1988, cuando el presidente Salinas, comenzó con su política de apertura financiera y comercial en la cual las inversiones comenzaron a llegar al país vía la bolsa de Valores , con el resultado esperado por su política neoliberal, en donde se logró en cierta forma una menor dependencia del petróleo.

Sin embargo, esta situación fue muy volátil y a medida en que este excesivo proceso de apertura se intensificó, surgieron un sinnúmero de problemas económicos y sociales cuyo impacto generó una severa crisis con los consecuentes resultados en todos los sectores productivos, por ende el petróleo volvió a retomar su papel dentro del país.

Por lo que toca, a su papel como generador y fuente de divisas, las exportaciones petroleras han permitido desde el sexenio de Miguel de la Madrid, cubrir su déficit, situación que persistió en el mandato de Carlos Salinas, cuando se registró un déficit por 52 mil millones de dólares. Lo anterior confirma que PEMEX es el único sector productivo del país, cuyo aporte neto de divisas es positivo. Es decir, de 1983 a 1988, la paraestatal aportó a la economía 65 mil millones de dólares ( registro un superávit comercial externo por 83 mil millones de dólares, que fue mermando por los pagos netos que realizó por deuda externa, cuyo monto fue de 18 mil millones de dólares ). Entre tanto, el resto del sector público y el sector privado tuvieron un saldo de negativo de 18 mil millones y 2 mil millones de dólares, respectivamente.

Durante el sexenio de Salinas de 1989 a 1994, presentó un saldo positivo en sus aportaciones de divisas de 40 mil millones de dólares, mientras que los sectores públicos y privados fueron negativos nuevamente registrando un incremento de 47 mil y 87 mil millones de dólares, respectivamente (Ver cuadro No. 1).

(Cuadro No. 1)  
**MEXICO APORTE NETO DE DIVISAS, 1983-1994 POR SECTOR O AGENTE**  
 (MILES DE MILLONES DE DOLARES DE 1994)\*

Sector / Agente	Por Comercio(a)	Por Endeudamiento (b)	Total	Por Comercio(a)	Por Endeudamiento (b)	Total
PEMEX	83	-18	65	43	-3	40
Resto Sector Publico	-11	-7	-18	-8	-39	-47
Sector Privado	-5	3	-2	-96	9	-87

\* Se utilizó el deflactor implícito del PIB de 1994.

a) El importe de los intereses de PEMEX para 1994 es estimado.

b) Se refiere al saldo en balanza comercial.

c) Se refiere a la diferencia entre endeudamiento bruto menos el servicio de la deuda.

d) Se excluye al sector bancario.

FUENTE: Manzo Yáñez, José Luis, "Que Hacer con PEMEX? Una Alternativa a la Privatización", Editorial Grijalbo, México, D.F.

1996.

Por lo anterior, se puede verificar que en los pasados 20 años PEMEX ha sido la única empresa dentro del sector productivo que ha tenido la capacidad de generar divisas para cubrir totalmente o parcialmente los adeudos externos generados por los otros sectores de la

economía, de ahí la significativa carga que le ha representado a la paraestatal esta situación a nivel interno y externo.

Actualmente la contribución fiscal de Petróleos Mexicanos de acuerdo al Programa de Trabajo 1997 del sector de energía estima que tendrá una equivalencia de a 26.6% de los ingresos presupuestales del sector público. Por ende, su nivel competitivo se ha visto seriamente dañado en los últimos tiempos, producto de la falta de atención en su infraestructura.

### **2.3. LA DEUDA EXTERNA.**

La crisis energética que se vivió en el mundo, fue parte de la articulación de un excedente de liquidez que se recicla a través del financiamiento del déficit de cuenta corriente de los países importadores de petróleo. Lo anterior desencadenó la crisis económica que vivió México en la década de los setenta, presentando la alternativa del desarrollo petrolero como una salida viable de consenso popular y de crecimiento económico, por tanto el petróleo contando con la predilección oficial y de la banca privada internacional, fue el único que incurrió en una dinámica de crecimiento.

De esta forma, México comenzó a cobrar importancia para los Estados Unidos, aunque es conveniente mencionar que los precios del petróleo disminuyeron drásticamente, significando un cambio importante en el perfil de PEMEX al enfrentarse a un mercado débil y una carencia de financiamiento para nueva tecnología, esto lo colocó " en una situación asfixiante que invalidó su lucha para continuar disminuyendo su endeudamiento externo echando por tierra la mitología del auge petrolero"<sup>11</sup>.

---

<sup>11</sup> Acevedo Carrillo, Agustín. "La crisis de la deuda petrolera". Proyecto "Lázaro Cárdenas", FCPyS. UNAM.

Es importante mencionar la relación existente entre la deuda externa de PEMEX con los recursos de inversión, la cual comenzó a crecer y pasó de 727 millones de dólares en 1973 a 2,221 millones de dólares en 1976, registrando un incremento de 1,494 millones de dólares. " De 1977 a 1982 la deuda de PEMEX paso de 3,083 millones de dolares a 15,717 millones de dólares; es decir, 12,634 millones de dolares mas. Así, en 1982 la deuda externa de corto plazo de PEMEX representaba el 25% del total de su deuda externa"<sup>14</sup>.

" Durante el periodo del auge petrolero 1977-1982 la inversión de PEMEX fue equivalente al 44% de sus ingresos totales, proporción que cayo al 13% en el sexenio de Miguel de la Madrid y al 11% en el de Carlos Salinas Gortari"<sup>15</sup> (ver cuadro No. 2).

(Cuadro No. 2)  
**PEMEX INVERSIÓN FÍSICA E INGRESOS TOTALES POR SEXENIOS**  
 (MONTO EN MILES DE MILLONES DE DOLARES 1994)<sup>16</sup>

Sexenio	Ingresos Totales (monto)	Inversión Física (monto)	Inversión como proporción de los ingresos (%)
José López Portillo	112	49	44
Miguel de la Madrid	125	16	13
Carlos Salinas de Gortari	141	16	11

<sup>14</sup> Se utilizó el deflactor implícito del PIB de 1994.

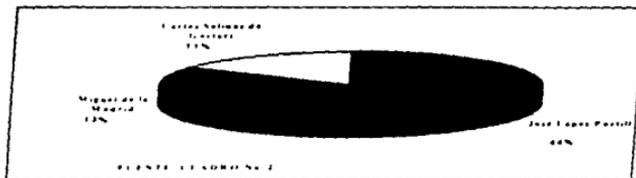
FUENTE: Manzo Yezpez, José Luis, ¿Qué hacer con PEMEX? Una alternativa a la Privatización, Editorial, Grijalbo, Pág. 55.

Como se puede observar, (gráfica No. 1) PEMEX no ha tenido la posibilidad de canalizar sus ingresos internamente, debido a que ha sido el principal soporte de las finanzas públicas, y sus recursos son utilizados para cubrir los déficits y para el pago de los intereses de deuda.

<sup>14</sup> Acevedo Carrillo, Agustín "La crisis de la deuda petrolera... Opt. Cit. Pág. 145.

<sup>15</sup> Manzo Yezpez, José Luis, ¿Qué hacer con PEMEX? Una alternativa a la Privatización, Editorial, Grijalbo, Edición 1995, Pág. 55.

(Gráfica No. 1)  
**INVERSIÓN FÍSICA E INGRESOS TOTALES POR SEXENIO  
 (PORCENTAJES)**



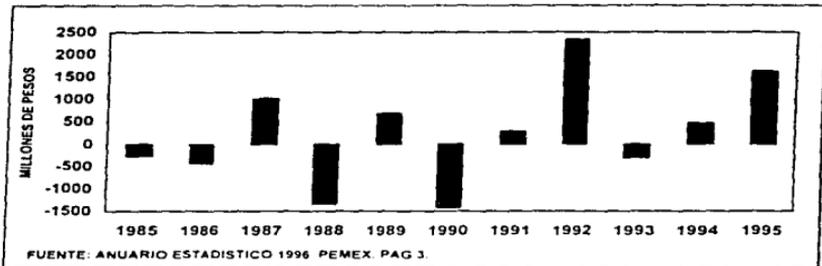
Entre 1980 y 1982, al tiempo que la deuda de corto plazo del sector público crecía, los préstamos contratados para la paraestatal se incrementaban y pasaban de 157 millones de dólares en 1980 a 4,063 millones de dólares en 1981, registrando un crecimiento de 3,906 millones de dólares. Para 1982 se tuvo un decremento de 904 millones de dólares en comparación con el monto de 1981 y para 1983 se volvió a disminuir la deuda a 2,964 millones de dólares, alcanzando nuevamente una baja de 195 millones de dólares en comparación con el monto de 1982.

Cabe señalar que la paraestatal era la empresa más endeudada debido a la dimensión que adquirió en esos años. "PEMEX cubría en 1980, casi el 40% de todos los pagos de México por concepto de intereses de la deuda externa. Asimismo, de las amortizaciones de capital, los recursos provenientes de la empresa petrolera estatal llegaron al 82%. En ese año participó con el 19% de la inversión bruta fija del país y aportó la cuarta parte del total de la recaudación tributaria de la Federación",<sup>10</sup> a la fecha PEMEX mantiene esa política. Asimismo, fue el medio por el cual se sostuvieron condiciones de privilegio para la adquisición de energéticos por parte de la iniciativa privada nacional y extranjera radicada en el país.

<sup>10</sup> Giron Alicia, "Cincuenta años de la deuda externa" Colección: La Estructura Económica y Social de México, IIE, y UNAM 243p México 1991, pag 149.

Como se puede apreciar en la gráfica No. 2, se tuvo un decremento significativo en los años de 1988 y 1990, esto se debió a que en estos años los mayores ingresos por exportación y la instrumentación de operaciones de ingeniería financiera, permitieron a la empresa, sin disminuir el acceso de PEMEX al financiamiento, lograr un notable desendeudamiento tanto en moneda nacional como en otras monedas. Por tanto al final del ejercicio se mostró un desendeudamiento neto de 7,385.2 millones de dólares, constituido por un endeudamiento neto de 192.3 millones de dólares y por la cancelación de deuda a favor del Gobierno Federal por 7,577.5 millones de dólares.

(Gráfica No. 2)  
**ENDEUDAMIENTO NETO DE PEMEX**  
 (1985-1995)



En cuanto al incremento de deuda que se presentó en el año de 1992, se debió a los créditos que PEMEX contrato a corto plazo y que le significó deuda por 500 millones de dólares y 2.78 billones de pesos para apoyo de la Tesorería el saldo de la deuda del organismo fue de 796.1 millones de dólares que se derivan de un endeudamiento por 885.7 millones de dólares y una disminución por 89.6 millones derivadas de fluctuaciones cambiarias.

En 1995, PEMEX presentó un endeudamiento neto por 1,633 millones de pesos un equivalente a (300 millones de dólares), monto superior en 1,171 millones al registrado en 1994 e inferior en 445 millones al presupuestado, como resultado de disponibilidades por

18,332 millones de pesos y amortizaciones por 16,699 millones. Asimismo, generó un incremento en la disponibilidad por 4,392 millones de pesos.

Es importante mencionar que el endeudamiento externo de PEMEX se acrecentó a través del tiempo con los bancos transnacionales<sup>17</sup> básicamente por la necesidad de financiar sus proyectos de inversión. Con esto la paraestatal acentuó su dependencia de la economía internacional en lo referente al mercado de exportación y al riesgo del incremento de sus pasivos en dólares. Lo anterior, demostró su debilidad ante presiones internacionales.

Los préstamos de PEMEX con la banca transnacional ligaron sus intereses con los de grandes consorcios internacionales, cuyas inversiones están relacionadas con el comercio y la producción internacional.

El riesgo que México tuvo frente a la comunidad financiera al presentar la crisis de liquidez, acompañada del descenso paulatino de los precios del petróleo, afectó directamente la rentabilidad de la empresa paraestatal, al igual que coadyuvo a la disminución de su capital. Por ende su reestructuración de deuda externa implicó el retraso de nuevas inversiones y el pago se complicó ante lo inestable del mercado internacional.

## **2.4 EL PETROLEO COMO GARANTIA DE PAGO.**

En diciembre de 1994, el presidente Ernesto Zedillo, anunció que debido al déficit en la cuenta corriente, provocado por una alta vulnerabilidad de la economía nacional, y ante el pronunciado ascenso de las tasas de interés externas, el precio del dólar alcanzó niveles muy altos, lo cual propició una devaluación del peso mexicano equivalente al 30%, de más

---

<sup>17</sup> Los bancos que otorgaron mayores créditos, pertenecen a consorcios internacionales, estadounidenses, japoneses, alemanes y canadienses e incluso algunos mexicanos. Hubo periodos durante 1976 y 1977 en que fueron los bancos estadounidenses quienes participaron con mayores montos en los préstamos otorgados a PEMEX. Alicia Giron, *Cincuenta Años de Deuda Externa*, p. 152. UNAM. IIE.

de 11 mil millones de dólares <sup>18</sup> las causas de esta fuga de capitales fueron la desconfianza de inversionistas en las políticas del nuevo gobierno, la vulnerabilidad del sistema financiero mexicano, también el ascenso en las tasas de interés en Estados Unidos.

Otro de los "elementos que incrementaron el problema fue la decisión del gobierno de Zedillo de cubrir en dólares los Tesobonos que se encontraban en poder del público, instrumentos de inversión financiera emitidos por el gobierno mexicano y denominados en moneda nacional, cuyo importe en dólares ascendía a cerca de 30 mil millones de dólares"<sup>19</sup>. Esta apreciación por parte del presidente, fue sin duda una forma de no contrariar a su socio comercial (E.U.)

Sin embargo, esta medida generó en el país una seria crisis financiera cuyas repercusiones en el resto de la economía fueron funestas, puesto que ante la falta de divisas, en febrero de 1995, el gobierno de Zedillo negoció con el presidente Clinton un préstamo para cubrir sus compromisos, cuyos términos y condiciones resultaron perjudiciales para México.

Respecto a este último punto, el paquete crediticio otorgado por Estados Unidos generó una serie de violaciones a la Constitución<sup>20</sup>, sobre la potestad del gobierno de E.U. para guiar a México sobre la forma en que debía manejar los recursos del préstamo, además de fijar la cuantía y la manera en que México debería constituir la garantía sobre los ingresos por exportaciones petroleras

Sin embargo, a pesar de que la Constitución y las leyes prohíben comprometer el petróleo mientras éste permanece en los yacimientos, el gobierno zedillista aceptó el compromiso de que sus ingresos por futuras exportaciones petroleras servirán como garantía de pago del préstamo por 20 mil millones de dólares.

---

<sup>18</sup> Según un estudio publicado el pasado 4 de enero de 1995 en la *Jornada*, la fuga de capitales de México durante 1994 ascendió a 25 mil 402 millones de dólares.

<sup>19</sup> Manzo Vépez, José Luis, ¿Qué hacer con PEMEX? Una alternativa. Opt. Cit. Pág. 74.

<sup>20</sup> Más adelante en el capítulo III se hablará del artículo 27 Constitucional y se comprenderá mejor la forma en que se violó este artículo, para satisfacer a los intereses de Estados Unidos.

A raíz de este crédito, el gobierno de México y PEMEX, suscribieron con Estados Unidos el Acuerdo sobre el Esquema de Ingresos Petroleros a efecto de garantizar con la cartera de PEMEX, el pago del crédito concedido por el Departamento del Tesoro estadounidense.

En los términos de dicho acuerdo el gobierno de México y PEMEX quedaron sujetos irrevocablemente, para el caso de alguna controversia derivada del mismo, a la jurisdicción exclusiva de la Corte de Distrito de Estados Unidos ubicada en Manhattan, Nueva York.

Dado el caso, de que se presente alguna controversia relativa al Acuerdo sobre el Esquema de Ingresos Petroleros, la Corte de Distrito de Manhattan habra de declararse incompetente para conocer tal controversia de conformidad a lo señalado por la doctrina del acto de Estado, codificada y sancionada como ley suprema de la Unión Americana, mediante la Ley de Inmunidad de Soberanías Extranjeras.

Con lo antes señalado, México renunció a que su legislación sea aplicable a los acuerdos de los que es parte contratante, y a la jurisdicción de sus propios tribunales, además se comprometió a no emprender ninguna acción legal que pudiera anular o entorpecer las leyes o procedimientos bajo los cuales ha de ser ejecutado dicho acuerdo. Asimismo, adquirió el compromiso ante el gobierno estadounidense de mantener el volumen y valor de sus exportaciones petroleras a ciertos niveles mínimos, con lo cual nuestro país garantiza el abasto seguro de crudo a E.U., con el compromiso que significa el seguir sobreexplotando yacimientos petroleros con las consecuencias negativas que implica para el país.

En el Acuerdo antes señalado, PEMEX se comprometió a entregar toda la información que requiera el gobierno estadounidense, sobre operación, expansión, situación financiera, los planes sobre desarrollo de campos petroleros, producción, compras, ventas, ingresos esperados por exportaciones, obligaciones con el exterior (ventas y financiamientos).

**Todo tiene el objetivo primordial, de dar una seguridad de que PEMEX tiene la capacidad para cumplir con todos los requerimientos del Acuerdo sobre el Esquema de Ingresos Petroleros.**

En el mes de enero de 1997, el gobierno anunció el pago de 3,500 millones de dólares al Departamento del Tesoro de Estados Unidos y un pago anticipado de 1,500 millones de dólares al Fondo Monetario Internacional con lo cual se liberaba totalmente la factura petrolera y se concluía el proceso de refinanciamiento de la deuda de corto plazo denominada en moneda extranjera, cuyo monto a finales de 1994 ascendía a 41,400 millones de dólares con lo cual quedaba demostrada la eficiencia del modelo económico del país. Por su parte E.U. informó que en los casi 24 meses que se cargaron los préstamos a México los cofres estadounidenses recabaron 500 millones de dólares por concepto de interés esto porque presto a tasas de interés superiores a la del mercado.

Sin embargo, se pudo observar en todas las declaraciones del presidente Zedillo y de Guillermo Ortiz Secretario de Hacienda su exaltación por la eficiencia del modelo económico, dejando de lado el tema petrolero, puesto que en ningún momento dieron una explicación a la sociedad de todo lo que involucraba el petróleo como garantía de pago, y tampoco mencionaron si al hacer este pago el petróleo quedaba liberado de la jurisdicción de la Corte de Manhattan. Con esto es claro que México ha perdido el control de PEMEX al ceder a los Estados Unidos información confidencial de la empresa. Con ello, la paraestatal pierde la oportunidad de competir con otras empresas y a la vez pierde su soberanía.

## 2.5 LA PROBLEMÁTICA INTERNA DE PEMEX

Hasta mediados de los años setentas, PEMEX fue una empresa relativamente pequeña, cuyo propósito fundamental era abastecer el mercado nacional. Su verdadera expansión ocurrió durante el sexenio de López Portillo. En 1979 por primera vez, las ventas al extranjero superaron el consumo interno. En 6 años el personal empleado creció vertiginosamente y pasó de 88 mil en 1976 a 133 mil en 1982.

De esta expansión surgió un grave problema, la consolidación definitiva del cacicazgo de Joaquín Hernández Galicia "La Quina", quien controlaba el sindicato petrolero desde 1962. Esto provocó un serio retraso a la paraestatal, ya que su productividad se vio limitada por la fuerza de este sindicato<sup>21</sup>.

La política de convertir a PEMEX en fuente de recursos para resolver los problemas de la deuda externa tuvo serias consecuencias para la paraestatal, en virtud de que al transferir al gobierno casi la totalidad de sus utilidades, como se analizó en los apartados anteriores, la empresa se vio en la necesidad de destinar los escasos recursos sobrantes a tratar de mantener a flote su infraestructura de extracción de petróleo, debido a su importancia como fuente de divisas para el país. Sin embargo, se dejó en un completo rezago al resto de la industria, provocando bajos niveles de eficiencia y un gran número de siniestros y daños al medio ambiente.

A manera de ejemplificar estos sucesos, se mencionarán los graves perjuicios que provocan las carencias observadas en la industria petrolera. Desde López Portillo se practicaba una pésima técnica en la explotación, que durante la etapa fluyente de los pozos, solo permiten extraer un porcentaje reducido de los hidrocarburos existentes, con lo cual se pierden cantidades significativas, al no poder extraerlas posteriormente ni con el método de recuperación secundaria.<sup>22</sup> Además el petróleo extraído, sale limpio del yacimiento, pero se

---

<sup>21</sup> En el capítulo III se hablara con mayor amplitud de la problemática surgida internamente, con los trabajadores petroleros.

contamina en la superficie por deficiencias en las instalaciones. Es pérdida de calidad representa para PEMEX una pérdida de 0.34 dólares por cada barril vendido a los clientes, equivalente a 70 millones de dólares anuales<sup>22</sup>.

Asimismo, los trabajos de exploración y perforación se abandonaron a tal grado que las reservas probadas de hidrocarburos cayeron en 13% entre diciembre de 1983 y diciembre de 1996, al pasar de 72,500 millones a 60,900 millones de barriles.

Durante los últimos años, PEMEX ha financiado sus inversiones según la depreciación de sus activos, por ende "se ha dado una depreciación anual de 3 mil millones de dólares y una inversión anual de 3 mil millones también"<sup>23</sup>. Esto ha ocurrido en una situación en la que la deuda de la empresa ha sido constante, de alrededor de 9 mil millones de dólares, no ha habido utilidades retenidas por la empresa. Las ventas de activo se efectuaron en el periodo 1990 y 1994, cuando PEMEX desincorporó entre otras cosas grandes cantidades de equipo de perforación de pozos, así como materias primas en inventario y diferentes tipos de maquinaria y bienes industriales.

Aunado a estas condiciones, se dio un retroceso en la productividad<sup>24</sup>, esto porque las grandes y crecientes inversiones realizadas fueron lentamente, y hubo bajo control y deficiencias de planeación en la aplicación de recursos, rezagos en la construcción y operación de nuevas plantas.

La rama de refinación de petróleo fue la que registró el mayor deterioro de productividad de toda la industria, al caer a un promedio de -88.5% anual. Ello se debió a una cierta irracionalidad en la aplicación de recursos, excediéndose la magnitud y crecimiento del empleo de insumos primarios y capital.

---

<sup>22</sup> Manzo Yopez, Jose Luis, ¿Qué hacer con PEMEX? Una alternativa. Opt. Cit. Pag. 60.

<sup>23</sup> El Financiero miércoles 30 de octubre de 1996, Pag. 32.

<sup>24</sup> Leos Hector y Juarez Alberto, "La productividad" Pag. 64 este autor considera a la productividad como un indicador que mide la eficiencia en el uso de todos los recursos (humanos, de capital naturales, insumos intermedios) que intervienen en la producción.

Por ello, la capacidad de PEMEX para abastecer la demanda interna ha disminuido paulatinamente, lo cual ha provocado la importación de crecientes volúmenes de combustibles. También PEMEX-Refinación enfrenta el problema de los temas clandestinos de sus poliductos, siendo el sistema ductos norte en donde se incremento el problema en los últimos años y de 9 tomas que existían en 1994 pasaron a 139 en 1995, debido a la carencia de vigilancia. A su vez, los problemas de la economía nacional en 1995, afectaron el desarrollo de proyectos debido a los componentes en moneda extranjera de los contratos de ejecución correspondientes.

PEMEX Gas y Petroquímica Básica, enfrento el problema de que por las restricciones económicas del país, se ajusto el presupuesto y se afectaron de manera directa al programa de inversiones de esta subsidiaria, con ello se cancelaron seis proyectos que estaban incluidos en la cartera original, al retraso de cuatro proyectos por tiempo indefinido y al aplazamiento en la construcción del gasoducto palmillas-Toluca y a la integración de las plazas eriogenicas y fraccionadora, con lo anterior se genero un serio retraso tecnológico.

En la petroquímica básica, la productividad total descendió -6.2% anual, como resultado de la baja inversión en la construcción y ampliación de centros de producción y de una mayor complejidad tecnológica.

PEMEX Petroquímica, en 1995 enfrento un serio problema provocado por la política de precios impuesta a raíz de la devaluación del peso y a al disposición de mantener un tipo de cambio real, con lo que la subsidiaria dejó de percibir ingresos por un monto total de 1,796 millones de pesos, de los cuales correspondió el 49% a las ventas de amoniaco.

El segundo problema se derivó de dos incidentes que afectaron el suministro de materia prima, y por tanto los programas de producción. Uno fue el accidente que se registró en un ducto de condensados amargos en febrero, y el otro se derivó del cierre de plataformas marinas originadas por los huracanes Roxanne y Opal. Estos incidentes representaron un costo para el organismo de 392 millones de pesos y se dejaron de producir 197 miles de toneladas.

Otro problema de singular importancia, ha sido la insuficiente infraestructura para almacenar tanto los hidrocarburos extraídos como los productos que a partir de ellos elabora PEMEX. Esta problemática se agudiza cuando se manejan y exportan los pentanos producidos por la paraestatal, los cuales son una especie de gasolina natural que se utiliza como base para la producción de gasolinas comerciales. Esto impide a la empresa aprovechar la ventaja que le da el poseer la materia prima para preparar volúmenes adicionales de gasolina. Por ende se ve obligada a exportar gran parte de su producción de pentanos<sup>21</sup>, y posteriormente importar gasolinas comerciales.

Aunado a lo anterior, existen carencias de infraestructura tales como la deficiente capacidad para almacenar el crudo extraído, las deficiencias de equipos e instalaciones adecuadas en las diversas terminales marítimas de PEMEX, la falta de mantenimiento adecuado a barcos propiedad de la empresa que transportan gas licuado.

---

<sup>21</sup> La mayor parte a compañías de E.U., que se dedican a la fabricación o preparación de gasolinas comerciales, con lo cual incurre en gasto de divisas al comprar las gasolinas a precios altos.

---

---

**CAPITULO III**

**EL NEOLIBERALISMO Y SUS  
EFECTOS EN PEMEX**

---

---

### 3.1 LOS CAMBIOS AL MARCO INSTITUCIONAL

En primera instancia, se decidió modificar el *Artículo 27 Constitucional*, con el objetivo prioritario de eliminar apartados, que dificultaban la política neoliberal del gobierno. Sin embargo, dada la problemática ante el Congreso<sup>28</sup> se eliminaron algunas fracciones de algunos artículos de la *Ley Reglamentaria del Artículo 27* a fin de facilitar la apertura y la privatización de PEMEX en sus áreas estratégicas. A manera de ejemplo se mencionaran algunos artículos de la Constitución que deberían ser reestructurados.

En el párrafo quinto del *artículo 27 Constitucional* queda establecido que "el dominio de la Nación es inalienable e imprescriptible y la explotación, el uso o el aprovechamiento de los recursos de que se trata, por los particulares o por sociedades constituidas conforme a las leyes mexicanas, no podrá realizarse sino mediante concesiones, otorgadas por el Ejecutivo Federal"<sup>29</sup>. A su vez, tratándose del petróleo y de los carburos de hidrogeno sólidos, líquidos o gaseosos o de minerales radioactivos, no se otorgaran concesiones ni contratos, ni subsistirán los que en su caso se hayan otorgado y la Nación llevará a cabo la explotación de esos productos, en los términos que señale la ley reglamentaria respectiva. Corresponde exclusivamente a la Nación generar, conducir, transformar, distribuir y abastecer energía eléctrica que tenga por objeto la prestación de servicio público<sup>30</sup>.

En el *artículo 25*, "se señala que el sector público tendrá a su cargo de manera exclusiva, las áreas estratégicas que se señalan en el *artículo 28*, manteniendo siempre el Gobierno Federal la propiedad y el control sobre los organismos que en su caso se establezcan"<sup>31</sup>.

---

<sup>28</sup> Esta problemática se refiere a las controversias entre legisladores en virtud de que los senadores opositores, señalan que dichas reformas al artículo sitúan a México en el camino de la desnacionalización. Por este motivo se procedió a modificar la Ley Reglamentaria del Artículo 27 Constitucional en su ramo petrolero.

<sup>29</sup> *Constitución de los Estados Unidos Mexicanos*. Editorial Delma. Trigesimoséptima Edición; México, D.F. 1996 Pp. 124 pag. 15.

<sup>30</sup> *Constitución de los Estados Unidos Mexicanos...* Op. Cit. pag. 16.

<sup>31</sup> *Constitución de los Estados Unidos Mexicanos...* Op. Cit. pag. 12.

Asimismo el *artículo 28* señala que "no constituirán monopolios las funciones que el Estado ejerza de manera exclusiva en las áreas estratégicas a las que se refiere entre otras al petróleo y los demás hidrocarburos, petroquímica básica"<sup>10</sup>.

Las razones para hacer del petróleo una actividad estratégica quedaron fundamentadas en los artículos anteriormente mencionados. Pese a ello, para fundamentar la implementación de sus políticas de apertura y de privatización, el gobierno realizó las modificaciones a la *Ley Reglamentaria del Artículo 27 Constitucional*, en mayo de 1995 en donde se dio el acceso al sector privado, con lo cual puede construir operar y tener propiedad en sistemas de transporte, almacenamiento y distribución de gas natural, ya que anteriormente PEMEX era el único comprometido para realizar esta tarea en la industria del gas.

Dentro de los cambios a esta Ley en el *artículo 3o.* se redefine el alcance de la industria petrolera; suprime del concepto la distribución, el transporte y el almacenamiento del gas siempre y cuando estos no sean indispensables y necesarios para interconectar su explotación y elaboración. Precisa que los derivados del gas que constituyan petroquímicos básicos también son parte de la industria petrolera y por tanto son exclusivos de la nación.

En el *artículo 4o.* por su parte se establece que el sector social y privado podrá mediante un régimen de permisos, llevar a cabo el transporte, almacenamiento y distribución del gas cuando para PEMEX dichas actividades no sean indispensables y necesarias para interconectar su explotación y elaboración. Ante esto los dos sectores podrán construir operar y ser propietario de ductos, instalaciones y equipos, de acuerdo a las disposiciones reglamentarias que se expidan.

Por otra parte, en el *artículo 10* se considera a la industria petrolera como preferente sobre cualquier aprovechamiento de la tierra. Por otra parte establece que son de utilidad pública las actividades de construcción de ductos.

---

<sup>10</sup> *Constitución de los Estados Unidos Mexicanos...* Op. Cit., pag. 20.

A su vez, el *artículo 14* establece parámetros para la regulación de las actividades permitidas al sector social y privado, estipulando los términos y condiciones para lograr, entre otros un acceso no discriminatorio y en condiciones competitivas. Cabe señalar, que la autoridad encargada de la regulación de las actividades referidas es la Comisión Reguladora de Energía (CRE).

Las reformas a la *Ley del Servicio Público de Energía Eléctrica de 1992* y a la *Ley Reglamentaria del Artículo 27 Constitucional* en el ramo petrolero (1995) modifican de una manera muy importante la estructura industrial de los sectores de energía eléctrica y gas natural. Dichas reformas hacen posible que construya opere y tenga en propiedad plantas de generación eléctrica y sistemas de transporte, almacenamiento y distribución de gas natural, que anteriormente estaban prohibidas a los operadores estatales siendo estos PEMEX y Comisión Federal de Electricidad (CFE).

Las modificaciones en el ramo petrolero lo que demuestran es que a medida que el gobierno plantea una nueva política o un modelo económico se hacen cambios sin que se consideren los fundamentos a esos artículos, a nivel constitucional se violan estos en virtud de que cuando se llevan a la Cámara de Diputados para su aprobación, ya se están llevando a la práctica de ahí las controversias entre los partidos políticos, en especial en el caso de la petroquímica en donde pese a que los artículos no han sido modificados se ha dado la facilidad de apertura al sector de petroquímica secundaria.

En la *Ley de Inversión Extranjera*, se limita a un 49% la participación de extranjeros en las compañías de construcción de ductos. Cabe señalar que dicho porcentaje puede ser mayor, previa autorización de la Comisión de Inversiones Extranjeras. Por su parte, las importaciones y exportaciones de gas natural podrán ser efectuadas sin necesidad de permiso previo, toda vez que con el comercio exterior se pretende el desarrollo y uso eficiente de las redes de transporte y distribución, así como introducir una alternativa de suministro que fomente en PEMEX la competitividad en el mercado internacional en sus ventas.

En el Tratado de Libre Comercio con América del Norte (TLC) se señala que "cuando los usuarios finales y los proveedores de gas natural o de bienes petroquímicos consideren que el comercio transfronterizo de dichos bienes pueda ser de su interés, cada una de las partes permitirá que dichos usuarios y proveedores, así como cualquier empresa del Estado de dicha Parte según lo exija la legislación nacional, negocien contratos de suministro."<sup>31</sup>

Actualmente este apartado ha servido de base para que con las reformas a las leyes cualquier empresa del sector social o privado pueda contratar el suministro de gas transfronterizo, por tanto ya no es una actividad exclusiva de PEMEX.

A su vez, la *Ley Orgánica de la Administración Pública Federal* en el tema petrolero señala:

En el artículo 33 fracción VII. Se establece que la Secretaría de Energía será la encargada de regular la industria petrolera y petroquímica básica.

Y en el artículo 34 fracción XXI se señala que es competencia de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial el fomentar, regular, promover e intervenir en la distribución de gas.

Con estos artículos se otorga la facultad a ambas secretarías de regular la industria petrolera y sus rubros principales, a fin de mantener cierto control por parte del Estado.

La *Ley Federal de Entidades Paraestatales* dentro de sus artículos señala que cuando algún organismo descentralizado deje de cumplir con sus objetivos y funciones encomendadas, la SHCP puede proponer al Ejecutivo Federal la disolución, extinción o liquidación del organismo.

Con este señalamiento el Estado queda en disposición de manejar a los organismos estatales de acuerdo a sus políticas e intereses; por tanto para los inversionistas tanto nacionales o extranjeros se genera cierta incertidumbre ante estas disposiciones, lo cual resulta perjudicial en el desarrollo de las empresas.

---

<sup>31</sup> Cita tomada del párrafo tercero del Anexo 602.3 del Capítulo VI del TLC Energía y Petroquímica Básica.

En lo concerniente a la materia petrolera dentro de la Jurisdicción Federal o Impuestos, se señala en uno de sus artículos que se elimina la facultad exclusiva del gobierno federal de establecer los impuestos que graven cualquiera de sus aspectos, en virtud de que, pueden estar sujetos a cierto tipo de gravámenes de carácter estatal y municipal, en los términos de la legislación local respectiva. Es importante mencionar que esto es parte de la desregulación y descentralización que se ha emprendido en los últimos años dentro del país, por motivo de la reforma del estado ante esta circunstancia, se puede entender la fundamentación jurídica que ha formulado el gobierno para dar acceso a las acciones neoliberales.

### **3.2 LAS MODIFICACIONES EN SU ESTRUCTURA**

La parastatal se transformó con el fin de facilitar y acelerar su proceso de modernización, para adaptarse y fortalecerse ante la globalización mundial, a fin de conciliar las exigencias de la excelencia productiva.

En consecuencia y ante este reto se habló de formar un Nuevo PEMEX con el fin de consolidar, equilibrar y evitar la vulnerabilidad de la economía debido a su petrolización. Ante esta circunstancia se propuso reorganizar la empresa " a través de consolidar los avances alcanzados en la estructura productiva; aprovechar de manera integral los hidrocarburos, y mejorar substancialmente la gestión administrativa y llevarla a un nivel que correspondiera a la capacidad técnica y de producción logrados."<sup>12</sup>

Para consolidar sus metas, la política petrolera contempló cuatro líneas estratégicas de acción:

- ◆ Abatir la irracionalidad de los gastos.

---

<sup>12</sup> PEMEX, presentación al C. Presidente de la República, Lic. Miguel de la Madrid, de los avances y perspectivas de Petróleos Mexicanos en los dos primeros años de su administración, México, 18 de diciembre de 1984 pag. 11.

- Mejorar la integración económica de la empresa con el resto de la economía.
- La identificación de alianzas en el mercado internacional.
- El combate de la corrupción en la empresa.

Durante este lapso, se realizó la primera reestructuración administrativa, cuyo objetivo era sentar las bases para la creación de una organización de carácter corporativo. También se realizaron acciones para reestructurar las finanzas de la paraestatal, con el objetivo de mejorar y solidificar financieramente a la empresa. En el sector comercial, se crearon dos Coordinaciones, una para el comercio interno y otra para las ventas externas, se integró también un Comité de Comercio Exterior del Petróleo, órgano colegiado para realizar la coordinación, consulta y decisiones para obtener un control de la política petrolera internacional.

Por otro lado, como parte de la reestructuración de la empresa se eliminaron las concesiones económicas al sindicato y fue este un cambio de suma importancia en la reorganización de la empresa.

La modernización de PEMEX, es resultado de causas externas e internas que por supuesto forman parte fundamental de la estrategia neoliberal del gobierno, debido a su participación en el proceso de cambio estructural en el aparato productivo nacional.

Es importante reconocer, que para lograr estos cambios, PEMEX comenzó una serie de modificaciones en su estructura interna, con el objetivo de crear una organización corporativa más segura, eficiente, competitiva, con lo que respondiera oportunamente al proceso de globalización mundial. Además se estableció la conveniencia de formar alianzas estratégicas con empresas y gobiernos, para así asegurar el acceso a mercados y tecnologías de punta. Para los objetivos señalados se propuso la reestructuración de Petróleos Mexicanos en torno a cuatro grandes organismos subsidiarios, cada uno con patrimonio e identidad jurídica propios y autónomos en su gestión. Dicha estructura, encabezada por el Director General de Petróleos Mexicanos, sería menor a la actual.

Posteriormente la ley dispuso la creación de cuatro organismos descentralizados de carácter técnico, industrial y comercial que tienen los siguientes objetivos:

- ◆ **PEMEX-EXPLORACION Y PRODUCCION**, exploración y explotación del petróleo y el gas natural, su transporte, almacenamiento en terminales y comercialización.
- ◆ **PEMEX-REFINACION** procesos industriales de la refinación elaboración de productos petrolíferos y de derivados del petróleo que sean susceptibles de servir como materias primas industriales básicas, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de los productos y derivados mencionados.
- ◆ **PEMEX-GAS Y PETROQUIMICA BASICA** procesamiento del gas natural, líquidos del gas artificial, almacenamiento, transporte distribución y comercialización de estos hidrocarburos, así como de derivados que sean susceptibles de servir como materias primas industriales básicas.
- ◆ **PEMEX-PETROQUIMICA** procesos industriales petroquímicos cuyos productos no forman parte de la industria petroquímica básica, así como su almacenamiento, distribución y comercialización.

En otro punto, se puede señalar análogicamente que como el modelo neoliberal plantea la descentralización como una forma eficaz de operación, en la paraestatal con base en las directrices establecidas por el Gobierno Federal y por la Dirección General del Organismo, en 1992 la Subdirección de fianzas se instituyó como órgano corporativo responsable de realizar funciones de normatividad, regulación, consolidación y todos aquellos que por su carácter estratégico o por ofrecer economías de escala deben realizarse de manera centralizada, por ende se descentralizó toda la operación regional y local, permitiendo la autonomía de gestión de las divisiones.

La reestructuración de la función financiera originó una serie de adecuaciones al esquema orgánico - funcional, tales como:

- Elevación a rango de gerencia de la Unidad Fiscal y de la Unidad de Administración de Riesgos.
- Cambio de denominación de las gerencias de: control del Ejercicio Presupuestal a Gerencia Corporativa de Contabilidad y; Gerencia de Tesorería a Gerencia Corporativa de Tesorería.
- Transferencia de la función de programación de pagos de la Gerencia de Finanzas a la Gerencia de Administración Presupuestal.
- Desincorporación de la Coordinación Ejecutiva de Contraloría para dar origen a la Subdirección de Control, transfiriendo las plazas y el presupuesto correspondientes.

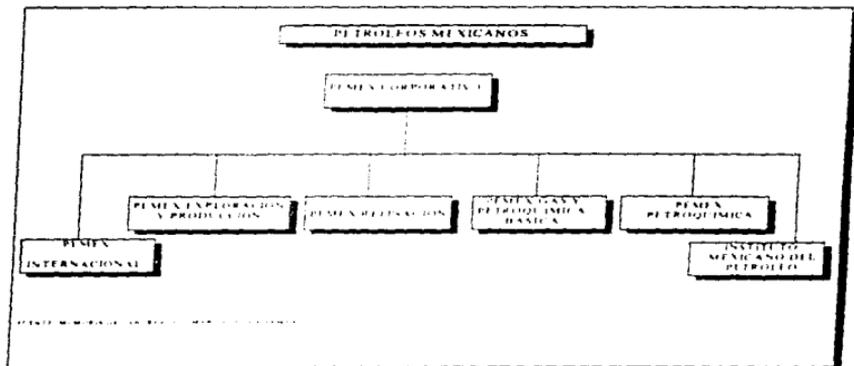
En el contexto de la Ley Orgánica de PEMEX, de julio de 1992, la Dirección Corporativa de Finanzas, inició la desconcentración y descentralización de la función financiera, hacia los organismos subsidiarios, conforme a las directrices establecidas por el Comité de Transición.

Los principios básicos que orientaron el diseño de las estructuras organizativas de los organismos subsidiarios fueron los siguientes:

- Desconcentración y descentralización: Desarrollo de estructuras que promueven la toma de decisiones en el campo.
- Integración de áreas de responsabilidad.
- Mayor nivel de responsabilidad a los centros productivos.
- Simplificación de estructuras.
- Homologación de estructuras.

Asimismo, con el objeto de disminuir el riesgo en la operación de las instalaciones petroleras se propuso al Consejo de Administración de PEMEX la creación de la Dirección Corporativa de Sistemas de Seguridad Industrial, dependencia que se encargará de la revisión de los sistemas de administración de la seguridad, de la supervisión de los organismos subsidiarios en la materia y del seguimiento del ejercicio del gasto en actividades de conservación y mantenimiento. Se planea que esta Dirección desarrolle,

durante un periodo de tres años, un sistema de administración de la seguridad industrial en toda la Institución.

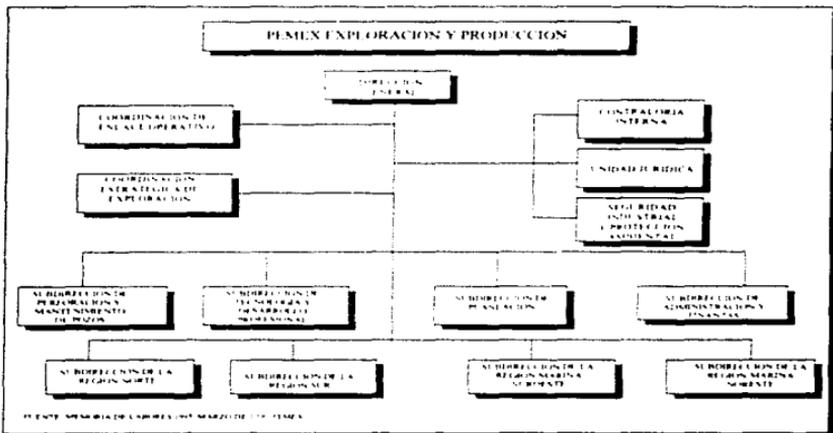


En 1995 PEMEX Exploración y Producción, presentó el plan de negocios al Consejo de Administración, en el que sus principales iniciativas estratégicas fueron:

- ◆ La aplicación eficiente de los recursos de inversión
- ◆ La modernización de la estructura orgánica formando en cada región unidades administrativas que tengan la responsabilidad y autoridad integrales sobre la administración.
- ◆ La reducción de restricciones para incorporar tecnologías críticas, y mejorar las habilidades técnicas y administrativas de los recursos humanos.
- ◆ El desarrollo de acciones para mejorar la eficiencia operativa.

Durante 1996, se disminuyeron las restricciones tecnológicas y de recursos humanos, y se formalizó en marzo la creación de la Subdirección de Tecnología y Desarrollo Profesional

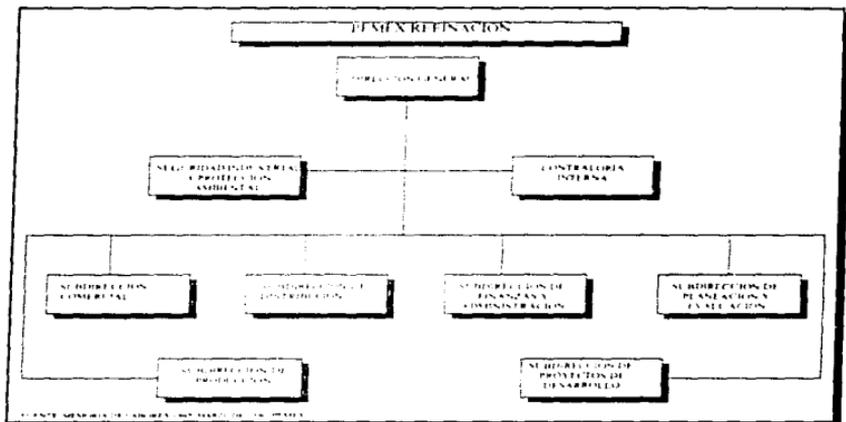
la cual tiene como objetivo básico el coadyuvar de manera importante en el esfuerzo permanente del organismo por cerrar su brecha tecnológica, y dentro de sus actividades realizadas por la Subdirección destacan: el diagnóstico de la situación tecnológica del organismo detectándose 63 requerimientos tecnológicos y 273 habilidades, el desarrollo de la estrategia en esta materia, el análisis y evaluación de la cartera de proyectos tecnológicos; el rediseño de los nueve subprocesos empleados para administrar tecnología y el desarrollo profesional en el organismo; y la elaboración del programa de implantación de estos subprocesos.



En PEMEX Refinación, los principales cambios se efectuaron en la industria organizacional, y se propuso la fusión de las subdirecciones de Proyectos de Desarrollo y de Servicios Técnicos para formar la Subdirección de Proyectos, además se fusionaron

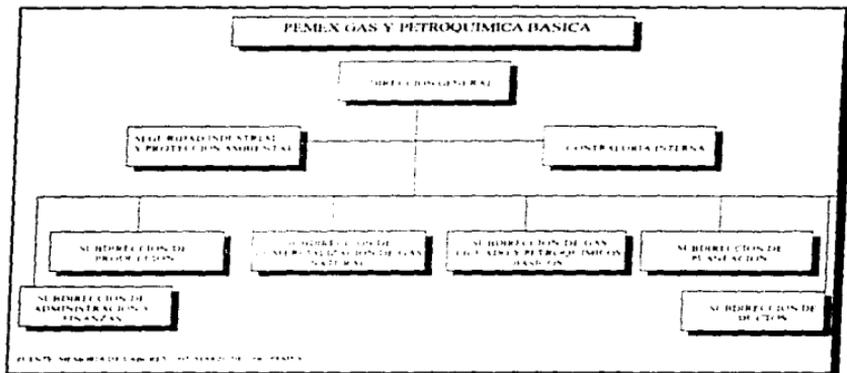
diversas estructuras de nivel gerencial para formar la Gerencia de Transportación Terrestre en la estructura de la Subdirección Comercial.

Se instaló la Comisión Consultiva Mixta de Abastecimiento de PEMEX Refinación, se creó también el Comité Técnico para la Contratación de Obra Pública (COTECHO), el Comité de Racionalización de Activos y el Comité de Control de Auditoría cuyos lineamientos de integración y funcionamiento son definidos por la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo.



En PEMEX Gas y Petroquímica Básica, se creó una nueva subdirección encargada del transporte por ducto de gas, separándose a otras Subdirecciones. El organismo se compone de cuatro unidades de negocio que son las Subdirecciones de Producción, Ductos, Comercialización de Gas Natural y Gas Licuado y Petroquímicos Básicos y azufre a P.M.I. Comercio Internacional, quedándose a cargo de la supervisión de las actividades de

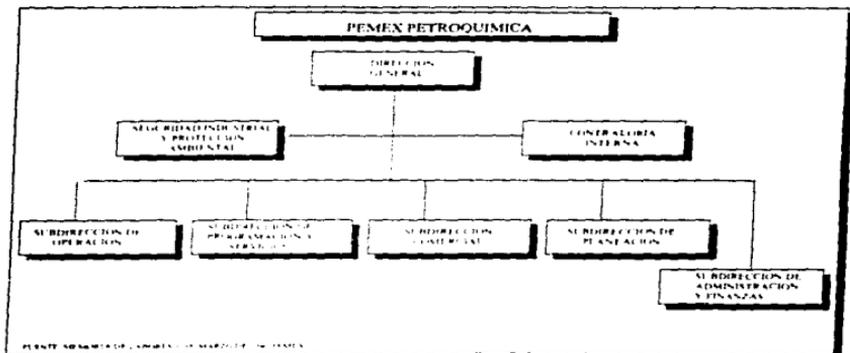
comercio internacional de gas LP que realice P.M.I.. La Subdirección de Ductos es la innovación principal de la estructura de la empresa siendo responsable del transporte de gas natural y gas LP a través de los sistemas troncales de ductos.



PEMEX Petroquímica, reanudó el proceso de desincorporación de sus activos tras un receso de más de un año, y se procedió a definir y segregar los activos no susceptibles de ser privatizados para transferirlos a PEMEX Refinación y PEMEX Gas y Petroquímica Básica y el Consejo de Administración de PEMEX Petroquímica autorizó la desincorporación de su patrimonio, la cual fue ratificado por el Consejo de Administración de PEMEX el 30 de octubre de 1995. En su estructura orgánica no presentó fusiones de sus empresas.

En 1996 se logró la certificación de calidad en la totalidad de los complejos industriales a cargo de PEMEX, al cumplir plenamente con las especificaciones establecidas por la

International Organization for Standardization (ISO). Con este reconocimiento se incrementa el valor agregado de los centros de trabajo, se optimiza la estructura de PEMEX Petroquímica y se integran sus operaciones.

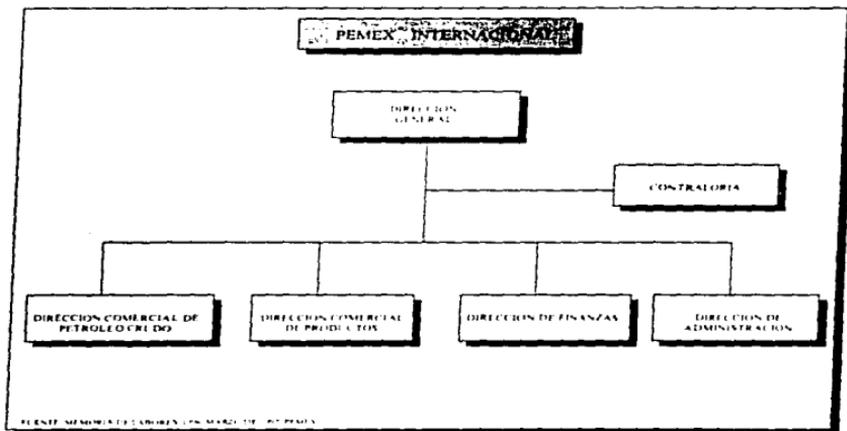


PEMEX Internacional (P.M.I.), es un grupo de empresas que tiene a su cargo la comercialización externa de los productos de PEMEX y la importación de los insumos requeridos por el organismo en que la oferta interna es insuficiente. P.M.I. debe realizar las actividades de comercialización internacional necesarias para maximizar la rentabilidad de PEMEX y optimizar sus operaciones manejando los riesgos. El grupo está integrado por 10 empresas las cuales se mencionan a continuación:

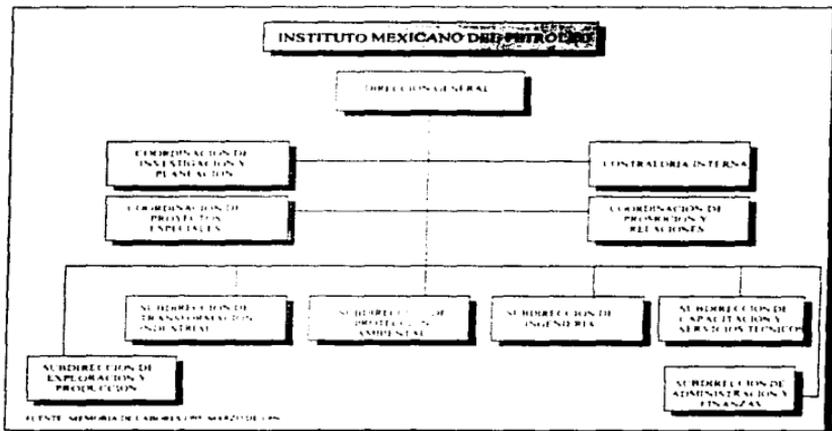
- P.M.I Comercio Internacional, S.A. de C.V.
- P.M.I Trading Ltd.
- P.M.I Norteamérica, S.A. de C.V.
- P.M.I Holdings N.V.
- P.M.I Holdings B.V.
- P.M.I Services B.V.

- P.M.I Marine Ltd.
- P.M.I Services North América
- PEMEX Services Europe Ltd.
- P.M.I Holdings North América

Las tres primeras tienen a su cargo la comercialización de productos que Petróleos Mexicanos requiere comprar o vender en los mercados internacionales, las cuatro siguientes son fundamentalmente tenedoras de acciones y las tres últimas son empresas cuyo objetivo es prestar servicios de enlace comercial, financiero y de análisis de mercado en Estados Unidos, Europa y Medio Oriente. En junio de 1995 fue cerrada P.M.I. España, S.A., transfiriéndose sus funciones a PEMEX Services Europe Ltd. Petróleos Mexicanos ha delegado a P.M.I. Comercio Internacional la coordinación de sus filiales e inversiones en el extranjero.



En el Instituto Mexicano del Petróleo, se determinó una estructura regional compuesta de cuatro zonas: Norte, con sede en Poza Rica; Sur, con sede en Villahermosa; Marina, con sede en Cd. del Carmen; y Centro, con sede en la Cd. de México. Cada zona funcionará como unidad autónoma con responsabilidad sobre sus resultados y presupuesto propio. Con esta estructura se pretende descentralizar la prestación del 80% de los servicios técnicos, manteniendo a nivel central los servicios de especialización. En cuanto a su estructura interna se anexaron dos coordinaciones más, la de proyectos especiales y la de promoción y relaciones y desapareció la Subdirección general de comercialización y surgió la Subdirección de protección ambiental.



### **3.3 LA APERTURA EN PEMEX**

Dentro de la modernización de PEMEX, se ha planteado la necesidad de nuevas inversiones en la estructura y en tecnología en todas sus áreas. Sin embargo, como consecuencia de la situación crítica por lo que ha atravesado el país, estos flujos de inversión no han podido destinarse directamente a los sectores productivos, de ahí que PEMEX ha optado por la apertura en sus áreas.

En el área de refinación, este proceso se dio en 1993, cuando la paraestatal firmó un convenio de coinversión con Shell Oil Co, con lo cual se le permite a ésta participar en el negocio de la refinación del petróleo mexicano. Este convenio significó la aportación de PEMEX por 500 millones de dólares y Shell otro tanto además esta última construyó instalaciones adicionales en Deer Park, Texas, para hacer rentable la refinación del petróleo crudo pesado (Maya) mexicano. Mediante este mecanismo PEMEX envía al exterior su petróleo, para que se procese allá y devolverlo al país convertido en gasolinas y otros combustibles. Durante 1997, se tienen programadas más o menos 220 licitaciones públicas por un monto de aproximado de 2,600 millones de pesos de ese total, 165 corresponden a producción de las cuales 21 serán para realizar obras en Salina Cruz, 19 en Madero, 41 en Tula, 25 en Salamanca, 33 en Minatitlán y 26 en Cadereyta.

Por otra parte, la apertura en gas natural, se dio en el mes de mayo de 1995 cuando se aprobaron cambios a la *Ley Reglamentaria del artículo 27 constitucional*, con lo cual se permite a inversionistas privados, participar en el transporte y almacenamiento de gas natural. Con esto es previsible que esa apertura se instrumente otorgando una concesión exclusiva de transporte en cada ruta a una sola compañía, por ejemplo, a Valero Energy en la ruta Cactus-Salina Cruz y a Chevron en la ruta (Cactus-D.F.). Respecto a la obligación de permitir acceso abierto a los sistemas de PEMEX Gas y Petroquímica Básica (PGPB), en mayo se remitió la propuesta del "Programa Gradual de Acceso Abierto 1996-1997," autorizado por la Comisión Reguladora de Energía en julio de ese año.

El programa entró en vigor en septiembre de 1996 en el sistema de transporte Naco-Hermosillo. A partir de enero de 1997 se dio acceso limitado a las importaciones, en junio acceso limitado a compras en plantas de proceso de Petróleos Mexicanos y en noviembre de este año se abrirá plenamente el acceso a todo el sistema de ductos de transporte. El acceso abierto significa que cualquier cliente tendrá la opción de comprar gas de origen nacional a Petróleos Mexicanos, a un tercero o comprarlo directamente en el exterior.

La apertura se dio el 1 de enero de 1997 en los sectores de Chihuahua, Torreón, Monterrey y Reynosa con este acceso abierto se permitiera al gas importado competir con el gas natural que procesa PGPB tanto en la Región Norte como en la Región Sur. El acceso se hará a partir del 1 de junio de 1997 en los sectores Cárdenas, Minatitlán, Tlaxcala, Veracruz, Venta de Carpio, Salamanca, Guadalajara, Madero, Mendoza y Valle de México implicará para PGPB ofrecer acceso en todos los ductos de transporte de gas natural. En PGPB, la apertura se dio para los inversionistas nacionales y extranjeros del transporte, almacenamiento, comercialización y libre importación y exportación del gas natural, actividades que hasta mayo de 1995, fueron exclusivas de PGPB, el cambio su posición monopólica a un ambiente de competencia en varias áreas.

El nuevo Reglamento del Gas Natural establece que los sistemas de transporte, almacenamiento y distribución deberán otorgar acceso abierto a todo interesado que lo solicite, con bases no discriminatorias y en la medida en que lo permitan las posibilidades técnicas, prohíbe la integración vertical de los permisionarios en sistemas interconectados, con excepción de las situaciones en que la integración vertical resulte en ganancias de eficiencia y rentabilidad en la prestación de servicios o cuando no exista la infraestructura de transporte necesaria y no haya un interesado en desarrollarla; estipula que los permisos para las actividades de transporte, distribución, almacenamiento, transporte para uso propio y almacenamiento para uso propio, necesitan de un permiso previo de la Comisión Reguladora de Energía y que tendrán una duración inicial de 30 años y podrán renovarse por periodos de 15 años; así como se fijará un precio máximo para el gas natural.

Con lo anterior, PEMEX cedió a un inversionista privado el monopolio natural que poseía en cada ruta, con el objetivo de elevar el número de agentes económicos en el transporte de gas natural y con ello fomentar la competencia, y la eficiencia del servicio, reduciendo los costos de transporte, tanto para PEMEX como para los consumidores.

La apertura en exploración y perforación significó para PEMEX dejar estas actividades, prácticamente en manos privadas, de ahí que pueda decirse que la empresa renunció a la ventaja que le daba poseer personal capacitado y equipos de perforación que aunque no representaban el número suficiente para alcanzar su nivel máximo, sí significaban un patrimonio nacional. La razón de esta apertura fue que PEMEX no cuenta con los recursos propios suficientes para financiar su expansión y modernización. La dirección de PEMEX, otorgó 36 contratos, de perforación para explotación, entre otras, a las empresas Triton, Statoil (de Noruega), BP (British Petroleum), Shell y Exxon.

Dentro de la petroquímica, la apertura se ha dado gradualmente primeramente al dividirse en básica y secundaria, con esta clasificación de 1986 a 1992 el gobierno inició la tarea de transferir todos los petroquímicos básicos a la lista de secundarios<sup>11</sup>, en virtud de que en su elaboración sí pueden participar empresas privadas, incluidas las extranjeras bajo ciertas condiciones.

Recientemente se permitió la inversión extranjera hasta en un 49% con lo cual se modificó la legislación en la que se ordenaba la participación de inversionistas extranjeras en las empresas privadas de la petroquímica sea minoritaria y no mayor al 40% del capital social. Conforme a la nueva estrategia, el 13 de diciembre de 1996 el Consejo de Administración de Petróleos Mexicanos revocó lo acordado el 30 de octubre de 1995, en lo relativo a la desincorporación de activos de PEMEX Petroquímica y autorizó la constitución de diez empresas filiales de participación estatal mayoritaria.

---

<sup>11</sup> En el punto 3.6 se hablara con mas detalle acerca de la situación de la petroquímica.

Con este último punto se procedió a la apertura dentro de la Petroquímica, en donde de manera paulatina la participación del Estado se comenzaría a ver disminuida significando con ello la pérdida de uno de sus potenciales principales de PEMEX y de la Nación.

### **3.4 LA PRIVATIZACION DE SUS AREAS**

Dentro de la reestructuración de PEMEX, la privatización al igual que la apertura son parte complementaria de este proceso. En especial el caso del gas y la petroquímica han sido las áreas más afectadas en los últimos tiempos y que mayor controversia han generado.

A este respecto, se analizara el caso de la privatización de la petroquímica, la cual inició cuando se reclasificaron 50 productos en 1986 y en 1989, con lo cual la industria petroquímica quedo mas expuesta al capital extranjero. Se pretende ahora instrumentar la privatización de la petroquímica básica con el objetivo de eludir prohibiciones jurídicas, lo que se realizo fue una reclasificación de los productos petroquímicos, transfiriendo todos los básicos a la lista de secundarios y a la de los terciarios o no clasificados. Fue así como de más de 50 productos que integraban la lista oficial de petroquímicos básicos, éstos se redujeron a 34 en 1986, a 20 en 1989 y a 19 en 1991.

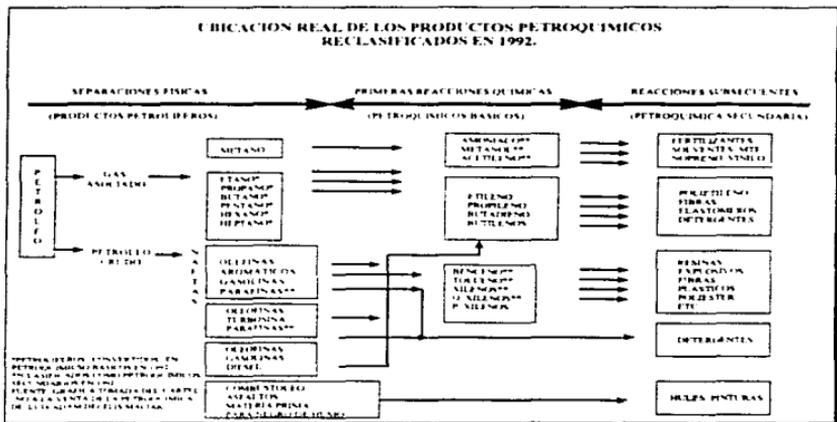
En la última reclasificación (agosto de 1992) los petroquímicos básicos restantes fueron eliminados, por esta causa se incluyeron productos en esa lista que en realidad son hidrocarburos naturales y subproductos de la refinación del crudo, los cuales son utilizados como materias primas para producir los petroquímicos básicos, (ver cuadro de reclasificación No.3 y organigrama de la ubicación real de los hidrocarburos).

En el cuadro 3 se puede observar como en 1960 no se tenían clasificados una gran cantidad de petroquímicos y solo se contaban 17 productos, y para 1986 la cifra aumentó considerablemente a 34 productos, sin embargo, para 1989 la lista disminuyó a 20

productos finalmente, a fin de permitir el acceso a la inversión privada la lista se redujo a 8 productos en la nueva reclasificación que se hizo.

En el organigrama se puede apreciar cual es la verdadera ubicación de los productos petroquímicos reclasificados en 1992, y se puede constatar que muchos de ellos son básicos y no secundarios como se planteo en la reclasificación que se elaboró. Se dijo que la reclasificación de 1992 es legal (aunque no sea evidente su justificación técnica), pues fue publicada en el Diario Oficial con el secretario de energía y el aval de la Comisión Petroquímica Mexicana. Aceptando que ninguna clasificación puede ser absoluta, perfecta ni inmutable, pues "en la industria química las cadenas de producción son complejas y cambiantes",<sup>14</sup>

(Figura No. 1)



<sup>14</sup> La Jornada, jueves 25 de abril de 1996, pag. 7 sección laboral.

EL NEOLIBERALISMO Y SUS EFECTOS EN PEMEX

(Cuadro No. 3)  
MEXICO: LISTA OFICIAL DE PETROQUIMICOS BASICOS\*

ABRIL 9, 1960**	OCTUBRE 13, 1966	AGOSTO 18, 1969	AGOSTO 17, 1992
NUM. DE PRODS. 17	NUM. DE PRODS. 34	NUM. DE PRODS. 20	NUM. DE PRODS. 8
	ACETALDEHIDO		
	ACETONITRILLO		
	ACRILONITRILLO		
	ALFAOLEFINAS		
AMONIACO	AMONIACO	AMONIACO	
BENCENO	BENCENO	BENCENO	
BICLORURO DE ETILENO			
BUTADIENO	BUTADIENO	BUTADIENO	BUTANOS**
	CICLOHEXANO		
CLORURO DE ETILO	CLORURO DE VINILO		
CUMENO	CUMENO		
	DICLOROETANO		
DODECILBENCENO	DODECILBENCENO	DODECILBENCENO	
	ESTIRENO		
	ETANO	ETANO	ETANO
	ETER METIL	ETER METIL	
	TERRBUTILITICO	TERRBUTILITICO	
ETILENO	ETILBENCENO	ETILBENCENO	
	ETILENO	ETILENO	
ESTIRENO	HEPTANO	HEPTANO	HEPTANO
	HEXANO	HEXANO	HEXANO
ISOPROPANOL	ISOPROPANOL		
	MAT. PRIMA	MAT. PRIMA	
	NEGRO DE H	NEGRO DE H	
METANOL	METANOL	METANOL	NAPTAS**
	N-PARAFINAS	N-PARAFINAS	
	OLEFINAS INTERNAS		
	ORTOXILENO	ORTOXILENO	
	OXIDO DE ETILENO		
	PARAXILENO	PARAXILENO	
POLIETILENO A D	PENTANOS	PENTANOS	PENTANOS
POLIETILENO B D	POLIETILENO A D		
	POLIETILENO B D		
PROPILENO	PROPILENO	PROPILENO	PROPANO**
POUPROPILENO		TER AMIL METIL	
	TETRAMERO DE PROP	ETER***	
TOLUENO	TOLUENO	TOLUENO	
XILENOS	XILENOS	XILENOS	

\* PRIMERA LISTA PUBLICADA

\*\* EN LA ÚLTIMA RECLASIFICACIÓN ESTOS PRODUCTOS FUERON INCLUIDOS POR PRIMERA VEZ EN LA LISTA DE PETROQUÍMICOS BÁSICOS

\*\*\* ESTE PRODUCTO FUE ELIMINADO DE LA LISTA DE PETROQUÍMICOS BÁSICOS EN 1991 QUEDANDO 19

\*\* EXISTENTES A PARTIR DE LA CLASIFICACIÓN DE LA FECHA INDICADA

FUENTE: CÁRDENAS SOLÓRZANO CUANTIFICANDO LA VENTA DE LA PETROQUÍMICA: UNA POLÍTICA PETROLERA PATRIÓTICA

EDITORIAL GRUPO MEXICO D.F. 1991, PÁGINA 165 Y 166 CON BASE EN EL DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACIÓN VARIOS NÚMEROS

Para justificar su privatización, se habla que su modernización requiere de inversiones cuyo monto resulta importante, dado que los complejos petroquímicos han sufrido un grave deterioro en sus instalaciones e infraestructura, los dirigentes de PEMEX, señalaron la necesidad de cederlas al capital privado, que si cuenta con los recursos necesarios para su modernización.

El proceso de desincorporación se inició en noviembre de 1995, con la publicación de la convocatoria para la licitación pública internacional del Complejo Petroquímico de Cosoleacaque, el complejo petroquímico de Cosoleacaque contaba con cinco plantas de amoníaco, una de paraxileno, una de hidrógeno y una unidad de isomeración.

“ Los beneficios que se esperaban de la venta de Cosoleacaque, según Lajous Vargas, es la reducción de costos a través de inversiones tendientes a mejorar la eficiencia energética de los procesos y el fortalecimiento de sistemas de distribución y apoyo para el uso de fertilizantes nitrogenados”<sup>11</sup>.

En cuanto a la reclasificación hecha de los petroquímicos se hizo con el objetivo de otorgar certidumbre tanto a PEMEX como a la inversión privada en el desarrollo de la industria. De hecho 90% de la privatización de la petroquímica está relacionado con tres cadenas industriales : etileno, propileno y amoníaco, cuyas plantas de producción se ubican en los complejos de Morelos, Cangojera y Cosoleacaque en Veracruz.<sup>12</sup>

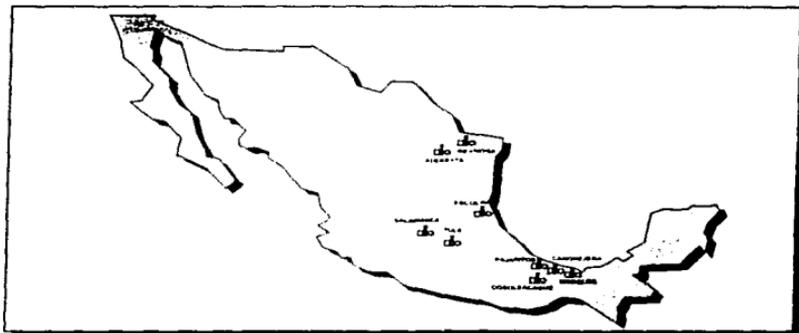
---

<sup>11</sup> El Financiero, miércoles 15 de noviembre de 1995.

<sup>12</sup> El Financiero, 12 de junio de 1995.

(Figura No. 2)

## UBICACIÓN DE LOS COMPLEJOS PETROQUÍMICOS EN EL PAÍS



De acuerdo a lo anterior las empresas privadas podran ser socios de los nuevos consorcios en una proporción no mayor a 49% ; no obstante, los probables socios van desde consorcios grandes como Celanese Mexicana y Celulosa y Derivados ( Cydsa ), en el caso de Tula, y Agronitrogenados y Fertimex, en el caso de las plantas de amoniaco, hasta pequeños fabricantes de artículos de polietileno para el caso de Escolin.<sup>17</sup>

En todos los casos, y según el tamaño de cada uno de los centros de producción, el porcentaje de inversión puede variar según el criterio de que los recursos provenientes de dicha colocación representen un incremento de capital, esto como lo señala el documento del último Consejo de Administración de PEMEX.

En el cuadro núm. 4 se observa que Cosoleacaque<sup>18</sup> está conformado por cinco plantas productoras de amoniaco así como una de paraxileno y otro hidrogeno. En este complejo se

<sup>17</sup> El Financiero 29 de enero de 1997.

<sup>18</sup> Este es uno de los centros más grandes de producción de amoniaco a nivel mundial, siendo superado en términos volumétricos solo por un complejo en Siberia.

concentra el 83% de la capacidad instalada de producción de amoniaco en México, y constituye la base fundamental para abastecer de fertilizantes al campo mexicano. Esto lo hace sumamente atractivo para los inversionistas nacionales y extranjeros.

Por su parte el complejo de Camargo consta de una sola planta de amoniaco y abastece por medio de ducto a Fertilizantes Mexicanos (FERTIMEX) su producción se destina al uso agrícola.

El complejo de Tula, consta de una planta de acrilonitrilo, sustancia empleada en la industria textil. Sus inversionistas potenciales son todas las industrias que laboran fibras acrílicas.

(Cuadro No. 4)  
PRIMERAS FILIALES PETROQUIMICAS  
(MILES DE TONELADAS POR AÑO)

PLANTA	MONTO	PLANTA	MONTO
<b>CONSOLEACAQUE</b>		<b>ENCOLIN (POZA RICA).</b>	
4 de Amoniaco (C.U.)	445	1 de Etileno	182
1 de Amoniaco	300	Poli-etileno Bajo Densidad.	51
1 de Paraxileno	40	Poli-etileno de Alta Densidad.	100
1 de Hidrogeno	14.8	<b>TULA</b>	
<b>CAMARGO</b>		1 de Acrilonitrilo	50
1 de Amoniaco	132	1 de Acetonitrilo.	2.08

FUENTE: EL FINANCIERO MEXICANO 29 DE ENERO DE 1997, SECCION NEGOCIOS, PAG. 10, BASADA EN INFORMACION DE PEMEX.

Cabe señalar, que las nuevas empresas tendrán que trabajar en condiciones de igualdad y competencia con otras compañías, además estarán sujetas al régimen normal del impuesto sobre la renta y al pago normal del impuesto predial. Asimismo, no habrá subsidios en esa industria ni limitaciones a extranjeros en la construcción y operación de nuevas plantas. El

valor en libros de los activos netos de PEMEX Petroquímica alcanzó 18 mil 29 millones de pesos al 31 de julio de 1996.

Por otra parte, es importante señalar que no se descarta la posibilidad de venta de la petroquímica por ende existen diversos procedimientos, entre los que destaca la colocación de acciones en la Bolsa de Valores y otra en paquete de acciones que se podrán licitar para que los compre quien ofrezca un mejor precio después de demostrar capacidad técnica y experiencia en la industria.

En este caso, como en la privatización de la banca se hicieron cambios al marco jurídico del país,<sup>19</sup> con el objetivo de dar facilidad a los inversionistas extranjeros, brindándoles todas las facilidades para invertir.

Actualmente hay que recordar que a nivel mundial la industria petroquímica tiene tres características básicas :

- Una estructura oligopólica en la que el mercado, de cada producto está dominado por unas cuantas empresas.
- Ciclos de inversión sincronicos a lo largo de las cadenas productivas de suerte que coexisten escasez en el producto y sobreoferta en su predecesor o sucesor.
- Un enorme dinamismo tecnológico que ha provocado una profunda reestructuración de los procesos productivos.

Ante esta circunstancia PEMEX debiera especializarse en líneas de producción que le permitan desarrollar ventajas comparativas, así como establecer alianzas estratégicas con otras compañías.

En el caso del gas la privatización, se dio como parte de la globalización de la economía, por lo que se dio un mayor apoyo a la preferencia por los mecanismos de la economía de mercado y a la privatización de empresas de mayor participación estatal. De este último

---

<sup>19</sup> Estos cambios se explicaron en el apartado 3.1 con mas detalle y se señalaron las violaciones a la ley en que se incurrió para estos fines.

punto se deriva que no existen más límites a la participación de la inversión privada en la industria petrolera nacional.

La participación de la iniciativa privada en el mercado del gas natural tiene, entre otras concesiones, permisos de 10 a 20 años para construir y operar ductos. Los particulares nacionales y extranjeros podrán incursionar en la construcción y operación de líneas de transmisión (ductos) y terminales de almacenamiento. En 1995, el mercado del gas natural se repartía en el área industrial 29% (PEMEX), 53% Comisión Federal de Electricidad (CFE).

En el mes de diciembre de 1996, PEMEX convocó a una licitación pública internacional del primer contrato de servicios petroleros integrados en Burgos<sup>60</sup>. Como en el reglamento de gas natural se especifica que cualquier empresa puede realizar el transporte y almacenamiento del gas natural para sus propios usos (en el mediano plazo se tendrá el caso de la sociedad denominada Arancia-CPC, y las empresas Gas Industrial de Monterrey y Servicios Industriales y Administrativos del Noreste, los cuales ya recibieron el permiso correspondiente por parte de la CRE<sup>61</sup> para construir su propio ducto para su autoabastecimiento).

En reciente estudio publicado por el Financiero, se hizo mención que el gobierno federal en muchos de sus intentos por atraer la inversión en la distribución de PGPB<sup>62</sup> en Chihuahua y en otras zonas geográficas a ser licitadas deberían ser administradas por un fideicomiso, en el cual tendrán participación los ganadores de las licitaciones. Además se pensó que estas se quedarían con la propiedad de los ductos sólo después de varias años.

---

<sup>60</sup> Burgos, es la cuenca productora de gas no asociado más grande de México. Colinda con los yacimientos del Río Grande, ubicados en Texas. Su desarrollo se inició en 1945.

<sup>61</sup> Comisión Reguladora de Energía

<sup>62</sup> Pemex Gas y Petroquímica Básica

### 3.5 LA SITUACION DE LOS EMPLEADOS PETROLEROS

La situación dentro de la industria petrolera de México presenta un desbalance significativo en torno a la situación laboral, esto es consecuencia de que en el periodo de auge de 1979 a 1981 el cacicazgo de Joaquín Hernández Galicia "la Quina" alcanzó un poder desmedido, en el que "la corrupción tenía muchas variantes: desde el control de las obras que contrataba PEMEX hasta la venta de las plazas (en 1975 un puesto en PEMEX se cotizaba en 50,000 pesos)".<sup>11</sup> Una limitante a este poder lo estableció Miguel de la Madrid, en 1984 cuando prohibió la participación de terceros como contratistas en las obras públicas de administración directa.

Lo anterior, motivó un enfrentamiento del sindicato petrolero con el gobierno, además con el candidato del PRI a la Presidencia, lo cual terminó con el arresto de "la Quina" en 1989. De esta forma el Estado pudo implementar sus reformas sin obstáculos de grupos monopólicos que complicarían la modernización del sector petrolero. Sin embargo, con la transformación administrativa, financiera y productiva de PEMEX se dio un severo ajuste del personal que laboraba en la empresa.

Tan es así, que para finales de 1993 la plantilla laboral se sitúa tan solo en 67 mil sindicalizados y 33 mil de confianza, contra 240 mil que llegó a representar el nivel más alto de contrataciones de trabajadores en la industria petrolera. En 1988, la plantilla global de trabajadores la conformaban 240 mil entre sindicalizados y de confianza: un año después descendió a 195 mil 600, y en 1991 pasó a 183 mil; para 1992 la plantilla sumó 170 mil y al cierre del año anterior, y hasta finales de 1993 llegó a 120 mil.

El reajuste más importante se da en el periodo 1991-1992 con la salida de poco más de 50 mil empleados. Esto a causa de la reestructuración y modernización de PEMEX, la creación

---

<sup>11</sup> Revista Época 22 de junio de 1992, pag. 28 "Hacia el Nuevo Pemex" por Jaime Sánchez Susarrey.

de los cuatro organismos subsidiarios (PEMEX-Explotación y Producción, PEMEX-Refinación, PEMEX-Gas y Petroquímica Básica y PEMEX-Petroquímica).

Con la fase de transferencias de activos a las cuatro empresas subsidiarias en las que se fraccionó PEMEX colocó al sindicato ante la necesidad de emprender concomitantes adecuaciones en sus propias estructuras organizativas.

Cabe señalar, que para PEMEX, los gastos por concepto de liquidaciones han representado un costo importante tanto economicos como de pérdidas de fuentes de empleo, porque de otra forma el proceso de reestructuración no hubiese operado, por la sobrepoblación laboral. Desde finales de 1992 la institución freno el ritmo de despidos, ante la falta de presupuesto para el pago de liquidaciones del personal de la paraestatal.

(Cuadro No. 5)  
**PETROLEOS MEXICANOS**  
**NÚMERO DE PLAZAS DE TRABAJO**

	AL 31 DE DIC. DE 1994			AL 31 DE DIC. DE 1995		
	TOTAL	PLAZAS DEFINITIVAS	PLAZAS TEMPORALES	TOTAL	PLAZAS DEFINITIVAS	PLAZAS TEMPORALES
TOTAL	139,012	112,070	26,942	135,523	111,790	23,733
PEMEX EXPLORACION Y PRODUCCION	32,117	29,990	2,127	30,239	29,408	831
PEMEX REFINACION	48,839	42,798	6,041	48,524	41,692	6,832
PEMEX GAS Y PETROQUIMICA BASICA	37,711	30,221	7,490	33,649	31,141	2,508
PEMEX PETROQUIMICA	38,435	32,257	6,178	37,838	32,133	5,705
PEMEX CORPORATIVO	18,410	16,804	1,606	18,273	17,416	857

FUENTE: INFORMACIONES DE PEMEX, SEPTIEMBRE DE 1996, PÁGINA 108.

A principios de 1995 la estructura laboral de PEMEX estaba compuesta de 139,012 plazas, reduciéndose al final del año a 135,523. La distribución de estos disponía de 39,315 en 1994, disminuyéndose, 76 plazas, para quedar en 39,239 plazas en 1995. (PEMEX-Refinación contaba con 48,839 en 1994 y se redujo 315 plazas para quedar en 48,524 en 1995. Cabe señalar que fue la subsidiaria que mayor número de plazas tenía, el segundo lugar lo ocupa PEP con 39,239 plazas de trabajo, y el tercer lugar lo ocupa el Corporativo

con 18,273 plazas, seguido de PEMEX Petroquímica con 17,838 plazas y finalmente PGPB con 11,141 plazas laborales.

(Cuadro No. 6)  
**PEMEX EXPLORACION Y PRODUCCION**  
**NUMERO DE PLAZAS DE TRABAJO**  
**AL 31 DE DICIEMBRE**

	TOTAL		PLAZAS DEFINITIVAS		PLAZAS TEMPORALES	
	1994	1995	1994	1995	1994	1995
<b>TOTAL</b>	<b>39,315.0</b>	<b>39,239.0</b>	<b>28,990.0</b>	<b>29,408.0</b>	<b>10,325.0</b>	<b>9,831.0</b>
<b>REGION MARINA</b>	<b>10,573.0</b>	<b>10,530.0</b>	<b>6,008.0</b>	<b>7,074.0</b>	<b>4,565.0</b>	<b>3,456.0</b>
SEDE REGIONAL	973.0	1,299.0	892.0	969.0	81.0	330.0
CD. DEL CARMEN	7,110.0	6,862.0	3,463.0	4,641.0	3,647.0	2,219.0
DOS BOCAS	2,490.0	2,369.0	1,653.0	1,462.0	837.0	967.0
<b>REGION SUR</b>	<b>14,872.0</b>	<b>15,180.0</b>	<b>10,553.0</b>	<b>10,416.0</b>	<b>4,319.0</b>	<b>4,764.0</b>
SEDE REGIONAL	2,154.0	2,118.0	1,728.0	1,691.0	426.0	427.0
AGUA DULCE	3,925.0	3,689.0	2,853.0	2,682.0	1,072.0	1,007.0
CARDENAS	1,553.0	1,786.0	764.0	929.0	789.0	857.0
COMALCALCO	2,532.0	2,524.0	1,803.0	1,652.0	729.0	872.0
OCCINGO	1,197.0	1,160.0	1,044.0	943.0	153.0	217.0
REFORMA	3,511.0	3,903.0	2,361.0	2,519.0	1,150.0	1,384.0
<b>REGION NORTE</b>	<b>11,508.0</b>	<b>11,628.0</b>	<b>10,122.0</b>	<b>10,157.0</b>	<b>1,386.0</b>	<b>1,471.0</b>
SEDE REGIONAL	2,272.0	2,958.0	2,042.0	1,844.0	240.0	214.0
VERACRUZ	812.0	803.0	747.0	623.0	165.0	180.0
ALAMBRAS	1,551.0	1,568.0	1,283.0	1,471.0	248.0	97.0
POZARICA	1,742.0	4,867.0	4,354.0	4,440.0	388.0	427.0
REYNOSA	2,151.0	2,332.0	1,806.0	1,779.0	345.0	553.0
<b>OFICINAS SEDE</b>	<b>2,362.0</b>	<b>1,901.0</b>	<b>2,307.0</b>	<b>1,761.0</b>	<b>55.0</b>	<b>140.0</b>
MEXICO	2,362.0	1,469.0	2,307.0	1,452.0	55.0	17.0
VII LLERMOSSA	S/D	432.0	S/D	309.0	S/D	123.0

FUENTE: MEMORIA DE LABORES DE PEMEX MEXICO, D.F. MARZO 1996.

PEMEX-Refinación disponía de 48,839 plazas en 1994, y redujo 315 plazas para quedar en 48,524 en 1995 de ese total, 41,692 son plazas definitivas y 6,832 son plazas temporales. De estos totales Madero y Salamanca cuentan con 4,654 y 4,615 plazas definitivas respectivamente en producción y en distribución la zona marina ocupa el primer lugar con 5,778 plazas definitivas y en comercialización la zona occidente cubre 2,095 plazas del mismo tipo seguido del Valle de México con 1,825 plazas, de ese total 29,408 corresponden

a plazas definitivas y 9,831 a plazas temporales. Es conveniente señalar que la región sur es la zona con mayor número de plazas de trabajo con 15,180, seguida de la región norte con 11,628 plazas y la región marina con 10,530 plazas.

(Cuadro No. 7)  
**PEMEX REFINACION**  
**NUMERO DE PLAZAS DE TRABAJO**  
**AL 31 DE DICIEMBRE**

	TOTAL		PLAZAS DEFINITIVAS		PLAZAS TEMPORALES	
	1994	1995	1994	1995	1994	1995
<b>TOTAL</b>	<b>48,839.0</b>	<b>48,524.0</b>	<b>42,798.0</b>	<b>41,692.0</b>	<b>6,041.0</b>	<b>6,832.0</b>
<b>PRODUCCION</b>	<b>23,386.0</b>	<b>24,228.0</b>	<b>21,262.0</b>	<b>20,688.0</b>	<b>2,124.0</b>	<b>3,540.0</b>
SALAMANCA	5,034.0	4,748.0	4,864.0	4,615.0	170.0	133.0
TULA	3,316.0	3,698.0	3,027.0	3,013.0	289.0	655.0
MADERO	5,012.0	5,486.0	4,766.0	4,654.0	226.0	832.0
CADEREYTA	2,554.0	2,619.0	2,158.0	2,128.0	396.0	491.0
MINATILAN	1,181.0	4,446.0	3,637.0	3,594.0	544.0	852.0
SALINA CRUZ	3,289.0	3,261.0	2,790.0	2,684.0	499.0	577.0
<b>DISTRIBUCION</b>	<b>11,780.0</b>	<b>11,567.0</b>	<b>9,426.0</b>	<b>9,494.0</b>	<b>2,354.0</b>	<b>2,073.0</b>
TERRESTRE	1,579.0	1,471.0	1,059.0	1,010.0	520.0	461.0
MARINA	7,216.0	7,071.0	5,696.0	5,778.0	1,520.0	1,293.0
DUCTOS	2,985.0	3,025.0	2,671.0	2,706.0	314.0	319.0
<b>COMERCIALIZACION</b>	<b>9,715.0</b>	<b>9,084.0</b>	<b>8,463.0</b>	<b>8,070.0</b>	<b>1,252.0</b>	<b>1,014.0</b>
NORTE	1,640.0	1,624.0	1,614.0	1,595.0	26.0	29.0
OCCIDENTE	2,494.0	2,324.0	20,204.0	2,095.0	290.0	229.0
CT STRO	1,539.0	1,460.0	1,383.0	1,337.0	176.0	123.0
SUR	1,385.0	1,346.0	1,276.0	1,218.0	109.0	128.0
VALLE DE MEXICO	2,637.0	2,339.0	1,986.0	1,825.0	651.0	505.0
<b>OFICINAS SEDE</b>	<b>3,958.0</b>	<b>3,645.0</b>	<b>3,647.0</b>	<b>3,440.0</b>	<b>311.0</b>	<b>205.0</b>

FUENTE: MEMORIA DE LABORES 1995 PEMEX-MEXICO D.F. MARZO 1996.

PEMEX-Gas y Petroquímica Básica, contaba en 1994 con 13,530 plazas y se redujeron en 1995 a 11,649 de ese total, 11,141 plazas eran definitivas y 508 plazas temporales. Cabe señalar que Cactus y Nuevo PEMEX contaban con 1,633 y 1,500 plazas definitivas en 1995 con respecto a producción y en ductos la zona centro ocupa el primer sitio con 1,371 plazas definitivas.

(Cuadro No. 8)  
**PEMEX GAS Y PETROQUIMICA BASICA**  
**NUMERO DE PLAZAS DE TRABAJO**  
**AL 31 DE DICIEMBRE**

	TOTAL		PLAZAS DEFINITIVAS		PLAZAS TEMPORALES	
	1994	1995	1994	1995	1994	1995
<b>TOTAL</b>	13,530.0	11,649.0	10,221.0	11,414.0	3,309.0	508.0
<b>PRODUCCION</b>	9,323.0	7,730.0	6,553.0	7,406.0	2,770.0	324.0
CACTUS	2,252.0	1,626.0	1,616.0	1,633.0	636.0	3.0
NUEVO PEMEX	1,795.0	1,574.0	970.0	1,500.0	825.0	74.0
CIUDAD PEMEX	1,258.0	1,149.0	1,165.0	1,080.0	93.0	69.0
POZA RICA	1,087.0	826.0	959.0	826.0	128.0	
REYNOSA	1,020.0	785.0	885.0	785.0	135.0	
LA VENTA	592.0	503.0	316.0	399.0	276.0	4.0
MATAPONCHE	290.0	252.0	203.0	239.0	87.0	13.0
OTROS	1,029.0	1,005.0	439.0	844.0	590.0	161.0
<b>DUCTOS</b>	2,432.0	2,261.0	2,015.0	2,123.0	417.0	138.0
ZONA NORTE	851.0	741.0	691.0	752.0	160.0	2.0
ZONA CENTRO	1,581.0	1,567.0	1,324.0	1,371.0	257.0	136.0
TERMINALES GLP	194.0	379.0	75.0	331.0	119.0	45.0
<b>OFICINAS SEDE</b>	1,581.0	1,279.0	1,578.0	1,278.0	3.0	1.0

FUENTE: MEMORIA DE LABORES 1995 PEMEX (MEXICO) DE MARZO 1996

PEMEX-Petroquímica en 1994 tenía 18,409 plazas de trabajo y en 1995 se redujeron 571 plazas para quedar en 1995 en 17,838 plazas de ese total 12,133 correspondieron a plazas definitivas y 5,705 a plazas temporales. De ahí que la Cangrejera y Pajaritos cuentan con el mayor número de plazas definitivas con 2,440 y 206 respectivamente en producción.<sup>44</sup>

<sup>44</sup> No se habla de las plazas temporales por no formar parte del sindicato, ya que son empleados de confianza.

(Cuadro No. 9)  
**PEMEX PETROQUIMICA BASICA**  
**NUMERO DE PLAZAS DE TRABAJO**  
**AL 31 DE DICIEMBRE**

	TOTAL		PLAZAS DEFINITIVAS		PLAZAS TEMPORALES	
	1994	1995	1994	1995	1994	1995
<b>TOTAL</b>	<b>16,409.0</b>	<b>17,838.0</b>	<b>12,253.0</b>	<b>12,133.0</b>	<b>6,156.0</b>	<b>5,705.0</b>
<b>PRODUCCION</b>	<b>16,852.0</b>	<b>16,370.0</b>	<b>10,971.0</b>	<b>10,920.0</b>	<b>5,881.0</b>	<b>5,450.0</b>
TULA	337.0	333.0	329.0	327.0	8.0	6.0
SAN MARTIN TESHUILLUAN	1,128.0	1,094.0	970.0	974.0	158.0	120.0
ESCOLIN	1,497.0	1,358.0	1,084.0	1,167.0	313.0	191.0
MORITOS	3,411.0	3,539.0	1,401.0	1,451.0	2,010.0	2,088.0
PAJARITOS	3,470.0	3,148.0	2,104.0	2,060.0	1,366.0	1,088.0
CONSOLIDADA	2,480.0	2,384.0	1,987.0	1,971.0	493.0	413.0
LA CANCHERERA	3,931.0	3,845.0	2,459.0	2,440.0	1,472.0	1,405.0
CAMARGO	334.0	330.0	309.0	307.0	25.0	23.0
SALAMANCA	264.0	339.0	228.0	223.0	36.0	116.0
<b>TERMINAL PAJARITOS</b>	<b>337.0</b>	<b>336.0</b>	<b>124.0</b>	<b>126.0</b>	<b>213.0</b>	<b>210.0</b>
<b>OFICINAS SEDE</b>	<b>1,220.0</b>	<b>1,132.0</b>	<b>1,158.0</b>	<b>1,087.0</b>	<b>62.0</b>	<b>45.0</b>

FUENTE: MEMORIA DE LABORES DE PEMEX, MEXICO, D.F., MARZO 1996

En PEMEX Internacional, la reducción de empleados ha sido menor y sólo se redujeron 21 plazas de diciembre de 1994 a diciembre de 1995, es importante resaltar que la dirección de finanzas es la que presenta un mayor número de plazas ocupadas, seguida de la comercial de productos.

(Cuadro No. 10)  
**PEMEX INTERNACIONAL COMERCIO INTERNACIONAL**  
**NUMERO DE PLAZAS DE TRABAJO**  
**AL 31 DE DICIEMBRE**

	TOTAL	
	1994	1995
<b>TOTAL</b>	262.0	283.0
DIRECCION GENERAL	20.0	17.0
DIRECCION COMERCIAL DE CRUDO	38.0	42.0
DIRECCION COMERCIAL DE PRODUCTOS	70.0	75.0
DIRECCION DE FINANZAS	89.0	102.0
DIRECCION DE ADMINISTRACION	45.0	47.0

FUENTE: MEMORIA DE LABORES 1995 PEMEX, MEXICO, D.F. MARZO 1996

Ante esta situación, los trabajadores petroleros han visto una serie de arbitrariedades y violaciones a sus derechos, en virtud de que la serie de despidos se llevó acabo sin considerar su capacidad productiva y técnica lo cual fue aprovechado por los nuevos dueños para volverlos a contratar con salarios y prestaciones en ocasiones menores a los que tenían antes de la reestructuración de PEMEX. Además de que con los contratos autónomos de cada filial, los trabajadores ya no están unificados por ende son sujetos a los reajustes que considere cada empresa.

### 3.6. VENTAJAS

A medida que el neoliberalismo se implantó en el país la reestructuración de PEMEX se hizo más profunda. En esta perspectiva se comenzó a dar una mayor descentralización y la creación de cuatro organismos subsidiarios dentro de la empresa, con lo cual se pretendía obtener las siguientes ventajas :

- "Primero, al tener estos organismos personalidad jurídica y patrimonios propios, tienen la obligación de formular estados financieros, lo cual permitirá separar los resultados de cada rama de actividad, evaluarla y administrarla de manera autónoma.

- Segundo, se permitiría establecer fronteras eficientes entre los organismos, creando así las condiciones para negociar precios de cada uno de los flujos de productos y servicios que poseen de un organismo a otro, con ello se podrá generar una estimación real del valor de los insumos y productos de cada organismo.
- Tercero, se posibilitaría la delegación de autoridad a centros de beneficio, siendo estos responsables por sus resultados.
- Cuarto, la formación de organismos alentará la competencia por recursos entre ellos, asegurándose que éstos se destinen a las actividades que le sean propias<sup>45</sup>.
- Quinto, se permitiría a cada organismo adoptar la estructura organizativa que mejor se adapte a las particularidades que le sean necesarias para su mejor funcionamiento.

Con base en lo anterior quedan establecidos los ámbitos de competencia de cada uno de los cuatro organismos subsidiarios y del organismo central. Esto significa que con esta fragmentación de la paraestatal, se cumple uno de los lineamientos neoliberales la *descentralización*, la cual permite la optimización global de actividades y de los recursos.

Con este proceso, se ha logrado disminuir los trámites burocráticos, con lo cual se ha agilizado la inversión en áreas estratégicas, al poder cada uno de los organismos tomar sus propias decisiones en cuanto a proyectos se refiere, aunque esto se realice con la supervisión del organismo central.

Esta nueva estructura ha permitido reforzar la orientación económica de la empresa al fomentar resultados más claros, con ello se han eliminado los problemas ocasionados por sistemas diversos de evaluación de su desempeño y de contabilidad de resultados, así como la existencia de subsidios cruzados entre ramas de actividad.<sup>46</sup>

---

<sup>45</sup> Petroleos Mexicanos, "Revista Mexicana del Petróleo", Ediciones y Publicaciones Petroleras ; p. 96, México, D.F., julio -agosto de 1992

<sup>46</sup> Cabe señalar que la eliminación de los subsidios, no se ha dado como se pretende a causa de la situación económica del país. Esto no ha permitido que se elimine por ejemplo el subsidio al precio del gas LP para consumo doméstico. En el siguiente apartado se hablara de sus efectos en PEMEX Gas y Petroquímica Básica.

La *apertura* es parte del neoliberalismo y ha repercutido en todos los sectores productivos del país, por ende en la industria petrolera la apertura se dio dentro de la exploración y extracción de petróleo crudo y gas natural, las empresas privadas nacionales y extranjeras pueden complementar sus contratos de "servicio de extracción" con premios pagados en efectivo sobre los porcentajes de éxito y rendimiento de sus operaciones en los yacimientos nacionales. Esto ha permitido el acceso de la empresa a tecnología de punta, y con ello a mejores estándares y salvaguardias ambientales e industriales.

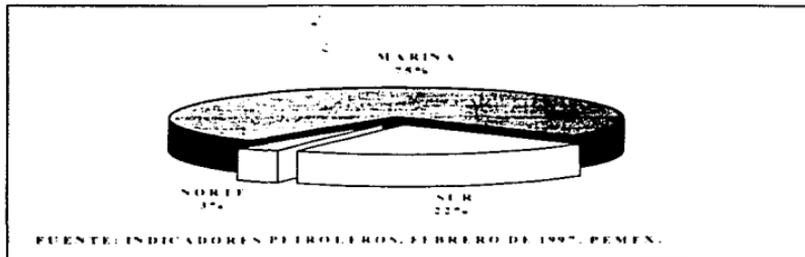
En PEMEX Exploración y Producción las inversiones se orientaron hacia tres aspectos fundamentales: lograr incrementos en la producción, mejorar la cartera de proyectos y aumentar la confiabilidad del sistema de producción. La aplicación selectiva de los recursos de inversión, apoyada en tecnologías de punta en las diferentes ramas de la exploración, así como en criterios financieros de riesgo y de rentabilidad técnica y económica han hecho que las mejoras sean constantes. El aprovechamiento de estos recursos significó la terminación de 114 pozos, 10 correspondieron a exploración, 102 a desarrollo y 2 fueron inyectores.

Lo anterior significó un aumento en la producción de petróleo crudo, con lo cual se tuvieron los siguientes resultados durante 1996:

La producción de crudo promedió 2 millones 858 mil barriles diarios en el año de 1996, cifra 9% superior a la obtenida en 1995 que fue de 2 millones 617 mil barriles diarios. Del total de la producción promedió en 1996, 1 millón 371 mil barriles diarios fueron de tipo pesado, 910 mil barriles diarios de tipo ligero y 578 mil barriles diarios de tipo superligero.

La Región Marina (Campeche-Tabasco) registró un promedio de 2 millones 132 mil barriles diarios, equivalente a 75.0% del total de la producción, la Región Sur (Tabasco-Chiapas) aportó 630 mil barriles diarios equiparable a 22.0% y la Región Norte (Veracruz-Tamaulipas) participó con el 3.3%, 96 mil barriles diarios. Este volumen de producción, fue superior en 8 mil barriles diarios al volumen esperado en 1996.

(Gráfica No.3)  
**PRODUCCION DE CRUDO POR REGION**

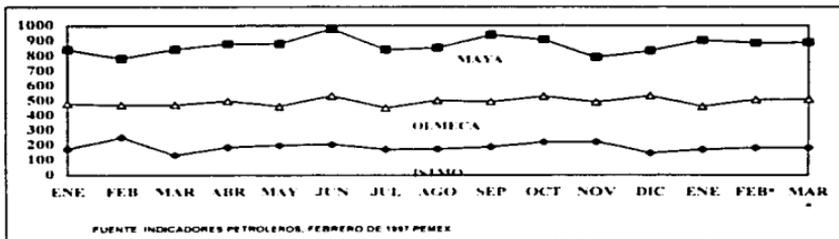


Se exportó un volumen promedio de 1, 544 millones de barriles diarios de petróleo crudo, de los cuales 863 mil correspondieron a Maya, 492 mil a Olmeca y 189 mil a Istmo. Sobresale el aumento de 144 millones de barriles diarios en el volumen exportado de Maya.

PEMEX Exploracion y Produccion vendio a organismos subsidiarios 3,629 millones de pies cúbicos diarios, cantidad 8.9% mayor que en 1995 y a PEMEX Refinación 21 millones de pies cúbicos diarios, volumen similar al del año anterior. Con relación a los condensados, se facturaron a plantas 95 mil de barriles diarios.

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

(Gráfica No.4)  
**EXPORTACIONES PETROLERAS**  
**(MILLONES DE BARRILES DIARIOS)**



En materia de exploración, las acciones desarrolladas por PEMEX Exploración y Producción para elevar la productividad y eficiencia operativa han dado por resultado que los costos de exploración sean competitivos a nivel internacional.

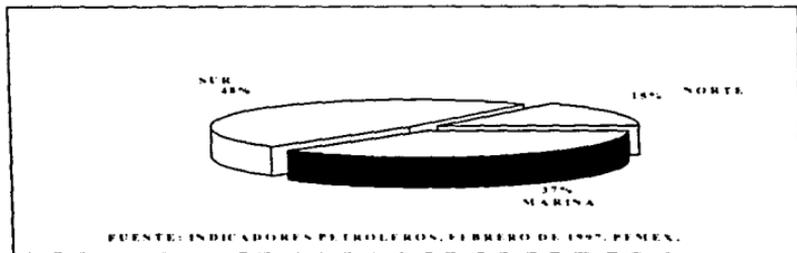
En la refinación la apertura permitió fortalecer alianzas con una empresa norteamericana con lo cual PEMEX tiene acceso a gasolinas y combustibles de mejor calidad, además que le permite conocer nuevas técnicas en el ramo, para que a mediano plazo las pueda llegar a desarrollar dentro de la industria.

En 1996 PEMEX Refinación aplicó el sistema de cobranza electrónica con el propósito de modernizar y hacer más eficiente y seguro el sistema de crédito, con ello se reforzó el control interno y se garantiza la cartera de ventas a estaciones a estaciones de servicio mediante fianza o carta de crédito.

Las ventajas de participar en la venta al menudeo de combustibles automotrices se fundamenta en que los márgenes utilidad son más atractivos y menos volátiles que los

observados en el negocio de la refinación; proporciona la oportunidad de acercarse al consumidor, conocer patrones de consumo y establecer esquemas alternativos de comercialización y prestación de servicios.

(Gráfica No. 5)  
**PRODUCCION DE GAS NATURAL POR REGION**



Asimismo en gas natural la apertura ha significado un fomentó a la competencia, con ello se han incrementado los proyectos de inversión a corto plazo en varios estados de la República, y se han fortalecido alianzas con empresas extranjeras para obtener financiamientos y tecnologías adecuados. Esto representa para las compañías gaseras nacionales la oportunidad para ampliar sus negocios y extender el uso del gas por todo el país, gracias a la posibilidad de transportar, distribuir y almacenar el combustible.

En términos cuantitativos esto ha tenido repercusiones positivas al obtenerse las siguientes cifras:

En lo concerniente a la producción de gas natural, en 1996 se obtuvo un volumen promedio diario de 4 mil 195 millones de pies cúbicos diarios, volumen superior en 11.6% al generado en 1995. Del total producido en 1996, 3 mil 478 millones de pies cúbicos diarios correspondieron al gas asociado y 717 millones fueron de gas no asociado

Sobre el particular, es conveniente señalar que la Región Marina en 1996 participó con 37.3% (1,563 millones de pies cúbicos diarios), la Región Sur registró una aportación de 47.4% (1,990 millones de pies cúbicos diarios) y la Zona Norte contribuyó con 15.3% (643 millones de pies cúbicos diarios). Por otra parte, el volumen de ventas internas de productos petrolíferos y gas natural creció 3.6% y el valor de las mismas aumentó 6.7% en términos reales.

En lo que respecta a la petroquímica la apertura ha significado la creación de mayor infraestructura y la modernización en sus sistemas productivos, así como la posibilidad de incrementar el nivel de empleo, con la creación de nuevas filiales, aunque en su ámbito de competencia y bajo la coordinación de la Secretaría de Energía, PEMEX Petroquímica desarrolló actividades necesarias para la constitución de nuevas empresas, considerando que transferira a las filiales sus bienes muebles e inmuebles, los recursos humanos y financieros, las funciones operativas y administrativas, así como los compromisos con sus clientes, trabajadores y las diversas autoridades.

Otro de los postulados neoliberales es la *privatización*, con esto el gobierno en la economía ha optado por la venta de empresas estatales con el objetivo de financiarse y de que se tenga un mejor servicio y un ámbito de competencia. En el caso de PEMEX la privatización también se dio y se comenzó en áreas como la petroquímica y el gas. Como se habló en los apartados anteriores la privatización en la petroquímica ha evolucionado de ser una empresa operadora a ser solamente una empresa tenedora de los derechos patrimoniales de esas filiales. Además con el capital privado se financiaron inversiones urgentes eliminando los llamados cuellos de botella.

En el caso del gas, la privatización se ha dado similarmente a la de la petroquímica y han sido los ductos los que han permitido la incursión de capital privado, al permitirse la construcción, operación de líneas de transmisión y terminales de almacenamiento. Esto ha representado, incrementar los planes de inversión de corto, mediano y largo plazo para incrementar los volúmenes de producción y la recuperación final de hidrocarburos.

Finalmente, PEMEX ha registrado saldos positivos de este proceso de modernización, por ende durante 1996 el gasto de inversión de Petróleos Mexicanos ascendió a 3,473 millones de dólares, monto 41% superior al devengado en 1995. El 69% de esta inversión fue ejercida por PEMEX Exploración y Producción y el 21% por PEMEX Refinación.

Por otra parte en diciembre pasado el Congreso de la Unión autorizó el presupuesto de inversión 1997, el cual asciende a 5,916 millones de dólares, incluyendo proyectos estratégicos. La inversión programada es 70% superior a la realizada en 1996 y casi el doble de la ejercida en 1994.

La utilidad consolidada de Petróleos Mexicanos, antes del pago de impuestos y derechos, ascendió a 160 mil millones de pesos en el año 1996, que equivale a un incremento de 56% respecto al registrado el año anterior. La utilidad de operación de los organismos subsidiarios de PEMEX, también en dólares, aumentó 42% la totalidad de este incremento provino de PEMEX Exploración y Producción de crudo y gas natural.

En 1996, la paraestatal obtuvo una utilidad neta de 1,933 millones de dólares, cifra 22% superior a la de 1995. Estos resultados permitieron fortalecer financieramente a la industria petrolera, apoyar las finanzas públicas de México y regularizar a PEMEX en materia fiscal. Los resultados acumulados de los últimos dos años sentaron las bases para la expansión futura de Petróleos Mexicanos.

En materia laboral, se puede decir que han tenido beneficios, en virtud de que la empresa otorgó a sus trabajadores un aumento al salario de 23%, más 2.5% en prestaciones. Con este nuevo salario quedó incluida una mejora del 2% por concepto de productividad, como reconocimiento de explícito al desempeño de los trabajadores petroleros. Entre las prestaciones convenidas se incluyó un aumento a la cuota de la canasta básica. Cabe mencionar que los beneficios acordados para los trabajadores activos se hizo extensivo al personal jubilado.

Ante estos sucesos se puede decir que a medida que se realiza la reestructuración del PEMEX en el sentido laboral se ha desarrollado más este sector y se le ha dado un menor control al sindicato petrolero, logrando con esto eliminar algunos problemas de corrupción dentro del mismo sindicato dándole el papel que le corresponde dentro del sistema petrolero.

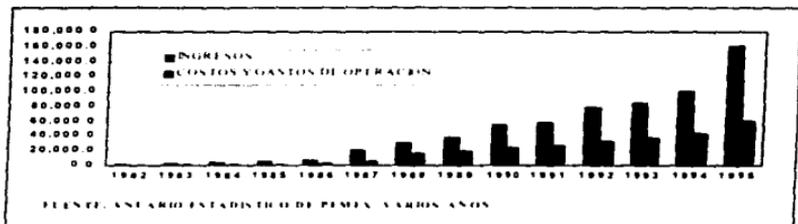
### **3.7 DESVENTAJAS**

Considerando que el neoliberalismo en la economía nacional, ha provocado un sinnúmero de cambios dentro del sistema, es necesario que se analice cuál ha sido el impacto dentro de la industria petrolera haciendo una analogía entre las desventajas en la economía nacional y las subsecuentes en PEMEX, partiendo de esta premisa se mencionaran cuales son los efectos negativos en la paraestatal en primera instancia financieramente se pueden observar los siguientes resultados:

En términos generales se puede señalar que la paraestatal en los últimos años a raíz de su reestructuración, financieramente ha presentado un comportamiento descendente en sus ingresos ello se puede constatar, en la medida que comenzó su proceso de cambio su tasa de crecimiento fue menor, en virtud que en el periodo de 1982 a 1985 se tenía una tasa de crecimiento de 75.22%, que en terminos generales resultaba satisfactoria.

Sin embargo, en el periodo de 1985 a 1990 la tasa de crecimiento descendió a 56.64%, situación que se agravó en el periodo de reestructuración 1990-1995 cuando se llegó ha alcanzar una caída a 24.07%, por ende se puede señalar que pese a los altos montos en los ingresos no se alcanza a tener una tasa de crecimiento similar a la registrada en periodos anteriores a la reestructuración, de ahí se puede constatar que este proceso no ha tenido los resultados esperados por el gobierno.

(Gráfica No.6)  
**INGRESOS Y GASTOS DE PEMEX 1982-1995**  
 (MILLONES DE PESOS)



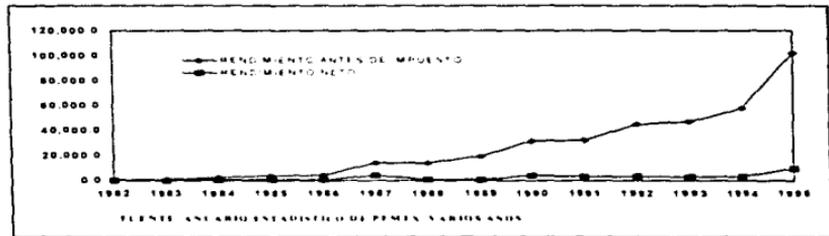
Sus gastos de operación, por su parte han presentado un comportamiento similar al de los ingresos puesto que en el periodo de 1982 a 1985 se tenía una tasa de crecimiento de 68.69% y esta disminuyó a 63.49% en el lapso de 1985 a 1990. Sin embargo, de 1990 a 1995 la tasa de crecimiento decreció drásticamente a 20.68% con este perfil se puede señalar que a medida que se dieron los cambios en la industria petrolera los gastos de la paraestatal se redujeron esto se debió a que con la desincorporación de parte de sus áreas, sus gastos y costos se vieron reducidos, pese a esto no se reflejó en su nivel de ingresos.

En cuanto a su rendimiento antes de impuestos, mostró un comportamiento con las mismas tendencias, dado que en el periodo correspondiente a 1982-1985 su tasa de crecimiento fue de 78.94%, y en el lapso de 1985 a 1990 su tasa de crecimiento fue menor al registrar 52.62% y de 1990 a 1995 su tasa de crecimiento fue de 26.19%, bajo estos resultados es claro que su rendimiento fue menor al esperado con la reestructuración, considerando que la tasa de crecimiento está por debajo a las tasas alcanzadas en años posteriores.

Por su parte el rendimiento neto registró una tasa de crecimiento de 34.24% durante el periodo de 1985 a 1990, tasa que se vio reducida a 18.64% de 1990 a 1995. Con estos resultados se puede observar que su rendimiento ha sido menor en los últimos tiempos y

que la modernización para el interior de la empresa no ha alcanzado niveles de rendimiento significativos.

(Gráfica No.7)  
**RENDIMIENTOS DE PEMEX**  
 (1982-1995)



Durante 1996, Petroleos Mexicanos continuo con un retroceso como consecuencia de que PEMEX Refinación no pudo reducir sus pérdidas debido a la caída pronunciada de los márgenes de refinación, que afectó a la industria internacional. Esto no pudo ajustar los precios de sus productos al ritmo al que aumentaron los del petróleo crudo y otras materias primas.

Por su parte, las utilidades de PEMEX Gas y Petroquímica Básica cayeron a causa del subsidio que tuvo que otorgar al precio del gas licuado. PEMEX Petroquímica vio caer el margen de sus principales productos. En el caso de las oleafinas, tuvo que absorber costos más altos de materias y, en el de los aromáticos, la caída de sus precios.

Como se puede observar, los resultados de cada una de las subsidiarias han sido desfavorables, con lo cual se puede comprobar que el proceso de apertura y privatización no han tenido el éxito requerido para hacer de la paraestatal una industria competitiva a nivel internacional.

En lo concerniente al pago de sus impuestos, la industria petrolera, continua siendo el que mayor carga impositiva registra esto se puede verificar porque se pagaron más impuestos directos; se regularizó plenamente el pago del impuesto sobre productos del trabajo, así como de impuestos municipales y estatales, y se otorgó un fuerte subsidio al gas licuado. También aumentó en forma significativa, el pago al gobierno federal por concepto de rendimientos mínimos garantizados.

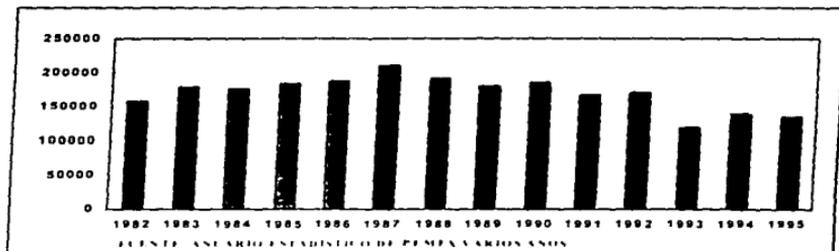
De esta forma, en 1996 el monto total de impuestos, derechos, aprovechamientos y dividendos equivalió al 71% del valor total de las ventas, cifra cinco puntos mayor a la de 1995. Con esto, se puede observar que con la magnitud de estas cifras, el gobierno ha seguido cubriendo sus déficits con los ingresos petroleros. Por ende sigue provocando un serio retraso en la industria, en virtud que no le permite canalizar sus recursos para la inversión productiva, sino que con la regularización del impuesto sobre productos del trabajo, ha provocado en todas sus subsidiarias un compromiso extra de pago, que no les permite disponer de sus utilidades.

En materia laboral, análogicamente con otros sectores productivos, la industria petrolera se ha visto seriamente afectada, con esto se quiere decir que con el proceso de modernización dentro de PEMEX, al igual que en el resto de la planta productiva, se presentó el fenómeno del "desempleo", como se menciona en el primer capítulo este fenómeno tomó serias dimensiones en gran parte de los países que han retornado el modelo neoliberal<sup>47</sup>.

---

<sup>47</sup> En países que son desarrollados el desempleo alcanzó niveles alarmantes, lo cual les provocó serios conflictos sociales, de ahí que tuvieron que tomar medidas proteccionistas a sectores que se veían afectados con la apertura y la privatización. Sin embargo, en países subdesarrollados el suceso no se ha podido controlar lo que los ha llevado a un mayor retraso económico.

(Gráfica No. 8)  
**COMPORTAMIENTO DEL EMPLEO EN PEMEX 1982-1995**  
 (MILES DE TRABAJADORES)



En el caso de PEMEX, el despido de trabajadores se ha ido incrementando en los últimos años, después del crecimiento explosivo del personal en la mayor parte de los ochenta, de 1980 a 1987 la ocupación creció en 77,000 empleados más, es decir, un 58% con esto la industria petrolera alcanzó su máximo nivel histórico laboral con 210,157 trabajadores. Sin embargo, de 1988 a 1991, periodo de reestructuración y racionalización del empleo, se efectuó un significativo recorte de personal al disminuir el número de trabajadores en 43,261; es decir un 20.6%.

En el periodo de 1991 a 1996, se tuvo una tasa media de crecimiento negativa de (-5.43), esto significa que en los últimos años, ha sido alarmante la reducción de la planta laboral en PEMEX. Con estos ajustes en 1996, la distribución de las plazas ocupadas al cierre del año fue de la siguiente forma:

(Cuadro No. 11)

**SUBSIDIARIAS Y TOTAL DE PLAZAS OCUPADAS**

PEMEX Refinación	43,904
PEMEX Exploración y Producción	38,786
PEMEX Petroquímica	16,997
PEMEX Gas y Petroquímica Básica	11,239
PEMEX Corporativo	17,665
<b>Total</b>	<b>128,591</b>

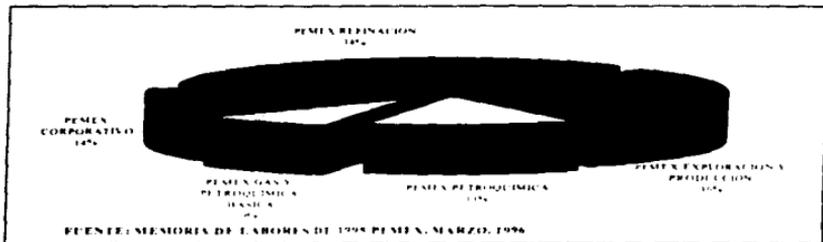
La reducción en el número total de plazas ocupadas representó el 2.1% de las que estaban vigentes al inicio del año. La baja más significativa se presentó en PEMEX Refinación con 6.3%, siguiéndole en importancia las reducciones registradas en PEMEX Petroquímica y el Corporativo, con 2.5% y 19%, respectivamente. Esto es un indicio de que la empresa está perdiendo personal sumamente capacitado y con experiencia lo cual le puede generar una pérdida en su eficiencia y productividad.

Con lo anterior, se puede constatar que pese a las declaraciones en el sentido de que se respetarían las plazas en las subsidiarias, esto no se ha cumplido y el número de despidos ha sido inminente, lo cual no solo ha impactado a la industria sino también a la economía nacional. Esto dentro de la paraestatal ha fomentado a que crezca el número de plazas de confianza, incrementando con ellas costos, ineficiencias y desperdicios de recursos.

Por ende estos ajustes representan una señal de que la reestructuración de PEMEX, no ha cumplido sus objetivos, sino por el contrario tanto financiera como laboralmente el resultado ha sido negativo.

Dentro de un plano internacional, la paraestatal se coloca en una situación de desventaja al considerar que lejos de impulsar su desarrollo se está debilitando, al no poder crear por sí sola ventajas comparativas, que le permitan ser competitivo en todas sus áreas.

(Gráfica No. 9)  
**COMPORTAMIENTO DEL EMPLEO POR SUBSIDIARIA 1996  
(PORCENTAJE)**



---

---

**CAPITULO IV**

**CONCLUSIONES Y PERSPECTIVAS**

---

---

En el presente trabajo se partió de un proceso que a través de los años ha cobrado mayor importancia en todo el mundo, el reordenamiento mundial, fundamentado en la corriente de pensamiento neoliberal, por ser una estrategia para combatir la crisis, vía la apertura a la inversión extranjera y a la competencia, la desregulación y la privatización de empresas públicas.

Se puede concluir que el aislamiento y el proteccionismo han dejado de ser los elementos que promueven el crecimiento de un país, de ahí que la globalización haya cobrado gran fuerza en todo el mundo, dada la necesidad de formar un mercado único donde el intercambio de mercancías es vital para la producción. Asimismo ha surgido la necesidad de generar ventajas comparativas en todos los países por el dominio del mercado, a través de la búsqueda de nuevas técnicas de producción y comercialización entre los sectores productivos.

En México, la política de industrialización, basada en el modelo de sustitución de importaciones, provocó serios conflictos económicos y un retraso en la renovación de la infraestructura empresarial. Dada esta circunstancia, el proteccionismo por parte del Estado, lo obligó a cubrir las deficiencias económicas con el petróleo, convirtiéndose entonces este hidrocarburo en materia prima estratégica.

En este contexto, a la economía mexicana se le ha tratado de adaptar al proceso de transformación a nivel mundial, dejando el modelo de sustitución de importaciones por el modelo neoliberal mediante acciones que permitan incrementar la eficiencia, calidad y competitividad interna y externa e inducir el desarrollo y concertación de procesos con mayores ventajas comparativas. Sin embargo, uno de los costos sociales más elevados ha sido la mayor concentración del ingreso en pequeños grupos de la población y el empobrecimiento, marginación y sobreexplotación de su mayoría.

También el crecimiento económico ha sido desigual y en lo referente a las empresas no se ha dado en forma homogénea puesto que sólo las grandes corporaciones que pueden

desarrollar sus relaciones internacionalmente con las llamadas filiales o subsidiarias de empresas multinacionales les han permitido desarrollarse y sobrellevar las crisis por las que a atravesado el país. El caso contrario se presentó en las pequeñas y medianas empresas donde se registraron altos costos y menores niveles de penetración en el mercado interno, así como quiebras por falta de capacidad de pago a altos apalancamientos financieros y rompimiento de cadenas productivas.

Con la reforma del Estado, este ha comenzado a dejar de intervenir directamente en algunos sectores de la economía al privatizar y desregular empresas estatales para elevar su competitividad y para simplificar los procesos administrativos a la iniciativa empresarial privada. Si este comportamiento se alcanza en el mediano plazo, los particulares llegarán a manejar el control económico productivo del país. Dentro de esta nueva concepción económica, el estímulo a la inversión privada empresarial, nacional y extranjera, es ahora una de las principales impulsoras de crecimiento para un país, ya que es el medio a través del cual se puede crear y fortalecer la infraestructura productiva.

Dentro del marco de esta reestructuración, resulta inminente el señalar que la influencia del modelo neoliberal ha tenido dentro de PEMEX una serie de efectos tanto positivos como negativos, aunque es probable que a un corto plazo los resultados que se esperan sean satisfactorios, partiendo de que todos los sectores involucrados reciban un trato similar. El perfil de PEMEX, a nivel internacional es muy atractivo debido al potencial de sus yacimientos, de ahí que en los mercados mundiales haya despertado interés por invertir, sobre todo por parte de Estados Unidos.

Con la división de PEMEX, la paraestatal a través de sus subsidiarias, ha fomentado la necesidad de reorganizar a la industria y con ello toda su problemática interna se vio manifestada al grado que para integrarse con empresas extranjeras, tuvo que aceptar sus condiciones.

Las hipótesis formuladas en el sentido de que el impacto del neoliberalismo en la empresa ha sido la causa de su fragmentación y que los rezagos en su infraestructura, capacidad de explotación y producción en todas sus áreas, han sido motivadas por el excesivo peso del sostenimiento de las finanzas públicas, y por la falta de inversión, y que esto ha originado que la pérdida de empleos y soberanía sean inminentes; quedo plenamente constatado en la investigación a raíz de que con el neoliberalismo y todas sus implicaciones, el país tuvo que vivir una serie de cambios que en gran parte de los sectores productivos fue desastrozo; y en PEMEX al igual que en los demás sectores se tuvo un impacto serio porque para cubrir las deficiencias económicas, tanto de los sectores productivos como financieros, se le llegó a sobreexplotar y no se le permitió desarrollarse internamente en virtud de que se le dio un enorme peso en las finanzas públicas.

Como se analizó en el capítulo II su efecto multiplicador consiste en que es el principal generador de energía primaria del país, lo cual lo convierte en el proveedor de la mayor parte de la energía que demanda el aparato productivo. Además, con el desarrollo de la petroquímica, ha impulsado el crecimiento y la diversificación de la planta productiva y el empleo.

Además, como fuente de divisas para el país y soporte de las finanzas públicas, PEMEX se ha visto involucrado en temas serios como la deuda externa del país, al ser sus ingresos utilizados para cubrir los pagos de deuda con el exterior, lo cual le ha significado el contraer pasivos, tanto en moneda nacional como en extranjera, para solventar sus proyectos de inversión en áreas como refinación, exploración, explotación y petroquímica. Con esto, la paraestatal acentuó su dependencia de la economía internacional y ligo sus intereses con los de grandes consorcios internacionales, cuyas inversiones están relacionadas con el comercio y la producción, cual lo hace vulnerable ante lo inestable del mercado.

En cuanto a la pérdida de soberanía se refiere, precisamente por la crisis económica del país de 1994, el petróleo quedo comprometido al aceptar que sus ingresos por futuras exportaciones petroleras servirían como garantía de pago del préstamo por 20 mil millones

de dólares, con lo cual PEMEX y el gobierno mexicano quedaron sujetos irrevocablemente a la jurisdicción exclusiva de la Corte de Distrito de Manhattan, Nueva York. Además de que se comprometió con E.U. a mantener el valor y volumen de sus exportaciones petroleras a ciertos niveles mínimos, con lo cual le garantiza el abasto seguro de crudo a E.U.

Todo lo mencionado anteriormente desencadenó una seria problemática interna dentro de la paraestatal, dado que por la falta de recursos solo mantuvo a flote su infraestructura de extracción de petróleo dejando en un completo rezago al resto de la industria, provocando bajos niveles de eficiencia y productividad. Esto porque las inversiones se dieron lentamente y hubo bajo control y deficiencias de planeación en la aplicación de recursos, rezagos en la construcción y operación de nuevas plantas.

Por lo anterior, la reestructuración de PEMEX fue inminente como una forma de respuesta a todos los sucesos y procesos económicos nacionales y mundiales de los últimos años. La nueva estructura de PEMEX, provocó una serie de cambios a nivel jurídico como base para los procesos de apertura y privatización en que se vio inmiscuida la empresa.

La paraestatal se transformó internamente con el fin de acelerar su proceso de modernización, para adaptarse y fortalecerse ante la globalización mundial, a fin de crear una organización más segura, eficiente, competitiva. Además se estableció la conveniencia de formar alianzas estratégicas con empresas y gobiernos, para asegurar el acceso a mercados y tecnologías de punta. Asimismo, dividió a la paraestatal en 4 subsidiarias: PEMEX-Exploración y Producción, PEMEX-Refinación, PEMEX-Gas y Petroquímica Básica y PEMEX-Petroquímica. Con esto les dio un carácter autónomo para tomar sus propias decisiones, con lo que se cumple con uno de los lineamientos neoliberales relativa a la descentralización, que conlleva a la optimización global de actividades y de los recursos.

Con la apertura se le brindó a la empresa la posibilidad de establecer alianzas y permitir la inversión de particulares nacionales y extranjeros por lo que perdió uno de sus monopolios

naturales, el de la distribución y transporte de gas natural. Esto, al igual que la privatización de la petroquímica secundaria le ha provocado una serie de desajustes internos por la incertidumbre, tanto de nacionales como de extranjeros, que quieren invertir por la serie de anomalías que representa la apertura y la privatización, en virtud de que a medida que se van dando en cada una de las subsidiarias, los efectos tanto para la empresa como para el país en ocasiones no son beneficios.

Como se mencionó en la hipótesis, la pérdida de empleos es inminente, puesto que el despido de trabajadores se ha ido incrementando en los últimos años, y de 1988 a 1991, período de reestructuración y racionalización del empleo, se efectuó un significativo recorte de personal al disminuir el número de trabajadores en un 20.6%. Actualmente año con año el número de despidos se incrementa y de casi 135 mil empleados en 1995, se tuvo una reducción a 128,591 durante 1996, siendo esto para la empresa perjudicial, porque fomenta el número de plazas eventuales e incrementa con ellas costos ineficiencias y desperdicios de recursos.

### **PERSPECTIVAS:**

Al estar conformado PEMEX por empresas descentralizadas e integradas por líneas de negocios, que las hace estar más independientes y tomar sus propias decisiones, es posible que induzca a mayores inquietudes de privatización.

La petroquímica ha sido uno de las áreas más diversificadas durante los últimos tiempos. Con ello este sector se ha visto en la necesidad de que bajo el nuevo esquema de privatización de activos, la inversión ha llegado bajo la premisa de que posteriormente podrá adquirir en su totalidad la petroquímica secundaria.

PEMEX Refinación es otra subsidiaria afectada principalmente por la asociación con una empresa extranjera, en virtud de que se encuentra comprometida con ella a abastecer de la materia prima necesaria para que ahí se produzcan los productos como gasolina, con lo cual

pierde la oportunidad de producir estos productos en México, por ende no puede reducir sus costos y si los tiene que incrementar al importarlos, dejando en esta empresa todas las ventajas que le representa el tener una fuente de materia prima segura.

En PEMEX Gas y Petroquímica Básica, la situación es similar al darse la apertura estas ramas han perdido la posibilidad de desarrollar ventajas al fomentar que se monopolice por ejemplo el transporte de gas natural en cada ruta a una sola compañía, como es el caso de Valero Energy en la ruta Cactus-Salina Cruz y a Chevron en la ruta Cactus-D.F. Con esta situación la paraestatal en el ramo del gas ha perdido su monopolio natural y con ello se tiene que someter a la competencia con otras empresas.

A su vez PEMEX Exploración y Producción ha dejado las actividades prácticamente en manos privadas, al otorgar 36 contratos, de perforación para explotación, entre otras a las empresas Triton, Statoil (de Noruega), BP (British Petroleum), Shell y Exxon.

A Petróleos Mexicanos, el gobierno le ha restringido el presupuesto, por tanto lo ha obligado a ser solo un eficiente productor y exportador de crudo, en vez de crear una empresa diversificada con negocios sólidos y lucrativos de procesamiento y distribución en este y en otros países.

Dentro de las perspectivas petroleras, cabe hacer mención que dentro del esquema de sus expectativas, si se sigue con esa tendencia a la apertura en todas sus áreas, es factible que la empresa pueda lograr incrementar sus proyectos a corto plazo, con lo cual adquirirá mayor relevancia a nivel internacional.

Dentro de los proyectos que mas destacan en dicho período está el proyecto Cantarell, que le permitirá incrementar la producción anual de petróleo crudo de un millón 74 mil barriles diarios en 1996 a un millón 223 mil en 1997 con un monto de inversión de 8 mil 142.8 millones de pesos.

Otro de ellos, iniciado en el área de refinación de PEMEX, el complejo de hidrodesulfuración en la refinería de Tula, el cual alcanzará una inversión de 627 millones de dólares, y permitirá la elaboración de combustóleo con bajo contenido de azufre. Este proyecto se realiza con apoyo técnico y servicios del Instituto Mexicano del Petróleo y las constructoras ICA y Tribasa, además del consorcio italiano Snamprogetti.

Además existen 10 proyectos a desarrollarse en el corto plazo en PEMEX Gas y Petroquímica Básica, lo que significa un número similar de oportunidades de inversión en distribución de gas natural, en diferentes regiones del país, con esto en el largo plazo se tendrá una mejor distribución y con ello se tendrá un mayor desarrollo en las regiones del país.

En petroquímica las primeras filiales que estarán listas para iniciar operaciones de manera independiente, inicialmente con 100% de su capital en manos de PEMEX Petroquímica, serán Cosoleacaque, Escobal, Tula y Camargo. En el largo plazo cada una de las filiales provocará que dentro del sistema la industria tenga mayor capacidad de competir con las petroquímicas internacionales.

La estabilidad económica de PEMEX dependerá de que a medida que la inversión llegue a todas las subsidiarias esta industria tendrá la capacidad de desarrollar a toda su infraestructura; con ello su calidad y eficiencia deberán incrementarse gradualmente, y se tendrá a ser más competitiva a nivel internacional y se responderá al proceso de globalización.

Como se ha explicado, la paraestatal ha tenido una serie de problemas internos, como de falta de infraestructura en sus áreas de almacenamiento, transporte y producción los cuales han significado un alto costo para PEMEX. Esto implica que una opción para abatir estos sobrecostos, es el realizar inversiones en las áreas estratégicas, con lo cual las carencias

serían subsanadas al tener fuentes de ingresos adicionales por obtener una mayor productividad, y por ende una mayor rentabilidad.

Sería conveniente, también detener la explotación irracional de los yacimientos, aplicando de inmediato las inversiones necesarias para mejorar y adecuar la infraestructura existente a las condiciones actuales de producción. Incluso, manteniendo el mismo nivel de extracción de hidrocarburos, PEMEX podría obtener volúmenes adicionales para satisfacer su consumo interno y para exportar. Además la empresa podría aumentar sus ingresos en virtud de que su valor comercial y estratégico es elevado.

El reducir la carga impositiva de PEMEX, es una forma de que la empresa pudiera disponer de suficientes recursos propios que le permitan financiar la modernización y expansión de la industria petrolera.

La propuesta de establecer alianzas estratégicas no subordinadas entre PEMEX y compañías petroleras extranjeras con objeto de obtener recursos financieros y tecnológicos que no se tienen y alcanzar una mayor proyección internacional de las operaciones, apoyando así la ampliación y modernización de PEMEX.

A su vez, sería recomendable separar a la paraestatal del Presupuesto de Egresos de la Federación, con el objetivo de formular sus programas de inversión, para lograr la máxima rentabilidad financiera en su beneficio, sin que la Cámara de Diputados pierda el control y fiscalización sobre sus operaciones.

Reorganizar la petroquímica básica y la secundaria a fin de que PEMEX mantenga el dominio de la petroquímica básica en virtud de que es la principal materia prima para producir petroquímicos secundarios. Además el hecho de que PEMEX, mantenga bajo su dominio la petroquímica básica le otorga ventajas comparativas con el exterior, ya que son materias primas de uso generalizado en la industria, con lo cual se puede garantizar el

abasto al sector productivo, con suficiencia, oportunidad y a precios equilibrados buscando el desarrollo de la economía del país.

Es por lo antes señalado, que PEMEX necesita mantener el control de los petroquímicos básicos, dado su carácter estratégico para el desarrollo económico nacional, por que de no ser así se perdería la posibilidad de ser competitivo en los mercados internacionales.

Dentro de la reorientación de PEMEX está el hacer un programa de inversiones, en el cual se hagan proyectos estratégicos con el objetivo de atraer inversión a las plantas. Actualmente la inversión programada es 70% superior a la realizada en 1996 y casi el doble de la ejercida en 1994, con esta nueva visión cada una de las empresas podría realizar sus gastos de una manera más organizada dando prioridad a sus proyectos que le permitan mejorar su eficiencia y calidad a corto mediano y largo plazo.

A su vez, el financiamiento es otra forma de que la empresa adquiera dinero, por ello es conveniente que PEMEX coloque emisiones en los mercados internacionales; actualmente colocó tres emisiones de eurobonos por 800 millones de dólares aproximadamente. Las primeras dos emisiones fueron a dos años de plazo y la última a tres, lográndose cerrar los diferenciales sobre la tasa de bonos del tesoro de Estados Unidos de 333 puntos en la primera emisión a 175 en la última. PEMEX renovó sus dos programas de papel comercial de 500 a 175 millones de dólares. En estos programas, PEMEX logró condiciones similares a las obtenidas antes de la crisis de diciembre de 1994, es claro que este método es eficiente en el corto plazo, aunque es necesario que la colocación de bonos se lleve a cabo dentro de un marco regulado por la misma empresa, en donde se proteja al máximo de irregularidades del mercado como son altas tasas de interés o viceversa, así como de un exceso de confianza.

Otra forma de fomentar la productividad y la rentabilidad de la empresa es el instrumentar medidas orientadas al personal, como son programas de capacitación y actualización en todas las áreas de trabajo. También el fortalecer vínculos con centros de estudios superiores

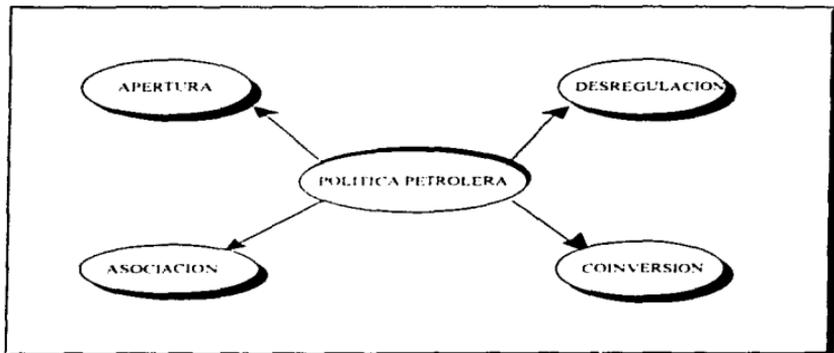
le permitiría a la paraestatal fomentar el desarrollo de técnicos especialistas en el área petrolera a fin de que se desarrolle tecnología propia lo cual significaría un apoyo y un ahorro de recursos a largo plazo.

A su vez, es indispensable desarrollar políticas petroleras en líneas que permitan un aprovechamiento óptimo de las reservas que contengan racionalidad tanto social como ecológica, y que propicien el cambio de la base energética nacional.

También resultaría indispensable que dentro de la política petrolera, se dirijan los esfuerzos para el ahorro de energía y no ser partícipe del desperdicio de la misma, por ende es necesario una vinculación con la Secretaría de Energía para reducir las tasas de incrementos en el consumo de energía, sin afectar los niveles de producción. Para estos fines PEMEX debe incrementar su eficiencia en transformación y distribución aprovechando al máximo la energía eléctrica, desarrollando fuentes alternativas de energía y haciendo una reconversión tecnológica.

Es conveniente retomar experiencias de privatizaciones a nivel internacional, para determinar cual es la posibilidad de éxito para PEMEX, aunque es conveniente abrir, hacer conversiones, quitar trabas, apoyar tanto a la empresa como a particulares, sin perder el dominio del petróleo es decir, se debe elaborar una política petrolera coherente con base en conceptos como asociación, conversión, apertura, desregulación e internacionalización, sin demérito de la rectoría estatal sobre los recursos.

(Figura No. 3)

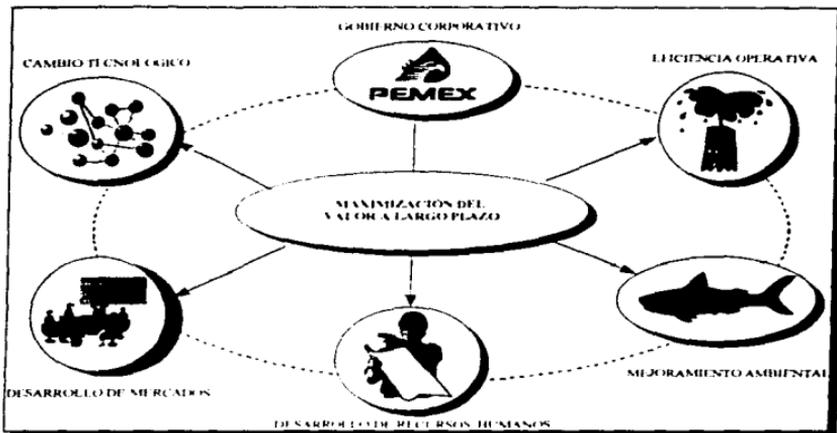
**NUEVA ORIENTACION DE LA POLITICA PETROLERA**

FUENTE: ELABORACION PROPIA CON BASE EN INFORMACION DEL FINANCIERO, 26 DE SEPTIEMBRE DE 1976

La desregulación y la apertura en el mercado mexicano son importantes para que las coconversiones entre PEMEX y empresas internacionales dentro y fuera de México sean constantes. Con lo anterior, se tendría una tendencia más dinámica de crecimiento, siempre y cuando estas políticas sean bien dirigidas a las áreas en donde PEMEX no es tan vulnerable y tenga mayores oportunidades de desarrollo para generar sus ventajas comparativas.

Dentro de esta misma política petrolera, tanto como la asociación como la coconversión, son elementos clave para el desarrollo de la empresa tanto a nivel nacional como internacional, esto significa que se debe de buscar que los socios estratégicos de PEMEX en el exterior tendrían que participar y coinvertir en México también, lo cual puede suceder aun si la industria nacional se mantiene cerrada.

(Figura No. 4)  
**ESTRATEGIAS DE PEMEX**



Esto implica que la internacionalización de PEMEX, sería posible sin llegar al extremo de privatizar en su totalidad a la industria petrolera, lo cual repercutiría gravemente en la economía nacional dado su participación clave dentro de las finanzas públicas.

También es necesario, conocer la estructura y tendencias de la industria petrolera internacional, en virtud de que para las compañías extranjeras es importante tener acceso a la oferta de crudo a largo plazo, a costos que sean competitivos. Por ende si una empresa pierde su propiedad formal de los recursos petroleros, pero logra mantener su acceso a la oferta de largo plazo, su condición como empresa petrolera no cambia mucho.

Es importante que México reconsidere estas posibles alternativas y que conozca las tendencias de los países en desarrollo, a fin de que su participación en el mercado petrolero

internacional se vea más incrementada y que alcance un lugar más destacado en cuanto a reservas y producción de crudo a nivel mundial.

Asimismo, es indispensable que a medida que la paraestatal desarrolle estrategias para el largo plazo mantenga una posición dinámica tanto interna como externamente y que sus líneas de acción sean más efectivas. Actualmente se han diseñado estrategias primarias que consisten en:

- ◆ Hacer más competitivo, autónomo y moderno en su organización y negocios a PEMEX.
- ◆ Implementar nuevas tecnologías, de manera inteligente obteniendo su máxima capacidad para hacer lo más eficiente posible la producción de crudo, las operaciones de refinación, así como incrementar las reservas de crudo.
- ◆ Elaborar un plan de productividad multifacético en donde se de un proceso de cambio continuo a fin de lograr el máximo de eficiencia en las operaciones.
- ◆ El manejar adecuadamente a la empresa dentro de los mercados logrando dar variedad y calidad en los productos, y servicios, a fin de reorientar su mercado y preparar su acceso futuro a nuevas técnicas mercantiles en la globalización.
- ◆ Promover dentro del trabajo oportunidades de cambio y capacitación entre los trabajadores, así como fomentando la competencia por calidad y eficiencia entre los grupos de trabajo.
- ◆ Elaborar planes que contrarresten el deterioro ambiental que ha ocasionado PEMEX en muchos años, desarrollando nuevas técnicas e investigaciones sobre el medio ambiente.

---

---

**BIBLIOGRAFIA**

---

---

## LIBROS:

- 1) Alonso González, Francisco, *Historia y Petróleo*, Editorial El Caballito, México, D.F., 1972
- 2) Angeles Luis, *Petróleo en México Experiencias y Perspectivas*, Editorial El Caballito, México, D.F., 1984.
- 3) Aspe Armella, Pedro, *El Camino Mexicano de la Transformación Económica y Social de México*, Editorial Fondo de Cultura Económica, México, D.F., 1995.
- 4) Ayala Espino, Jose Luis, *Limites del Mercado. Limites del Estado*, Editorial INAP, México, D.F., 1983.
- 5) Cárdenas Solorzano, Cuauhtémoc, *¿No a la Venta de la Petroquímica! Una Política Petrolera Patriótica?*, Editorial Grijalbo, 102p, México, D.F., 1996.
- 6) Castro Fidel, Chomsky Ernesto, *Neoliberalismo. Reforma y Revolución en América Latina*, Editorial Nuestro Tiempo, Mexico, 1994
- 7) *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*, Editorial Porrúa, 100a. Edición; 126p. Mexico, D.F., 1993.
- 8) *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*, Editorial Delma, Trigesimoseptima Edición 124p. Mexico, D.F., 1996.
- 9) Friedman Milton, *Los Perjuicios del Dinero. Hacia un Nuevo Liberalismo Económico*, Editorial Grijalbo, Mexico, D.F., 1985.
- 10) Girón Alieta, *Cincuenta Años de Deuda Externa*. Colección: La Estructura Económica y Social de México, IIE y UNAM, 1991.
- 11) Keynes Maynard, John, *Teoría General de la Ocupación, el Interés y el Dinero*, Editorial Fondo de Cultura Económica, México, D.F., 1986.
- 12) Manzo Yépez José Luis, (Presentación de Cuauhtémoc Cárdenas); *¿Qué Hacer con PEMEX? Una Alternativa de la Privatización?*, Editorial Grijalbo, 164p. México, D.F., 1996.
- 13) Romo Guillén, Héctor, *El Sexenio de Crecimiento Cero*, México 1982-1988, Editorial Era, México, D.F., 1991.

- 14) Rodríguez, Antonio, *El Rescate del Petróleo*, Editorial El Caballito, México, D.F., 1975.
- 15) Saxe Fernández John, *Petróleo y Estrategia*. Editorial Siglo XXI, México, D.F. 1975.
- 16) Snider A. Delbert, *Introducción a la Economía Internacional*, Editorial Hispano-Americana, 474p; México, D.F., 1983.
- 17) Villarreal René, *La Contrarrevolución Monetarista*. Editorial Océano, México, D.F., 1985.

**PUBLICACIONES ESTADISTICAS DE ORGANISMOS DESCENTRALIZADOS:**

- 1) Petróleos Mexicanos: *Anuario Estadístico*, 1990-1996. México, PEMEX
- 2) Petróleos Mexicanos: *Indicadores Petroleros, 1996-1997*. Gerencia Corporativa de Evaluación e Información, México, PEMEX.
- 3)
- 4) Petróleos Mexicanos: *Memoria de Labores*, 1990-1996. México, PEMEX.
- 5) Petróleos Mexicanos, *PEMEX Lex*, Núm. 97-98. Julio-Agosto de 1996. México, PEMEX. 1996. 68p.
- 6) Petróleos Mexicanos, *Informe Institucional*. México, PEMEX. 1989.
- 7) Petróleos Mexicanos, *PEMEX 1995 Annual Report*. PEMEX. 1995. 58p.

**PUBLICACIONES DE GOBIERNO:**

- 1) Banco de México, *Informe Anual de 1993*; BANNICO. 470p, México, D.F., 1994.
- 2) *Ley Reglamentaria del Artículo 27 Constitucional en Materia de Petróleo*.
- 3) *Ley Orgánica de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios*. Diario Oficial julio de 1992.
- 4) Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, *Tratado de Libre Comercio de América del Norte*. Texto Oficial, Editorial, Porrúa, 1197p.; México D.F., 1994.

## REVISTAS:

- 1) Bindert-Bogdanowick Christine, *Reestructuración de la Deuda Externa la Perspectiva del Deudor*. Comercio Exterior, Vol.33, Núm. 11, México, noviembre de 1983, pp. 987-990.
- 2) Dodero H. Carlos, *El Nuevo Orden Económico Internacional La Promesa y la Realidad*. Comercio Exterior, Vol. 29, Núm. 11, México, noviembre de 1979, pp.1212-1220.
- 3) El Economista Mexicano, *Intervención del Estado*, Vol. XVI Núm. 3, mayo-junio de 1982, 65p.
- 4) El Cotidiano, Revista de la Realidad Mexicana Actual, *A un año del TLC*, Editorial: Universidad Autonoma Metropolitana, UAM, 112p. México, D.F., enero-febrero, 1995.
- 5) Epoca, Semanario de México, *Preguntas y Respuestas Guía para Entender la Crisis*, México, D.F., 9 de enero de 1995, No. 188, 80p.
- 6) Epoca, Semanario de México, *Controlada la Inestabilidad Financiera: Guillermo Ortiz*, México, D.F., 8 de mayo de 1995, No. 295, 80p.
- 7) Epoca, Semanario de México, *Consolidó PEMEX su Administración y Finanzas: Rojas*, México, D.F., 28 de marzo de 1994, No. 147, 80p.
- 8) Epoca, Semanario de México, *La Desincorporación de Paraestatales, Permite al Estado Concentrar su atención en Acciones Sociales*, México, D.F., 25 de julio de 1994, No. 164, 80p.
- 9) Epoca, Semanario de México, *Hacia el Nuevo PEMEX*, México, D.F., 22 de junio de 1992, No. 55, 80p.
- 10) Gutiérrez R. Roberto, *Desarrollo y Consolidación de la Industria Petroquímica Mexicana*. Comercio Exterior, Vol. 41, Núm.4, México, Abril de 1991.
- 11) Nore Petter, *Cambios Estructurales en la Industria Petrolera Internacional Algunas Consecuencias para los Países Productores*. Comercio Exterior, Vol. 31, No. 11, México, noviembre de 1981.
- 12) Petróleos Mexicanos, Revista Mexicana del Petróleo, *Tratado de Libre Comercio*. Ediciones y Publicaciones Petroleras, S.A., 96p. México, D.F. Julio Agosto de 1992.

- 13) Santos Valle, José Lorenzo, *Dos Contribuciones al Problema de la Deuda Externa*, Cuadernos de Divulgación Segunda Época No. 31, Editorial: Universidad de Guadalajara; Guadalajara, Jalisco, México, 1990.
- 14) Secretaría de Relaciones Exteriores, *Información Petrolera Internacional*, SRE, varios números de 1996 y 1997.

## HEMEROGRAFIA

- 1) Becerril Isabel, *Presupuesto Gubernamental a PEMEX, propone Canacintra*, **El Financiero**, México, D.F., 31 de octubre de 1996, p.14.
- 2) Shields David, *Gas LP Hechos*, **El Financiero**, México, D.F., 5 de marzo de 1997, p.13.
- 3) Shields David, *Asegurar Inversión a Largo Plazo en Petroquímicas, Pide la LP.*, **El Financiero**, México, D.F., 5 de marzo de 1997, p.13.
- 4) González, Victor, *Aprueban Enmiendas en Petroquímica*, **El Financiero**, México, D.F., 24 de octubre de 1996, p. 14.
- 5) Rodríguez Luis Alberto, *No se permitira la Participación de Iniciativa Privada (I.P.) en las Filiales de PEMEX*, **La Jornada**, México, D.F., 13 de febrero de 1992, p.18
- 6) Sánchez Miguel *Tendencia de los Precios Mundiales de Petróleo*, **El Financiero**, México, D.F., 28 de febrero de 1997, p. 3A.
- 7) Shields David, *Arma PEMEX su propia red de gasolineras*, **El Financiero**, México D.F., 10 de enero de 1997, p. 10.
- 8) Domínguez Moreno Manuel, *Zedillo: el petróleo, símbolo de soberanía y nacionalismo*, **El Financiero**, México D.F., 19 de marzo de 1997, p. 35.
- 9) Shields David, *Cinco Consorcios tras la concesión dde gas en Chihuahua*, **El Financiero**, México, D.F., 25 de enero de 1997, p. 10.

- 10) Shields David, *Intensifican ritmo de licitación de obras petroleras en la Sonda de Campeche*. **El Financiero**, México, D.F., 10 de febrero de 1997. p.17.
- 11) Shields David, *Avaliios secretos*. **El Financiero**, México, D.F. marzo de 1997. p. 9.