



## **2.1. ORGANISMOS DE LA INDUSTRIA PETROLERA INTERNACIONAL**

Con el cambio en el orden internacional cada vez más a menudo los Estados o Países ceden parte de su soberanía mediante procesos de integración por tratados bilaterales o multilaterales, con la aceptación de las recomendaciones de organismos internacionales como la OPEP, AIE y el Acuerdo de San José o mediante también acuerdos comerciales como el TLCAN.

La industria mundial de las comunicaciones, el crecimiento de las empresas transnacionales, la influencia de los mercados financieros, la legitimación del poder mediante las formas propias de la democracia electoral, la condena a las violaciones de los derechos humanos por el resto del mundo han reducido los espacios geográficos y modificado la percepción del tiempo y a la vez se toma conciencia de las dimensiones universales de estos fenómenos.

En el caso de México, la pertinencia de investigar las tendencias que conforman el fenómeno de la globalización de la economía mundial se entiende y se acepta que México, a partir de los 80's ha empleado una estrategia de desarrollo mediante su integración a las tendencias económicas y financieras de la economía mundial. Como esta demostrado por su participación en el TLCAN, su gran dependencia del capital extranjero, en su mayoría de carácter especulativo, en su proceso de desarrollo y en la intensa asimilación de la sociedad mexicana de patrones culturales externos entre otros.

La fuerte dependencia del consumo de su mayor socio comercial, Estados Unidos, la fuerte inmigración de trabajadores mexicanos a los países vecinos del norte, entre otros



fenómenos sociales y económicos, hace muy vulnerable a la economía mexicana. La entrada de México al mercado internacional del petróleo, ha propiciado también su llegada a la globalización. México se ha mantenido, en cuestiones petroleras al margen de los regímenes impuestos por la OPEP y por la AIE, pero no por ello ha dejado de lado las recomendaciones de estas organizaciones. México es líder por naturaleza, creativo, negociador fuerte y excelente anfitrión.

En el nuevo orden mundial que surge día con día, México debe de aprovechar sus cualidades y ventajas, principalmente geográficas, para formular estrategias y tácticas con una acción más audaz de las que se le han visto. México puede hacer una contribución en cuanto a la política petrolera se refiere, si actúa de manera más independiente de Estados Unidos, aunque esto no se pueda lograr o llevar a cabo en el corto plazo. México debe de tener mayor habilidad y agilidad para adaptarse al nuevo entorno mundial, pero sin perder su soberanía.

### **2.1.1. LA ORGANIZACIÓN DE PAÍSES EXPORTADORES DE PETRÓLEO**

#### **-OPEP-**

En el año de 1960 un grupo de hombres se reunieron en Bagdad para establecer los fundamentos de lo que iba a convertirse en la organización más poderosa que jamás haya existido y creada por los países en desarrollo: La Organización de los Países Exportadores de Petróleo -OPEP-, la cual quedó establecida en el mes de septiembre del mismo año.<sup>48</sup>

Este proceso no fue tomado en su principio, muy en serio, fue hasta después cuando Kuwait, que la OPEP cambió las reglas del juego y se convirtió en un organismo

---

<sup>48</sup> Tercian, Pierre. “La increíble historia de la OPEP”. Editorial Macrobit., USA 1988, p. 9



digno de ser tomado en cuenta. La historia de la OPEP comienza en Latinoamérica en el año de 1936 en Venezuela por uno de sus fundadores el venezolano Juan Pablo Alfonso Pérez y fue con el objetivo de corregir el despilfarro del petróleo en el mercado y así gestó la idea de crear este organismo se reforzó, principalmente con la acción de la expropiación petrolera de México, es decir la nacionalización del sector de hidrocarburos en México fue un golpe severo a la posición de las compañías en Venezuela.

Como después de que Venezuela constituía en el nivel mundial el tercer productor más importante de petróleo después de Estados Unidos y de la URSS. Y Estados Unidos comenzó a importar petróleo del Medio Oriente, este hecho llevó a que Venezuela tuviera la necesidad de buscar un acercamiento con los países productores de petróleo del medio oriente ya que la competencia del petróleo Árabe e Iraní restringía de manera drástica la capacidad de Venezuela para negociar y de esta idea nace la OPEP. Venezuela se encontraba más que nada en el interés de contactar a los seis productores de petróleo, para exponerles a los gobiernos de los países, los resultados logrados en Venezuela y a invitarlos a adoptar medidas similares en lo concernientes a precios y al sistema de tributación.<sup>49</sup>

Los beneficios logrados por la organización son tangibles en los precios alcanzados, en el incremento de los impuestos, en el dominio adquirido por las compañías y por el papel que tienen dentro del contexto de las relaciones económicas mundiales.

Las condiciones en las que se desenvuelve la OPEP son difíciles debido a las presiones que ejercen las compañías transnacionales, de los grandes consumidores de petróleo, de los transportistas marítimos, de los consorcios refinadores, de los monopolios industriales, de la red de comerciantes de estos acuerdos y también de la situación económica de los países subdesarrollados y que no tienen petróleo.

---

<sup>49</sup> *Ibíd.*, p. 14.



El poder real de la organización radica en que es dueña del 55% de la producción mundial de petróleo, llega a controlar el 87% de las exportaciones y tiene más del 66% de las reservas mundiales de hidrocarburos en el mundo.<sup>50</sup>

La OPEP llegó a convertirse en un elemento determinante dentro del marco global de las relaciones económicas internacionales y en una de las fuerzas impulsoras de su transformación estructural. En cada una de sus fases de la organización suscita reacciones específicas por parte de los otros participantes en el mercado petrolero internacional. En forma muy esquemática, podría señalarse que en los primeros años de la OPEP los gobiernos de los países desarrollados prácticamente la ignoran, mientras que las transnacionales petroleras buscan responder, por lo general con éxito, a las crecientes demandas de la organización pues prefieren la conciliación que el enfrentamiento.

En la segunda fase, cuando los importadores desarrollados organizan su propio “cartel de consumidores” estableciendo la agencia internacional de la energía -AIE- y se embarcan en un esfuerzo de largo plazo para disminuir el grado de control de la OPEP sobre la oferta total de crudo de exportación, estimulando la producción en países ajenos a la organización y en sus propios territorios, y para reducir la dependencia de sus economías respecto de los suministros de petróleo importado procedente de la OPEP, mediante la racionalización y diversificación energética y de la desviación de sus importaciones petroleras.

La inestabilidad e incertidumbre que caracterizan la etapa actual del mercado petrolero internacional dificulta la apreciación de las tendencias futuras. Sin embargo, es claro que los múltiples actores del mercado son responsables, aunque en grados diversos,

---

<sup>50</sup> Arauz, Luis “Legislación petrolera Internacional”. Editorial siglo XXI. México 1979.p.18.



de la situación actual y que ésta tiene también sus raíces en algunas de las acciones de la organización.

Por otro lado, la relación de la OPEP con los consumidores se ha encontrado en diferentes fases. Resumiendo, podría decirse que antes de que la OPEP asumiera la responsabilidad de la fijación directa de los precios del petróleo, la relación se daba, casi exclusivamente entre exportadores y empresas ya que la relación entre los gobiernos de los países importadores y exportadores no sentían la necesidad de establecer un contacto. Después del ajuste de los precios del petróleo, los países importadores buscan activar el diálogo y la negociación entre la Organización y los gobiernos de los países miembros y no miembros.

La racionalización del consumo del petróleo se manifestó como resultado, no necesariamente deliberado por su alcance y ni por el aumento del precio de exportación de petróleo. La mala comunicación entre productores y consumidores se ha manifestado en los resultados de esas inversiones y cambios tecnológicos bajo la forma de un prolongado estancamiento de la demanda del petróleo así como por el bajo crecimiento de la demanda mundial de energía de los principales consumidores. Al mismo tiempo la disponibilidad de abasto y la diversificación y racionalización en el uso de la energía y del petróleo en particular en los países consumidores.

Es cierto que la conducta de los países de la OPEP es algo imprescindible así como las consecuencias de la misma para la estabilidad del mercado, así mismo es incierto también el comportamiento de los exportadores de petróleo ajenos a la Organización, muchos de los cuales parecen no preocuparse por las repercusiones de las acciones sobre el mercado; es igualmente incierto el aumento de la demanda de parte de los principales consumidores, así mismo es incierta la actitud de las grandes empresas petroleras transnacionales que en el campo de acción disminuido que ahora les corresponde; así mismo es impredecible el nivel de reacción política de una determinada



combinación de actitudes y acciones de los protagonistas del mercado internacional petrolero que afectaría a la economía mundial y en las relaciones internacionales.<sup>51</sup>

Le corresponde tanto a los importadores y exportadores de petróleo reforzar y reafirmar el orden y la predictibilidad del comportamiento. Es muy importante que solo los especuladores ganen con una situación de acentuada inestabilidad y fluctuaciones drásticas. Sin embargo, mientras no se restablezca una disciplina efectiva en el comportamiento comercial de los miembros de la OPEP, no se conseguirá un grado muy importante de cooperación por parte de los exportadores ajenos y pertenecientes a la Organización y mientras no se establezca un diálogo y comunicación efectiva con los consumidores no será posible alcanzar y obtener grandes objetivos.

### **2.1.2. LA AGENCIA INTERNACIONAL DE ENERGÍA -AIE-**

Durante los años 70's los países industrializados se vieron en la necesidad de adoptar una participación más activa en la negociación directa con los productores, suministros, precios y demás agentes de la industria del comercio del petróleo en el ámbito internacional. En 1974 en la ciudad de París se llevó a cabo la firma del Programa Internacional de la Energía -PIE-, entre los gobiernos de, por mencionar algunos miembros, Alemania, Canadá, España, Estados Unidos, Francia, Inglaterra, Italia y Japón entre otros.

El Programa Internacional de la Energía -PIE- tiene como objetivo generar y procurar la autonomía energética a los países socios de la Agencia Internacional de

---

<sup>51</sup> *Ibíd.*, p. 18



Energía -AIE-, en algún caso de emergencia, a base de restringir la demanda y distribuyendo los “almacenamientos” de forma solidaria. La AIE cuenta con tres tipos de órganos: el primero es una junta de gobierno, el segundo es un comité de gestión y el tercero son varios grupos permanentes para tratar cuestiones de energía, mercado de petróleo, cooperación a largo plazo y relaciones con los países productores. El PIE trató de conseguir como objetivos los siguientes cuatro puntos:

- I. Asegurar, en caso de emergencia un nivel de autonomía en los aprovisionamientos de petróleo, así como la adopción de medidas comunes de restricción de la demanda y de reparto del petróleo disponible.**
- II. Elaborar un sistema de informaciones relativas al mercado petrolero internacional.**
- III. Diseñar y ampliar un programa de cooperación a largo plazo, con vistas a reducir la dependencia con respecto a las importaciones petroleras.**
- IV. Promover las relaciones de cooperación con los productores de petróleo y los demás países consumidores.<sup>52</sup>**

La realidad de todo, es que la Agencia Internacional de la Energía -AIE- apenas tuvo virtualidad a finales de los años 70's y principios de los 80's. Los países de la OPEP continuaron subiendo sus precios sin que de nada sirvieran los proyectos del control de consumo por parte de la AIE. El comercio del petróleo se llevó cada vez más a un extremo complejo por las nuevas orientaciones de los métodos de venta.

Las razones del aumento de los precios del petróleo de los estados miembros de la OPEP fueron en Caracas las mismas que en anteriores reuniones: por la creciente inflación, por la disminución del poder adquisitivo, la falta de otra moneda para cobrar el petróleo y así como por la urgente necesidad de recursos financieros de los países

---

<sup>52</sup> <http://www.iea.org.com>. 15 de abril del 2003.



petroleros para mantener su ritmo de compras en el exterior y el firme propósito de disminuir el volumen de extracción para evitar un rápido fin de los yacimientos.

Por otro lado los países compradores con la actitud tomada dio muchos indicios para que cada país llegara a intentar sus propios acuerdos con los distintos países de la OPEP por el aumento del petróleo. En 1979 los países de la AIE acordaron estancar sus compras y que no tendrían un aumento significativo hasta después de 1985. Para hacer efectivo el cumplimiento de los acuerdos, se estableció un sistema de vigilancia, pero de lo que nadie dudó en dicha reunión era del aumento de los precios del petróleo en más de un 25%, ya que aumentaba la creación de una recesión económica, que de forma desigual, pero generalizada para todos los países industrializados.

La Agencia Internacional de Energía -AIE- resultó ser el instrumento para la coordinación para los países occidentales, y una manera de poner sus políticas energéticas en paralelo. Se elaboraron los procedimientos para un programa destinado a compartir la energía en caso de emergencia, así como los objetivos para reservas estratégicas de petróleo controladas por el gobierno, de las que se podrían hacer uso para apalear una escasez de vida a una interrupción del suministro. La AIE también fue un foro para la evaluación de las políticas nacionales y para la investigación tanto convencional como de nuevas fuentes de energía.<sup>52</sup>

### **2.1.3. ACUERDO DE SAN JOSÉ -PCE-**

El Acuerdo de San José se lleva a cabo por la necesidad de suministrar hidrocarburos a las naciones importadoras de Centroamérica y el Caribe con base en el trasfondo de la inestabilidad del mercado internacional del precio del petróleo que rebasó los treinta dólares por barril. Los gobiernos de México y Venezuela, potencias exportadoras de la región, decidieron unir fuerzas para suministrar de petróleo a esta

---

<sup>52</sup>Yergin, Daniel. "La Historia del Petróleo". Editorial Vergara. Argentina 1992, p. 867.





región. Con este objeto se llevó a cabo el 3 de agosto de 1980 el Programa de Cooperación Energética para Centroamérica y el Caribe -PCE- más conocido como el Acuerdo de San José.

El Acuerdo de San José en su principal declaración indica que:

- a) México y Venezuela se comprometen a atender en partes iguales el consumo interno neto de petróleo de origen importado de los países firmantes del Acuerdo hasta por 160,000 barriles diarios y contribuir al financiamiento correspondiente.**
- b) Los suministros se realizarán con base en contratos comerciales individuales con los gobiernos de las naciones beneficiadas.**
- c) Los países proveedores otorgarán créditos a los importadores por 30% de las facturas petroleras y con posibilidad de convertirse en préstamos por 20 años, para financiar proyectos prioritarios de desarrollo económico.**
- d) Los países beneficiados seguirán continuamente realizando esfuerzos para racionar el consumo de hidrocarburos y alentar la producción interna.**
- e) La duración del Programa de Cooperación Energética para Centroamérica y el Caribe PCE sería de un año y renovable con previo acuerdo mutuo.<sup>53</sup>**

La base legal del Acuerdo de San José es unilateral con un compromiso político, que no conlleva una garantía de abastecimiento de suministro de hidrocarburos. Por la falta de negociaciones multinacionales, en consecuencia, se efectuaron ajustes en el PCE que se incluyen en las declaraciones de los gobiernos de México y Venezuela que emiten en la renovación anual de dicho programa o acuerdo.

El Programa de Cooperación Energética de Centroamérica y el Caribe -PCE- esta llevado a cabo mediante los instrumentos de contratos intergubernamentales de suministro de petróleo. Los países participantes obtienen facilidades crediticias. En la vigencia del acuerdo a sus 22 años de su instauración, México y Venezuela garantizan el

<sup>53</sup>“Quince Años del Acuerdo de San José” Comercio Exterior, septiembre 1995, Pp. 674-677.



suministro de 160,000 barriles diarios a los países beneficiarios que son: Belice, Barbados, Costa Rica, El Salvador, Honduras, Jamaica, Nicaragua, Panamá y República Dominicana.

Estas naciones reciben créditos para financiar el intercambio comercial de bienes y servicios o proyectos de desarrollo económico a corto y a largo plazos, así como gastos locales de acuerdo con una escala predeterminada. Sin embargo, este financiamiento por parte de México y Venezuela sólo entra en vigencia cuando los precios del crudo superan los 15 dólares por barril.

En los acuerdos de abastecimiento de hidrocarburos se estipulan las condiciones de entrega: cantidades, calidades, fechas, cotizaciones, formas de pago, vías de reclamación y vigencias, según a las políticas y prácticas comerciales efectuadas de las naciones exportadoras. Para México y Venezuela el PCE constituye además de un mecanismo de cooperación una forma de asegurar un mercado relativamente pequeño pero constante y con potencial de consumo y de crecimiento. En los años 80's poco más de  $\frac{2}{3}$  de las importaciones de petróleo de Centroamérica correspondieron por medio del marco del PCE.

Otra de las razones principales fue el factor de la liberación del mercado de los hidrocarburos en algunos países ya que corriendo con suerte en gran parte las compras se realizan sin intervención del Estado. En los inicios del PCE se buscó ante todo garantizar el suministro de petróleo, por motivos de un mercado inestable en manos de los exportadores y por la fuerte dependencia del petróleo por parte de los países



compradores. Sin embargo, estas naciones no han considerado necesario aprovechar de una manera más eficiente los beneficios del pacto petrolero y en algunos casos ni siquiera en aquellas etapas de incertidumbre como en tiempos de guerra.

Otro de los factores que afectan constantemente la concepción original del PCE es la liberación de mercados. En algunos países las compras de petróleo y contratos de suministro ya no son efectuados con intervención del Estado. Los beneficios serían congruentes con el hecho de que México como de Venezuela mejoraran el papel del mercado como instrumentos de asignación de recursos.<sup>54</sup>

Otro de los puntos a considerar fue que también cambiaron las condiciones técnicas existentes al nacimiento del PCE. En algunos países se han renovado las refinerías mientras que en otros ha disminuido la actividad por los procesos de liberación y modificación de las estructuras de las demandas. Los cambios comerciales y condiciones se vinculan con el crecimiento de los proveedores, lo cual posibilita seleccionar para mejorar las condiciones de pago. Así mismo, los aspectos de regularidad y confiabilidad en los métodos de abastecimiento de México y Venezuela han tomado más importancia para fortalecer el pacto petrolero y cumplir con los objetivos básicos del PCE.

A diferencia con la actualidad el pacto PCE ya no se encuentra el mercado petrolero internacional en manos de los vendedores ya que los precios son más bajos y las ofertas más abundantes. Pero también la pérdida de interés temporal por el petróleo mexicano y venezolano no debe afectar en ningún sentido la cooperación ni la búsqueda de nuevos espacios para fomentar la prosperidad y eficiencia en años siguientes. ... Después de evaluar los beneficios y las conveniencias que representa para México participar en la Organización Latinoamericana de Energía -OLADE- y en el Acuerdo de San José -PCE-, la Secretaría de Energía -SE- determinó continuar la afiliación a esas organizaciones internacionales, por ello reporta ventajas comerciales y políticas a nuestro país. Lo anterior debido a que México tiene el firme interés en su política exterior de ser un líder importante en esta zona ha decidido apoyar a los países latinoamericanos. Las

---

<sup>54</sup>Ibíd., p. 675.



ventas del petróleo y los precios tan variables en el mercado internacional, México ha decidido solidarizarse y apoyar a los países de Centroamérica y el Caribe.<sup>55</sup>

Desde los años 70's el mercado petrolero internacional mostraba signos de cambio. La hegemonía de las “Siete Hermanas” los principales consorcios petroleros internacionales: Exxon, Shell, Gulf, Mobil, Texaco, Standard Oil de California y British Petroleum, que habían monopolizado prácticamente toda la producción y comercialización de los hidrocarburos empezaban a entrar en un periodo de decadencia. Algunos factores que atribuyeron a este cambio fueron: el surgimiento de las llamadas compañías independientes que empezaron a competir en la búsqueda de mercados de exportación; y el lento crecimiento de las reservas mundiales que se acumulaban en forma constante y acelerada entre los gobiernos y compañías concesionarias, dispuestos a controlar los volúmenes de producción y los precios.

Una crisis política que aceleró la caída del imperio de las “Siete Hermanas” y dio inicio a una fuerza inusitada de la OPEP, fue cuando el mercado de petróleo se fragmentó porque el monopolio de las “Siete Hermanas” no fue sustituido en su totalidad por los países de la OPEP, sino que quedó atomizado en múltiples participantes. Algunas compañías invirtieron en innovación tecnológica y las compañías estatales por su parte, empezaron a tener un papel más efectivo en el intercambio de crudo.<sup>56</sup>

Los países consumidores promovieron en el mercado el apoyo y el consenso de las políticas energéticas que se habían instrumentado. Los países productores vieron la oportunidad de poner en marcha políticas de modernización económica y militar fincadas en el volumen de petrodólares que esperaban obtener. En el gobierno de López Portillo se compartió esta percepción del mercado, que llevada a un optimismo extremo impidió

---

<sup>55</sup>Ibíd., p. 676.

<sup>56</sup>Meyer Lorenzo y Morales Isidro. “Petróleo y Nación 1900-1987”. Editorial Colegio de México. México 1988.p.175.



advertir el comportamiento de los precios y del consumo. Las reservas del Sureste Mexicano abrían la posibilidad de que México se convirtiera en un país capaz de estabilizar el mercado de hidrocarburos y debilitar así el poder que había adquirido la OPEP.

México como un exportador, guarda una posición independiente pero comprometida con la estabilización y la recuperación del mercado petrolero ha dado muestras reconocidas de un comportamiento mercantil responsable, ajeno a la especulación, así ciertamente podría desempeñar un papel importante, junto con otros productores y consumidores interesados en la ardua tarea de promover una colaboración eficaz entre el conjunto de los países productores y así por una parte propiciar el diálogo y la negociación con los consumidores.

La participación de México en acuerdos como el de San José le permiten establecer una cierta hegemonía en América Latina, y así mismo le da margen para obtener una mayor diversificación de mercados para sus exportaciones petroleras. Por otro lado México se ve de algún modo vinculado con los países Centroamericanos y del Caribe ya que esto resulta beneficioso para las relaciones entre estos países y México.

## **2.2. LA INDUSTRIA PETROLERA EN MÉXICO**

Dentro de los principales descubrimientos de yacimientos de petróleo en México destaca el de 1864 por el tabasqueño Manuel Gil y Sáenz que descubre en el estado de Tabasco un yacimiento denominado “La Mina de Petróleo de San Fernando” del cual



logra extraer una buena cantidad de crudo, pero no consigue venderlo por los problemas de transportación de esa época.

La historia de la industria del petróleo en México se inicia en 1900, prácticamente, cuando los norteamericanos Charles A. Candfield y Edward L. Doheny compraron 113 hectáreas de la hacienda "El Tulillo", en el municipio de Ébano, San Luis Potosí, que se extendían hacia los estados de Tamaulipas y Veracruz. En ese mismo año, la hacienda pasó a ser propiedad de la "Mexican Petroleum of California", creada por Doheny, empresa que empezó a perforar en un campo al que denominaron "El Ébano" y, en 1901, se descubrió petróleo mediante un pozo que fue bautizado con el nombre de "Doheny I".<sup>57</sup>

A partir de 1907 se otorgan varias concesiones petroleras en los estados de Tabasco, Veracruz, Tamaulipas, Estado de México, Zona del Istmo de Tehuantepec y Puebla. En los años subsecuentes se establecen varias compañías petroleras en todo el territorio nacional, pero en el año de 1904, la Mexican Oil Corp. Ltd. empieza a operar en México y así se considera como la primera compañía de capital inglés que se establece en el país. A partir de ese año se establecen un sin número de compañías petroleras principalmente norteamericanas e inglesas.

Para finales de 1910 y bajo el régimen del General Porfirio Díaz el gobierno inicia la modernización económica, sustentados prácticamente en la inversión extranjera que había avanzado de manera considerable. Por otro lado el régimen de Porfirio Díaz además de autorizar la libre explotación privada de los hidrocarburos, otorgó a los primeros productores amplias concesiones fiscales, arancelarias y territoriales. En este periodo la industria del petróleo era dominada por tres empresas extranjeras: dos

---

<sup>57</sup> <http://www.pemex.com>. "Empresa". 18 de abril del 2003.



norteamericanas y una inglesa, ya que la participación del capital nacional fue insignificante.

Durante el gobierno de Huerta se presenta una iniciativa de ley en la que se propone que se declare propiedad de la nación todos los yacimientos de hidrocarburos que se descubran en territorio nacional. Antes de que entrara en vigor esta ley se efectuaron una serie de conflictos por el poder entre Huerta y Carranza lo que trajo consigo que la relación entre México y Estados Unidos entraran en gran tensión ya que para Estados Unidos Victoriano Huerta no era reconocido como Presidente a pesar de que éste había ganado las elecciones de 1913.

En 1914, Venustiano Carranza expide el acuerdo que declara nulos todos los contratos, concesiones y actos ejecutados por el departamento del petróleo entre los años de 1913 y 1914, desconociendo así las disposiciones realizadas por el gobierno de Victoriano Huerta.

La importancia del periodo Carrancista con base en la promulgación de la nueva constitución de 1917, es decisiva respecto al petróleo, ya que en este lapso se generaron los elementos que darían forma al párrafo cuarto del Artículo 27 constitucional, clave para la reforma petrolera que intentarían los gobiernos posteriores. La caída del gobierno de Carranza el cual había luchado tanto por sostener el derecho absoluto a México de gobernarse conforme a su voluntad y sin intervenciones del exterior, hizo creer a los norteamericanos que se podrían obtener condiciones más de acuerdo a sus intereses.<sup>58</sup>

Para lo anterior era necesario, sobre todo crear compañías petroleras mexicanas sobretodo particulares, así como formar una empresa semioficial que abasteciera totalmente la demanda de combustible del gobierno y al sector de los particulares, así mismo se hacía necesario aumentar un cierto impuesto sobre la tenencia para reducir las

---

<sup>58</sup>Lavin, José. “Petróleo: Presente, Pasado y Futuro de una Industria Mexicana”, Editorial EDIAPSA. México 1950., p.130.



superficies que estaban bajo concesión a particulares y disminuir el impuesto de exportación para alentar el aumento en la producción.

La industria petrolera en México se divide en dos grandes épocas: en el auge petrolero de los años 20's y en el auge petrolero a finales de los años 70's y principios de los 80's. Durante el gobierno de Venustiano Carranza el cual estaba consciente de las enormes riquezas petroleras mexicanas y que deseaba controlar dicha riqueza en los momentos de crisis de la economía mexicana. Para lograr tales efectos, se valió de la política fiscal, los permisos de perforación, la Cláusula Calvo en títulos y concesiones.<sup>59</sup>

Las concesiones ordinarias se suspendieron, ya que el gobierno mexicano preparaba sus propios campos y en 1934 crearía la empresa Petróleos de México, S.A. -PETROMEX-, con capital mayoritariamente estatal, cuyo objeto era competir con las grandes compañías extranjeras y sustituir el mercado interno con las mejores condiciones posibles.

Entre 1911 y 1922 la industria petrolera mundial disfrutó de precios altos y grandes demandas, situación que estuvo estrechamente ligada a la Primera Guerra Mundial. Con la participación de Estados Unidos principal mercado del petróleo mexicano. Durante estos años las reservas de petróleo de México tuvieron un incremento espectacular. Y el combustible refinado de México se destinó al mercado interno y al exterior se mandó básicamente petróleo crudo para que fuera refinado en Estados Unidos o en Europa lo cual dio como resultado que se haya consumido más del 90% del explotado fuera de México. ... El aumento de la oferta mundial y la baja correlativa de los precios del petróleo empeoraron, junto con los crecientes problemas internos y la situación de la actividad del país. Para 1930, los campos mexicanos eran relativamente secundarios en términos internacionales, pues de ellos apenas se extraía el equivalente al 3% de la producción mundial.<sup>60</sup>

En 1934 con la elección del General Lázaro Cárdenas del Río, como Presidente de México, el gobierno mexicano tomó una serie de medidas que afectarían considerablemente el desarrollo futuro de las relaciones con los intereses petroleros y

---

<sup>59</sup>La Cláusula Calvo: se aplica a los extranjeros dedicados a la extracción de petróleo con el propósito de que renunciaran a la protección de sus gobiernos en caso de un conflicto con el gobierno mexicano.

<sup>60</sup>Op. Cit., Meyer Lorenzo y Morales Isidro., P. 35, 55.





como veremos en el siguiente subíndice con la promulgación de la Ley de la Expropiación Petrolera.

En la segunda etapa del auge de la industria petrolera fue durante el periodo comprendido entre 1976 y 1981 y se denomina como la “Segunda Edad de Oro del Petróleo”. En estos años, se aumentaron más de 20 veces las reservas probadas del petróleo mexicano, se triplicó su producción y las exportaciones aumentaron 12 veces, así como los ingresos por concepto del petróleo también registraron un notable incremento. Esta riqueza petrolera llegó a crear planes para un mayor crecimiento económico y mayores ingresos para el gobierno, debido a que la empresas petrolera es propiedad del Estado mexicano y, con base en esto consecuentemente también se incrementó el gasto público y la deuda externa.

Respecto a lo política petrolera que se siguió en este periodo es la siguiente: se estableció un Proyecto Nacional que consistía en avanzar en el crecimiento basado en la riqueza petrolera. También se elaboró un Plan Nacional de Energía en el año de 1979 en el que se ponían topes a la explotación petrolera. Se tuvo la idea de que los precios internacionales de petróleo iban a incrementarse junto con la demanda y que se iba a crear una corriente creciente y sostenida de ingresos para el país. México intentó utilizar su riqueza petrolera para el beneficio de sus relaciones externas y estableció que a ningún país se le podía vender más del 50% de las exportaciones totales del producto de manera de que estas no se concentraran en un solo mercado.



En 1981 se presentó una crisis en los precios del petróleo a nivel internacional, con lo que se determina que ahora los precios del petróleo se determinarían con base en la demanda y con ello se racionalizaría más la utilización y el consumo de los hidrocarburos. El 1º de junio de ese mismo año el Director de PEMEX, Ing. Jorge Díaz Serrano reduce unilateralmente el precio del petróleo sin consultar a la OPEP, así creando molestias a la OPEP la cual tuvo que reducir sus precios. PEMEX, después al mando del Lic. Moctezuma Cid como Director General, aumenta el precio del petróleo mexicano lo que ocasiona un descontento entre los compradores del crudo mexicano. En consecuencia por estos acontecimientos e inestabilidad en la toma de decisiones por parte de la paraestatal PEMEX, las ventas del petróleo mexicano bajan un 50% por cancelación de contratos. Esta situación demuestra la gran dependencia de México en cuanto a la venta del petróleo lo que genera que en lugar de que el petróleo fortaleciera la economía mexicana esta (los petrodólares) lo estaba debilitando significativamente.

Para 1988 el C.P. Francisco Rojas, Director General de PEMEX, señala que la empresa se ha constituido como un elemento fundamental para el desarrollo económico y social del país gracias a que en años anteriores el mercado internacional se estabiliza y que el precio del petróleo aumenta y con ello otorga al país prácticamente la mitad de los impuestos que percibe el gobierno federal.

Frente a la fuerte crisis de liquidez y confianza que atravesaba el gobierno durante el último año del Presidente Carlos Salinas de Gortari y el inicio del gobierno del Dr. Ernesto Zedillo, México no vio más salida que la de acudir a Estados Unidos y al Fondo



Monetario Internacional -FMI- para obtener garantías de préstamos. Para mediar el rescate financiero, se vio México obligado, por un lado en dar en prenda las reservas probadas de petróleo y aceptar un embargo precautorio sobre los ingresos de PEMEX por ventas al extranjero. Lo anterior representó a todas luces, un acuerdo anticonstitucional que afectaría el sano crecimiento de PEMEX y la explotación eficiente de los yacimientos, además despojó a México del poder de negociación frente a la compleja comunidad internacional y en consecuencia en contra de los intereses, la soberanía y la independencia nacional.

### **2.2.1. PETRÓLEOS MEXICANOS -PEMEX-**

El país enfrentó serias dificultades técnicas y económicas para sacar adelante a la industria petrolera después de la expropiación petrolera en 1938. Sin embargo, a partir de ese momento, se dio el impulso para que México diera un salto importante en su proceso de industrialización, en el cual el petróleo tuvo un gran valor estratégico.

El 7 de junio de 1938 se creó Petróleos Mexicanos para administrar y operar la industria petrolera nacionalizada. Asimismo, se añadió a la Constitución un artículo para que esta industria no pudiera ser adquirida, poseída o explotada por particulares. Por decreto, publicado el 9 de noviembre de 1940, se suprimía el otorgamiento de concesiones en la industria y la explotación de los hidrocarburos sólo podría realizarla el Estado Mexicano.<sup>61</sup>

En los primeros días de la expropiación petrolera, algunas refinerías estaban paralizadas y otras laboraban a la mitad de su capacidad, cuyo funcionamiento, por falta de equipo, era realmente precario. Pese a todos estos problemas PEMEX pudo mantener

---

<sup>61</sup>[www.pemex.com](http://www.pemex.com). "Historia empresa". 24 abril. 2003



el nivel de ocupación y concedió buena parte de las mejoras laborales anotadas en el laudo de la Junta de Trabajo.

Petróleos Mexicanos adquirió un gran impulso con la administración del Ing. Antonio J. Bermúdez, que inició en el año de 1946 y terminó en 1958. El Ing. J. Bermúdez llevó a cabo un gran reto, el cual tenía como objeto hacer del petróleo una industria integrada en manos del Estado. Así la industria petrolera pasó a ser regulada por una administración única y centralizada; otro de los grandes retos fue que con lo que contaba la industria naciente de México asumiría el control de la producción, el procesamiento y la comercialización del petróleo.

En aquella época solo las grandes compañías internacionales tenían una integración como la pretendida por la nueva compañía mexicana, pero el Ing. J. Bermúdez expresó los principales objetivos a cumplir: conservar los recursos petroleros, abastecer el mercado interno y contribuir al gasto público, entre otros.

Bermúdez afirma que las reservas de los hidrocarburos constituían un patrimonio del país. PEMEX tenía la misión de preservar y engrandecer ese patrimonio, símbolo de la libertad y la soberanía económica de México, y explotarlo en beneficio de los proyectos nacionales.<sup>62</sup>

Si el petróleo era considerado patrimonio nacional, su exportación tenía que beneficiar, en primera instancia, al encargado de administrar dicho patrimonio el Estado. Esto se llevaba con la transferencia de recursos financieros por medio de impuestos, además PEMEX quedaba subordinado a la promoción económica seguida por el mismo Estado, lo que obligaba a mantener una política de subsidios y precios bajos.

---

<sup>62</sup>Op. Cit., Meyer Lorenzo. p.108.



Durante los años 70's Petróleos Mexicanos -PEMEX- se desarrolló a un ritmo muy bajo por falta de recursos y las políticas que siguieron en PEMEX fueron muy similares a las anteriores, de esa manera la prioridad de la empresa estatal era seguir con el abastecimiento del mercado interno.

De los acontecimientos importantes para al industria petrolera fue la creación del Instituto Mexicano del Petróleo -IMP-. Organismo descentralizado al que se asignó la tarea de apoyar el avance tecnológico de la industria petrolera, con el objetivo y fin de proporcionar a PEMEX servicios de investigación científica básica, más adelante se explicará la creación de esta institución y sus efectos sobre la industria petrolera en México.<sup>63</sup>

Los precios del crudo en el mercado internacional tendieron a la baja. La OPEP, creada en 1960, trató de detener esta caída, aunque con muy poco éxito. Incrementar los precios de ventas internas y reducir los costos, la única salida que tenía PEMEX, si quería financiar el grueso de sus nuevas inversiones con recursos propios, de lo contrario, si no quería frenar su expansión, tenía que recurrir al endeudamiento. Siendo ésta última la opción tomada por el gobierno mexicano.

En realidad la desaparición de los excedentes exportables de petróleo, no solo mostraba el rápido crecimiento de la demanda, sino también la imposibilidad de aumentar la producción, debido al ritmo lento de crecimiento.

La posición de PEMEX respecto a las ventas externas, continuaba siendo la de exportar el excedente de la producción. Así en los años 70's, la intensificación de la actividad de explotación y exportación del petróleo, tenía como único propósito recuperar

---

<sup>63</sup>[www.imp.com](http://www.imp.com), 30 abril 2003.



la autosuficiencia, sin considerar la eventualidad de participar como exportador petrolero importante en el mercado internacional.

A finales del año 1973, en un momento de la dependencia del exterior para satisfacer las necesidades energéticas del país. El giro repentino registrado en el mercado internacional trajo consigo un efecto perjudicial en la balanza comercial de PEMEX. Ya para el año siguiente, el descubrimiento de nuevos yacimientos petroleros hace posible la suspensión total de importaciones de petróleo. Para abatir el déficit con el que PEMEX operaba fue necesario el incremento del precio de los hidrocarburos, con lo cual se podría satisfacer la demanda creciente dentro del país.<sup>64</sup>

Ya para el año de 1977, México declaraba el no ingresar a la OPEP, pero sostendría los precios establecidos por esta organización. Bajo el gobierno del Lic. López Portillo, se argumenta que las reservas probadas petroleras de México ocupan el sexto lugar en el mundo por volumen y que para poder procesarlas adecuadamente se le autorizan diversos préstamos a PEMEX, y así a finales de 1980, México se consolida en el quinto lugar de producción mundial con el descubrimiento de nuevos yacimientos.

México en la época de la crisis energética internacional de 1973 cumplía 35 años de manejar soberanamente su petróleo, a pesar de las mínimas cantidades que exportaba e importaba de este. El acontecimiento internacional provocó el rápido aumento del valor de las exportaciones mexicanas de hidrocarburos. México se perfilaba como potencia exportadora capaz de competir con los miembros más importantes de la OPEP. El regreso de México al mercado de exportación significó un cambio en la política petrolera, ya que desde la administración del Ing. Antonio J. Bermúdez, la prioridad de PEMEX era abastecer el mercado interno.

---

<sup>64</sup>Ibíd.,30 abril. 2003,



En el año de 1974, se alcanzó la autosuficiencia petrolera. Así se obtuvieron suficientes divisas que ayudaron a las deterioradas finanzas nacionales, por lo que se colocó en una posición estratégica fundamental para la economía del país, ya que debía seguir siendo un incentivo en la producción mediante el abasto interno seguro del energético y como generador de ingresos adicionales, necesarios en los planes del gobierno.

López Portillo al inicio de su sexenio decidió que la explotación era necesaria no solo para financiar las actividades de PEMEX, sino para rescatar las finanzas públicas del gobierno federal e impulsar una nueva era de crecimiento económico. El Presidente López Portillo advertía que por la diversidad de recursos que el país poseía, permitían situar al petróleo dentro de un plan conjunto, sin convertirlo en un eje de desarrollo nacional.<sup>65</sup>

Así una serie de factores permitieron que México surgiera como una gran potencia exportadora de petróleo a nivel internacional. La política exportadora de México se desplegó en varios planos. En el aspecto comercial, México aprovechó la seguridad que le proporcionaba el segundo choque petrolero. Esto permitió que México firmara varios contratos intergubernamentales y confirmó su decisión de no vender en el mercado libre. Por lo tanto con base en estos acuerdos, México aseguraba suministros a corto plazo a precios que se revisaban con cierta periodicidad.

A cambio el gobierno exigía apoyos financieros y participación tecnológica en el desarrollo petrolero y en la industria nacional. Estos intercambios de crudo por divisas y tecnología lograron concertarse con Japón, Francia, Suecia, España y Brasil. Pero no con Estados Unidos ya que con compañías privadas solo se establecieron contratos de ventas.<sup>66</sup>

---

<sup>65</sup>Morales, Isidro., “La Formación de la Política Petrolera (1970- 1986)”. Editorial Colegio de México. México 1988. pp. 101-102.

<sup>66</sup>Ibíd., pp. 101-102.



En el año de 1981, con la caída de los ingresos petroleros obligó además al gobierno a recortar de inmediato su gasto y acudir al endeudamiento de corto plazo. Así mismo la capacidad de almacenamiento de la compañía era prácticamente nula, el director de PEMEX en ese periodo, era el Ing. Jorge Díaz Serrano quien debió escoger entre reducir la producción o recortar el precio, Díaz Serrano optó por la segunda opción.

Estas medidas dieron como resultado la inmediata renuncia de Díaz Serrano, porque su decisión no había logrado consenso en el gabinete. Días después López Portillo calificó la reducción del precio del crudo como algo “precipitado y transitoria”. Esta reducción unilateral deja en mala posición la política petrolera internacional del país puesto que los precios del petróleo en el mercado internacional empezaron a disminuir.<sup>67</sup>

El descenso gradual de los precios del crudo en el mercado internacional se convirtió en una drástica caída. Mientras que los países miembros de la OPEP se proponían contraer sus niveles de producción con el fin de detener la caída de los precios. México mantuvo su política de expansión, elevando el volumen de producción y exportación de crudo. Con lo cual el país se convirtió en el cuarto país productor de petróleo en el mundo. Sin embargo se registraron tres devaluaciones por lo que debido a esta vulnerabilidad, se diseñó un programa de ajuste, cuyas medidas fueron insuficientes para frenar el deterioro de la economía nacional. En el año de 1982, México se convierte en el principal abastecedor de petróleo de Estados Unidos. Después de una devaluación, México declaró su primera moratoria de pagos para entrar de nuevo a la negociación con el FMI.

El país renunció a pertenecer a la OPEP, pero estuvo dispuesto a apoyar la política de precios de la organización. El director de PEMEX argumentaba que la empresa debía

---

<sup>67</sup>Ibíd., p.110.





contar con la suficiente flexibilidad de operación y libertad de comercio, la cual no sería posible si se integraba a la OPEP, más que para apoyar a la cotización de los hidrocarburos y mantenerla.

Por otro lado la política exterior del gobierno de López Portillo, en materia del ingreso de México a la OPEP indicaba la posibilidad de adoptar posiciones más definidas frente a los conflictos del medio Oriente en esa época, lo que podía dañar las relaciones de México con otros países principalmente con Israel.

Durante el gobierno de López Portillo, México mantuvo los principios de lucha por el valor “Justo” de los hidrocarburos y por no convertirse en un gran competidor de la OPEP. A pesar de que por entonces el país se convirtió en un gran exportador, las distancias con la OPEP se acrecentaron. Las razones fueron varias, pero entre las principales eran: El poder de “disuasión” que siguió ejerciendo Estados Unidos. Ya que se sentía segura por que se encontraba fuera de las regiones conflictivas y fuera de la OPEP. Díaz Serrano se oponía a buscar un acercamiento con la organización ya que se aseveró en diversas ocasiones que el país no necesitaba ser miembro para tener “Voz Propia” en el mercado internacional; así que la expansión de PEMEX hacia el exterior se hizo con un incremento sustancial de exportaciones.<sup>68</sup>

La posición de México en relación con la OPEP, fue un factor importante de la política exterior desde que el país reinició las exportaciones de petróleo. En el sexenio de López Portillo, destaca un hecho fundamental: México nunca se anexo a la OPEP.

Por otra parte, al plantearse esta cuestión únicamente como un arreglo ante el ingreso o no a la OPEP, se expulsó la posibilidad de encontrar otras modalidades de colaboración con los países productores de petróleo, como los que se utilizaron después del inicio de la administración de Miguel de la Madrid. El reingreso de México al mercado internacional de crudos modificaron las perspectivas financieras de PEMEX.

---

<sup>68</sup>Ibíd., p. 120.



Todo indicaba que existiría un saneamiento en las finanzas de la empresa que le permitirían cubrir con ingresos propios las amplias y futuras inversiones.

Los ingresos de PEMEX fueron mayores a los estimados, debido al incremento de los precios de exportación del petróleo, pero la proporción que se esperaba tener de estos ingresos resultó diferente ya que PEMEX pasó a depender básicamente de sus ingresos por exportación. En la década de los 80's se inició una nueva etapa, que aún no estaba muy bien definida, en la historia de la industria nacionalizada. En este proceso de transición, cuyo objeto principal eran reducir los costos financieros y políticos del periodo de auge petrolero.

El auge petrolero generó un crecimiento sin precedentes de la industria petrolera, como la transferencia de ingresos de PEMEX al sector público mediante impuestos. Asimismo, los incrementos de las reservas de hidrocarburos y las exportaciones de crudo garantizaron a la política de endeudamiento y la capacidad de pago del gobierno mexicano. “La administración de la abundancia” consistió en captar y canalizar gran cantidad de recursos financieros que provinieron tanto de la exportación de crudo como de créditos externos.

Para 1982, el endeudamiento externo de la empresa creció desmesuradamente, lo que manifestó los problemas financieros de la empresa a raíz de la reducción de los precios en ese año. Punto muy significativo durante este periodo fue que la deuda externa de PEMEX se convirtió en la tercera parte de la deuda pública.



El presidente Miguel de la Madrid tomó posesión de su cargo en circunstancias económicas y financieras críticas; durante este sexenio de 1982-1988, las circunstancias en torno al petróleo habían cambiado radicalmente. En el plano interno las divisas petroleras se habían vuelto indispensables, ya no para dar viabilidad a alguna estrategia de desarrollo que permitiera salir de la crisis, sino principalmente para cubrir los servicios de la elevada deuda externa del país.

El debilitamiento del mercado petrolero internacional para la economía mexicana era claro, ya que PEMEX contribuía con la tercera parte de los ingresos totales del gobierno federal y al mismo tiempo, la inestabilidad e incertidumbre que existía en el mercado petrolero internacional, hacían cada vez menos fácil la adopción de una política de comercialización externa del crudo mexicano, independiente de los demás países productores y definida únicamente en función de las necesidades internas de divisas.

Los principales objetivos de la política económica, fueron: fomentar el cambio estructural del aparato de la industria a fin de lograr una mayor diversificación de la planta productiva orientada casi al sector externo y con respecto al sector petrolero, se buscó adecuarlo a las condiciones imperantes con el mercado internacional, lo que se traduciría en aumentar la efectividad de los canales de comercialización, diversificar los destinos de las exportaciones, mejorar la calidad de los crudos nacionales mediante refinación e incrementar la participación de la petroquímica básica y secundaria. Además de fomentar las exportaciones no petroleras y se racionaría la estructura proteccionista.

El nuevo gobierno consideró indispensable que se redefiniera la política petrolera exterior, en función de la coyuntura mundial y, en particular que se concertara un esfuerzo conjunto entre países productores de crudo para estabilizar el mercado



internacional. La fuerte contradicción de las exportaciones de PEMEX, el gobierno mexicano anunció que no iniciaría ninguna acción que contribuyera al abatimiento de los precios y postergó el ajuste de las cotizaciones de sus crudos a las nuevas condiciones del mercado, hasta que terminara la reunión extraordinaria de la OPEP. México por su lado acordó la participación en la elaboración de una estrategia de largo plazo, orientada al ordenamiento y la estabilización del mercado.<sup>69</sup>

La sociedad mexicana vivió momentos de gran inquietud y angustia a raíz de la brutal caída de los precios internacionales del petróleo. El panorama económico de México se alteró radicalmente con los acontecimientos, así la política económica planeada para el año de 1986, dejó de servir; los ingresos del gobierno se desplomaron como consecuencia de los menores ingresos de PEMEX, ya que la entrada de divisas por exportación del crudo mexicano se redujo a una tercera parte y afectó a toda la economía.

Una de las primeras manifestaciones de los enormes estragos que causaba a la economía mexicana la crisis internacional del petróleo fue la suspensión temporal de pagos de PEMEX a sus proveedores, esta medida fue resultado de la caída de los ingresos percibidos por PEMEX.

Ya con el saneamiento de las finanzas públicas en el año de 1990, y lograr algunas metas económicas, fue cuando nuevamente la economía nacional se sustentó en el petróleo para afrontar tanto la recesión estadounidense como la crisis del Golfo Pérsico. Durante los primeros meses la modificación substancial de sus políticas petroleras con el objetivo de restablecer a las exigencias de sus principales clientes en el exterior. Rompiendo el esquema trazado en su Programa Nacional de Modernización Energética del año 1990-1994.<sup>70</sup>

Los escenarios de demanda y oferta de energía para esta administración, elaborados por organismos como SEMIP, PEMEX, SH, y Programación determinaron que la industria petrolera sería manejada de conformidad con los niveles de reservas y

---

<sup>69</sup>Solís Mendoza, Benito. "La industria petrolera en México". *El Financiero* marzo 18 de 1996. p. 8.

<sup>70</sup>Cruz, Noé "Modificó México su política petrolera; responde a intereses externos". *El Financiero* de 1991. México DF.



recursos para todo el resto del sexenio. Los propósitos del gobierno federal en materia petrolera destinaban mucho al Programa Nacional de Modernización Energética, tomando como referencia los tres aspectos fundamentales: producción, consumo interno y exportación.

Durante casi ocho años, PEMEX no recibió recursos o infraestructura y el resultado directo fue una disminución de las reservas de hidrocarburos. El Plan Nacional de Desarrollo 1990-1994. Publicado en el diario oficial del 31 de mayo de 1989 indicaba los motivos y prioridades que orientaban las actividades a cargo de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal. Así mismo se indicaba la elaboración misma de un programa sectorial e institucional para la ejecución del programa. A partir del Programa del Sector Energético 1990-1994, Petróleos Mexicanos asumió la tarea de acelerar su transformación para hacer frente a los crecientes requerimientos del mercado nacional, así como a los riesgos de la compleja competencia que afrontara en los mercados externos.<sup>71</sup>

El adecuar estructuras, abatir costos, agilizar y simplificar procedimientos, aprovechar al máximo los mercados, equilibrar y ampliar líneas de producción, suprimir dispendios, producir lo que demandan los usuarios, en total emplear debidamente sus recursos para hacer más con menos, fueron algunos de los objetivos planteados al inicio de las tareas de modernización. Cumplir con estas metas entre otras en un organismo de singular magnitud y múltiples tareas para Petróleos Mexicanos resultaba cada día más complejo.

Todos los cambios provenían desde adentro y con mano dura como ejemplo de dichos cambios fueron encarcelados dos líderes petroleros: Joaquín Hernández Galicia “La Quina” y Salvador Barragán Camacho “Chava Barragán”, quienes se oponían principalmente al Plan Nacional de Desarrollo. Es así que el desmantelamiento del

---

<sup>71</sup>Díaz Serrano “Privatización del Petróleo Mexicano”. Editorial Planeta. México 1991.p. 13.



sindicato de trabajadores Petroleros de la República Mexicana -STPRM- se dio a la par con el achicamiento de los trabajadores de confianza de la empresa.

Posteriormente se modificó la estructura organizacional tradicional de las subdirecciones operativas de Petróleos Mexicanos para convertirlas en divisiones especializadas, estructuradas por líneas integradas de negocios, cuyo funcionamiento por centro de costos era evaluado en función de los resultados que alcanzara su productividad, dotándolas de mayor poder de decisión y de mayor autonomía de gestión con el propósito de auspiciar la descentralización.

Se puede afirmar que la creación de las divisiones operativas y la disminución de personal estaban cumpliendo sus propósitos. Se impuso, por tanto, avanzar a la siguiente etapa, convirtiendo a las divisiones de operación en organismos descentralizados y con la cantidad de personal suficiente para producir lo mismo, de tal manera que se alcanzaba la agilidad empresarial que el organismo requería en estas circunstancias para el cumplimiento de sus objetivos.

Otros propósitos de la reestructuración y modernización integral de la empresa más importante del país incluyen los puntos siguientes:

- a) Reestructuración para dejarla en el tamaño que garantice un manejo eficiente, eficaz y productivo.**
- b) Promover eficacia, eficiencia y la productividad.**
- c) Poner en práctica, los instrumentos de concertación, concretados en los convenios de desempeño.**<sup>72</sup>

El Presidente de la República Lic. Carlos Salinas de Gortari, instruyó en forma enérgica a la Dirección General de PEMEX, para que en un corto plazo le presentara un

---

<sup>72</sup>Ibíd., p 14.



plan de reestructuración a fondo de PEMEX. El presidente de México manifestó que este proyecto tenía que estar basado en que se mantendría la propiedad y el control del Estado sobre los hidrocarburos. Además de que se conservara la conducción central de PEMEX sobre cada una de las áreas en que se estructuraran las actividades de la industria que van desde la exploración y explotación hasta la comercialización.

El Director de PEMEX, C.P. Francisco Rojas, informó que un grupo de trabajo del Consejo analizó diferentes aspectos del proyecto antes de presentárselo al Presidente Salinas de Gortari y subrayó que:

“El proyecto en sus líneas generales se ajusta a las preceptos constitucionales del país y a las premisas políticas señaladas por el presidente Carlos Salinas de Gortari. La transformación estratégica y operacional de PEMEX sería imposible sin la modernización paralela de los sistemas de organización. Las metas centrales consisten en hacer de la eficiencia y rentabilidad, así como de la flexibilidad de respuesta al mercado, criterios rectores de las diversas actividades de PEMEX”.<sup>73</sup>

Cumplir con el propósito llevó a enfatizar la autonomía de las áreas operativas, mediante la descentralización de las divisiones, para convertirlas en organismos descentralizados, responsables de las funciones que se les encomiendan, en tanto que Petróleos Mexicanos -PEMEX- se mantendría como entidad conductora y responsable de la dirección estratégica de la industria petrolera estatal.

En consecuencia, se optó por separar las tareas industriales y comerciales de Petróleos Mexicanos, sin desarticularlas o desintegrarlas, para encargar las actividades que abarca la industria a organismos descentralizados distintos, que tendrán objetivos específicos, y se propuso la creación de cuatro organismos descentralizados de propiedad

---

<sup>73</sup>“PEMEX podría quedar dividida en sólo cuatro empresas”. Lomas, Emilio., El Financiero, 10 de junio de 1992, p 30.



del Estado y controlados por éste; con personalidad jurídica y patrimonios propios; estructurados como empresas subsidiarias para apoyar y robustecer a Petróleos Mexicanos en el desarrollo integral de la industria petrolera estatal, observando cabalmente el mandato constitucional de la exclusividad del Estado en el manejo de esta área estratégica.

La estructura de los organismos descentralizados:

- a) PEMEX Exploración y Producción:** El cual se encarga de la exploración y explotación del petróleo y gas natural, el transporte de estos; así como de su almacenamiento en terminales y comercialización de los mismos.
- b) PEMEX Refinación:** Se ocupara de los procesos industriales de la refinación, así mismo que consisten en la elaboración de productos petrolíferos y derivados del crudo que sean susceptibles de servir como materias primas industriales básicas, además del almacenamiento, transporte, distribución y comercialización.
- c) PEMEX Gas y Petroquímica Básica:** Estará a cargo del procesamiento de gas natural, líquidos de este y del gas artificial, además del almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de estos hidrocarburos, así como de los derivados que sean susceptibles de servir como materias primas industriales básicas.
- d) PEMEX Petroquímica:** Deberá encargarse de los procesos industriales petroquímicos, cuyos productos no forman parte de la petroquímica básica, así como su almacenamiento, distribución y comercialización.<sup>74</sup>

Para descentralizar las decisiones y fortalecer la autonomía de gestión, cada uno de los cuatro organismos será dirigido y administrado por un Consejo de Administración y por un Director General, con lo anterior, se establece una distribución lógica de las actividades que abarca la industria petrolera en los términos de la Ley Reglamentaria del

<sup>74</sup>Reglamento de Trabajo de los Empleados de Confianza de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios. Editorial Dirección General y Dirección General Corporativa de PEMEX. México, 2000, p 98.





Artículo 27 Constitucional en el ramo del Petróleo y sus Reglamentos, acorde con el Artículo 40 de la propia Ley.

En la nueva concepción de Petróleos Mexicanos mantendrá funciones del área estratégica como son entre otra la planeación y otras como la presupuestaria de la industria petrolera en su conjunto; procuración del equilibrio económico y financiero entre los organismos, evaluación de la actuación de los mismos, fiscalización directa y conocimiento y resolución de asuntos de importancia.

En tal virtud, PEMEX tiene a su cargo la Dirección General estratégica de las empresas en su conjuntos; por ello generará marcos de referencia para la planeación y adopción de decisiones fundamentales; elaborará el presupuesto del sector petrolero; preverá la asignación de recursos y su financiamientos; evaluará resultados, operará servicios no delegados, emitirá políticas y normatividad acerca de aspectos comunes a toda corporación y decidirá sobre aquellos asuntos que sean de importancia primordial para la industria petrolera.

Petróleos Mexicanos y sus organismos subsidiarios mantendrán conjuntamente la estructura de una empresa petrolera integrada que participará en actividades de exploración, producción, manufactura, transporte, distribución y comercialización de petróleo, gas natural, productos petrolíferos y productos petroquímicos. La conducción y coordinación central de estos organismos establecerá las bases para optimizar las actividades de cada uno de ellos, así como las del conjunto de los mismos, para esto PEMEX tendrá la Dirección Estratégica de la industria petrolera y los organismos



subsidiarios asumirán responsabilidades de carácter operativos que desempeñaran en forma autónoma.

El órgano superior de gobierno será el Consejo de Administración de PEMEX, y cada uno de los nuevos organismos dispondrá de un Consejo Administración de ocho miembros presididos por el Director General de PEMEX. Contarán además, con un comisionado designado por la Secretaria de la Contraloría General de la Federación.

Esta reestructuración respondió al reiterado propósito de modernización de la industria petrolera, a efecto de dar satisfacción oportuna y eficiente a sus requerimientos, buscar nuevas formas de organización para sustituir a las actuales que se han visto superadas por su acelerado desarrollo, constituir estructuras y sistemas científicos de aprovechamientos de las actividades que abarca la propia industria, a fin de alcanzar una mayor productividad en beneficio de la nación, con estricto apego a los mandatos constitucionales y a las disposiciones legales que de ellos emanan.

### **2.2.2. INSTITUTO MEXICANO DEL PETRÓLEO -IMP-**

El Instituto Mexicano del Petróleo -IMP- desde su creación, ha representado una importante plataforma para la investigación científica y el desarrollo tecnológico al servicio de las industrias petrolera, petroquímica básica, petroquímica derivada y química.

Además es, una institución moderna y competitiva que se propone asegurar el fortalecimiento de la investigación y el desarrollo tecnológico, con programas y



proyectos de investigación de vanguardia; mantener una sana capacidad de autofinanciamiento; orientada hacia soluciones con servicios integrados a plena satisfacción de Petróleos Mexicanos, su cliente principal, y fortalecer sus competencias institucionales.

El IMP organismo público descentralizado del Gobierno Federal, sectorizado en la Secretaría de Energía. Se fundó en agosto de 1965 como consecuencia de la transformación industrial del país y de la necesidad de incrementar la tecnología relacionada con el desarrollo de las industrias petrolera, petroquímica básica, petroquímica derivada y química.

El Instituto Mexicano del Petróleo inició sus actividades con el objetivo de investigación y administración. Fue creado para generar tecnología petrolera propia y así reducir los altos gastos que existían por concepto de importación. El IMP nació por iniciativa del entonces Director General de PEMEX, Lic. Jesús Reyes Heróles, quien reconoció que la planeación y el desarrollo de la industria petrolera deberían ser congruentes con las necesidades de una economía mixta y se lo planteó al Presidente Gustavo Díaz Ordaz la urgencia de fomentar la investigación petrolera y formar recursos humanos que impulsaran el desarrollo de tecnología propia.

El gobierno federal decidió crear un organismo descentralizado de interés público y preponderantemente científico, técnico, educativo y cultural, con personalidad jurídica y patrimonio propio, cuya función será buscar la independencia científica y tecnológica en el área petrolera.....El primer director general del IMP Javier Barros Sierra, quien al tomar posesión, definió como aspectos o ramas de la actividad de este centro la investigación en geología, geofísica, ingeniería petrolera, transporte,



distribución de hidrocarburos, economía petrolera, química, refinación, petroquímica, diseño de equipo mecánico, electrónico, maquinaria, y electrónica aplicada.<sup>75</sup>

Bajo la dirección del Ing. Antonio Dovalí Jaime, en el IMP se elaboró un plan a largo plazo de la industria petrolera y petroquímica básica y se decidió establecer, a partir de 1969, las representaciones de zona, primero en Tampico, luego en Salamanca, Poza Rica y Coatzacoalcos. De esta forma, los primeros frutos de la investigación petrolera se extendieron a otros puntos de la República.

El IMP comenzó el registro de sus primeras patentes, alcanzó la comercialización de sus primeros resultados e inició proyectos mancomunados con empresas extranjeras. El IMP quedó agrupado en el sector industrial mediante la Secretaría de Patrimonio y Fomento Industrial, hoy Secretaría de Energía. Hasta el año de 1982, el Ing. Agustín Straffon Arteaga dirigió a la institución, en lo que se considera el mejor momento de la industria petrolera mexicana. En esa época se descubrieron los yacimientos de la Sonda de Campeche, uniéndola a los esfuerzos de PEMEX en el magno reto de llevar al país a los primeros lugares en la producción petrolera mundial.

Entonces se inyectaron recursos para una mayor y mejor investigación, principalmente en petroquímica y refinación, pues se veían como dos áreas estratégicas para la exportación de crudo procesado. A más de tres décadas, el IMP sigue cumpliendo con los objetivos que le dieron vida. Bajo la dirección de José Luis García Luna (1982-1988), se inició la descentralización de sus actividades hacia otros puntos del país y se construyó el Parque Industrial *La Reforma*, que ahora alberga importantes laboratorios.

---

<sup>75</sup>La historia del IMP., <http://www.imp.com>, 24 de abril del 2003.



El Ing. Fernando Manzanilla Sevilla se convirtió en el sexto Director General del IMP (1988-1992). Además de ser pionero del Instituto y funcionario en PEMEX, reestructuró las actividades involucradas en la investigación básica y tecnológica y dio origen a la Subdirección de Investigación Científica Aplicada.

Fue en el periodo de Manzanilla Sevilla cuando se transformó la Ley Orgánica de PEMEX y se optó por separar las tareas industriales y comerciales de la paraestatal. Con ello surgieron PEMEX Exploración y Producción; PEMEX Refinación; PEMEX Gas y Petroquímica Básica; PEMEX Petroquímica, de carácter técnico, industrial y comercial, con personalidad jurídica y patrimonio propios.<sup>76</sup>

La nueva estructura de PEMEX dio pauta al IMP para delinear otras actividades de investigación y desarrollo de tecnologías. Con Víctor Manuel Alcérreca Sánchez como Director (1992-1995), se impulsaron las áreas estratégicas de la institución y se implantaron medidas administrativas para mejorar su posición financiera. A partir de 1994, se contempló una nueva organización estructurada por unidades de negocio para fortalecer diversas áreas de investigación, desarrollo tecnológico, ingeniería básica de proceso y servicios técnicos especializados.

Francisco Barnés de Castro (1995-1996) promovió el mejoramiento de la calidad de los recursos humanos y el desarrollo de proyectos de investigación de interés estratégico para las subsidiarias de PEMEX. Creó el Fondo de Apoyo a la Investigación Básica y Tecnológica con la participación de los investigadores de las Instituciones de Educación Superior -FIES- en los campos de exploración, producción, procesamiento, manejo, distribución, economía de la energía y uso no contaminante de los hidrocarburos y sus derivados, para fortalecer la posición competitiva de PEMEX.

---

<sup>76</sup><http://www.pemex.com>, La empresa. 19 de abril del 2003.



En el año 2000, el IMP es reconocido como el primer Centro Público de Investigación en México. Actualmente cuenta con una organización caracterizada por su estructura horizontal, la gestión proyectizada de sus actividades, su enfoque a la atención de necesidades de la industria petrolera y con líneas de trabajo alineadas estratégicamente con PEMEX, a través de sus Programas de Investigación y Desarrollo como son: Yacimientos Naturalmente Fracturados, Tratamiento de Crudo Maya, Ductos, Medio Ambiente y Seguridad, Biotecnología del Petróleo y Simulación Molecular.

A más de 35 años de su creación, ahora el IMP está integrado por una planta de cerca de cuatro mil seiscientos trabajadores y tiene 122 laboratorios en sus instalaciones sede y seis más en el Parque Industrial “La Reforma”, Hidalgo; seis en el desarrollo industrial de Cactus, Chiapas; tres en Dos Bocas, Tabasco y Dos en Poza Rica, Veracruz; cuatro en Ciudad del Carmen, Campeche y dos en Ciudad Madero, Tamaulipas, con lo que mantiene el liderazgo en materia de investigación petrolera y de formación de recursos humanos.<sup>77</sup>

### **2.2.3. PEMEX COMERCIO INTERNACIONAL -PMI-**

PEMEX Internacional o PMI es un contrato de sociedad anónima de capital variable el cual se llevó a cabo el 24 de mayo de 1989, efectuado por Petróleos Mexicanos -PEMEX-, y el Banco Nacional de Comercio Exterior, Sociedad Nacional de Crédito.

Dicho contrato consta de ocho capítulos y 35 cláusulas: Los comparecientes convienen en constituir y constituyen en este acto, una Sociedad Anónima de Capital Variable, que se sujetará en todo a las Leyes de la República Mexicana y tendrá su domicilio en el País. Su denominación será "PMI. PEMEX COMERCIO INTERNACIONAL", denominación que irá siempre seguida de las palabras "SOCIEDAD ANONIMA DEL CAPITAL VARIABLE", o sus iniciales "S.A. DE CV."<sup>78</sup>

<sup>77</sup>Op.Cit., investigación [www.imp.com](http://www.imp.com). 24 de abril del 2003.

<sup>78</sup>[www.gif.pemex.com](http://www.gif.pemex.com). 29 de abril. 2003.



La Sociedad es de Nacionalidad Mexicana, y el domicilio de la sociedad será en México, Distrito Federal. Sin embargo, la sociedad podrá establecer sucursales o agencias en cualquier otro lugar de la República Mexicana o del Extranjero, por resolución tomada en términos de esta escritura. La sociedad tiene como objetivos los siguientes aspectos que son: el generar la comercialización, exportación e importación, de todo tipo de productos o mercaderías, sean materias primas, productos naturales o productos derivados de un proceso industrial.

La comercialización de petróleo crudo y productos derivados de su refinación e industrialización, así como la comercialización de productos petroquímicos y otros hidrocarburos líquidos, sólidos o gaseosos, pero excluyendo la comercialización de dichos productos en territorio nacional, en aquellas áreas reservadas para Petróleos Mexicanos de acuerdo a lo dispuesto por la Ley Reglamentaria del Artículo Veintisiete Constitucional en el Ramo del Petróleo, la Ley Reglamentaria del Artículo Veintisiete Constitucional en Materia de Petroquímica y la Ley Orgánica de Petróleos Mexicanos.<sup>79</sup>

La compra, venta, arrendamiento, adquisición o transmisión por cualquier título, así como la operación por sí mismo o por terceras personas, de toda clase de bienes muebles e inmuebles, incluyendo, sin limitación, oficinas, bodegas, tanques de almacenamiento, buques, autotransporte, materiales, maquinaria y equipo que sean necesarios o convenientes para la realización de los fines expresados en los puntos anteriores.

La prestación de servicios de asesoría, comisión, gestión, agencia, distribución, mediación o representación, sean dichos servicios de carácter técnico, administrativo, financiero, legal o económico que estén relacionados con los objetivos anteriores.

---

<sup>79</sup>Ibíd.,29 de abril. 2003.



Constituir o participar en toda clase de sociedades, asociaciones o empresas nacionales o extranjeras, que tengan objetos similares o relacionados con los anteriores.

Este acuerdo comercial llevado a cabo por PEMEX y el Banco Nacional de Comercio está enfocado básicamente con la comercialización de los hidrocarburos mexicanos, en el exterior, desde que se llevó a cabo este acuerdo México incrementó su venta al extranjero de hidrocarburos, así como las relaciones con más países y es aquí donde recalamos y demostramos que la Política Exterior de México se ha beneficiado de la Industria Petrolera ya que al contar con grandes yacimientos de hidrocarburos México ha podido mejorar y ampliar sus relaciones con otros países.

Por otro lado, por medio de este acuerdo México, descentraliza más a la paraestatal PEMEX, la cual aparte de incrementar su eficiencia, trata de eliminar los antiguos casos de corrupción que se encuentran en la institución como el tan conocido “pemexgate”, pero sin dejar atrás la autonomía del Estado en el manejo y supervisión permanente de los recursos naturales como el de los hidrocarburos.

El otorgamiento y emisión de toda clase de títulos de crédito, la suscripción de los mismos en cualquier carácter y la realización de operaciones activas o pasivas de crédito y el otorgamiento de garantía en favor de terceros en los casos en que exista un interés jurídico o económico por parte de la sociedad.

La ejecución en general, de toda clase de actos o la celebración de toda clase de contratos que tengan relación con la duración de la sociedad será de noventa y nueve años. El capital de la sociedad es variable. El capital mínimo fijo será la cantidad de cinco mil millones de pesos, moneda nacional, dividida en quinientas mil acciones. Todas las acciones se encuentran suscritas de la siguiente forma: Accionista., Acciones, Capital. ... Los señores Ingeniero Alberto Escofet Artigas y el Licenciado Fernando Paz Sánchez intervienen en la constitución del capital social en términos del artículo treinta y tres de la





Ley Federal de Entidades Paraestatales, de acuerdo al oficio fechado el 23 de mayo de 1989, por el que el Ingeniero Fernando Hiriart Balderrama, Secretario de Energía, Minas e Industrias Paraestatales, los designa para este objeto. El oficio a que se hace referencia aparece integrado a la presente. El capital social se encuentra totalmente pagado y, los montos respectivos han sido depositados en una cuenta abierta para este efecto en el Banco Nacional de México, Sociedad Nacional de Crédito.<sup>80</sup>

En su totalidad este acuerdo esta regido por la Ley General de Sociedad Mercantiles, en varios de sus artículos, tanto para el aumento y la disminución de capital y así como para la toma de decisiones del corporativo. Así mismo tendrán que ser publicadas en el diario oficial de la federación, todas las acciones o cambios.

La administración de la sociedad estará a cargo de un Consejo de Administración integrado por nueve miembros propietarios y por nueve miembros suplentes, que fungirán sólo en ausencia temporal o definitiva de su correspondiente miembro propietario. El Consejo de Administración estará integrado por los siguientes Consejeros Propietarios:

- a) Un Consejero, que actuará como Presidente y que será el Titular de la Coordinadora del Sector Energético del Gobierno Federal de los Estados Unidos Mexicanos, o la persona que dicho Titular designe.**
- b) Un Consejero representante de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.**
- c) Un Consejero representara a la Secretaría de Programación y Presupuesto.**
- d) Cuatro Consejeros representantes de Petróleos Mexicanos**
- e) Un Consejero representante de Nacional Financiera, Sociedad Nacional de Crédito.**
- f) Un Consejero representante de Banco Nacional de Comercio Exterior, Sociedad Nacional de Crédito.<sup>81</sup>**

### **2.2.3.1. Facultades del Consejo Administrativo de PEMEX Internacional -PMI-**

El Consejo de Administración es el representante legal de la sociedad y tendrá por lo tanto las siguientes facultades y obligaciones. Para representar a la sociedad con

<sup>80</sup>Ibíd., 29 de abril. 2003.

<sup>81</sup>Capítulo IV. Del Contrato PMI. Comercio Internacional. fracción. Vigésima primera.



poder para pleitos y cobranzas que se otorga con todas las facultades generales y especiales que requieran cláusula especial de acuerdo con la Ley con lo establecido en el párrafo 1º del Artículo 2554 del Código Civil para el Distrito Federal y para administrar bienes de acuerdo con lo establecido en el párrafo 2º del Artículo 2554 del Código Civil para el Distrito Federal<sup>82</sup>

Así mismo para suscribir, endosar y en general negociar con títulos de crédito en los términos del Artículo Noveno de la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito como : para abrir cuentas bancarias a nombre de la sociedad y designar personas que cambien en contra de las mismas y para llevar a cabo las facultades como por ejemplo la de definir la administración pública federal y las políticas generales y definir las prioridades a las que deberán sujetarse la sociedad relativas que tengan que ver con la comercialización productividad, desarrollo tecnológico entre otras que se encuentran de la ley en la página 180 de anexos en esta tesis.

#### **2.2.3.2. Facultades del Director General de PEMEX Internacional -PMI-**

Llevar a cabo todos los actos autorizados por estos estatutos o que sean consecuencia de éstos, y de la misma manera convocar a Asambleas Generales Ordinarias de Accionistas y para ejecutar sus resoluciones. De esta manera se otorgan poderes generales o especiales en los términos de los párrafos que anteceden, así como revocar los poderes que otorgare. Con el fin de nombrar dentro de sus miembros un Comité Ejecutivo que se reunirá para tratar los asuntos de urgente resolución y que gozará de las facultades que le otorgue la Asamblea de Accionistas.

---

<sup>82</sup>Ibíd., Fracción. Vigésima primera.



La sociedad tendrá un Director General en los términos del Artículo 37 de la Ley Federal de Entidades Paraestatales y este Director General tendrá las facultades y obligaciones como las de: administrar y preservar legalmente a la sociedad, formular los programas institucionales de corto, mediano y largo plazo, formular los programas de organización. Además entre otras facultades, las cuales se encuentran en el anexo en la página 181 de esta tesis. En todo lo no previsto en la escritura se establece a lo dispuesto en la Ley General de Sociedades Mercantiles y en la Ley General de las Entidades Paraestatales.

Todo extranjero que en el acto de la Constitución o en cualquier tiempo ulterior, adquiera un interés o participación social en la sociedad, se considera por ese simple hecho como mexicano respecto de uno y otra, y se entenderá que conviene en no invocar la protección de su Gobierno bajo la pena, en caso de faltar a su convenio de perder dicho interés o participación en beneficio de la Nación Mexicana". Para llevar a cabo esta escritura, la Secretaría de Relaciones Exteriores, Dirección General de Asuntos Jurídicos, Dirección de Permisos Artículo 27 Constitucional, otorgó el permiso No. 033061. Expediente No. 09/23671/89 - FOLIO No. 45930 en México, DF., a 24 de mayo de 1999, y unido a su anexo número 45930 agrego al apéndice de esta escritura.<sup>83</sup>

PEMEX Comercio Internacional -PMI- y sus filiales supervisan y realizan todas las actividades de comercio internacional de los productos de PEMEX. La compañía gestiona las ventas de exportación del crudo mexicano, las cuales totalizan 1.652 millones de barriles diarios en el 2000. PMI también provee transporte, almacenamiento y servicios de distribución para los derivados del petróleo que se comercializan internacionalmente. Esta es una subsidiaria de PEMEX que cuenta con capital propio y vende sus servicios de comercialización a terceros y compra y vende por su cuenta.

---

<sup>83</sup>Capítulo IV. Del Contrato PMI. Comercio Internacional. fracción. Vigésima Cuarta.



En el año 2000 Estados Unidos absorbió tres cuartas partes de las exportaciones de petróleo crudo de México mientras que los mercados europeos, latinoamericanos y del lejano Oriente captaron el resto. Los productos Petrolíferos y Petroquímicos y sus volúmenes totales de importaciones y exportaciones de productos de PEMEX que PMI comercializó fueron similares a los del año anterior.

### **2.3. SITUACIÓN ACTUAL DE LA INDUSTRIA PETROLERA EN MÉXICO**

Es difícil tener una visión completa de la situación actual de la industria petrolera en México así como objetiva, pero como logramos observar en cada uno de los textos investigados podemos decir, como está escrito en la historia de la empresa paraestatal PEMEX y como lo expresan diversos autores.

En los años setenta, se da un impulso importante a la refinación, al entrar en operación varias refinerías como por ejemplo: “Miguel Hidalgo” en Tula, Hidalgo; “Ing. Héctor Lara Sosa”, en Cadereyta, Nuevo León, así como “Ing. Antonio Dovalí Jaime” en Salina Cruz, Oaxaca. ... A partir de 1976 se impulsó una mayor actividad en todas las zonas y áreas de la industria petrolera, ante la estrategia del presidente José López Portillo de dar un gran salto en la producción petrolera, y en las reservas de los hidrocarburos, por lo que el petróleo se convirtió en la principal fuente de divisas del país ya que llegó a representar el 75% de sus exportaciones.<sup>84</sup>

En los años del auge petrolero en el sexenio de López Portillo 1978-1982, se registraron tasas de crecimiento del 8% una de las más grandes en el mundo durante este periodo, pero esta riqueza petrolera constituye no solo el instrumento para resolver los problemas económicos que han faltado desde el principio de nuestra nación. Y la

---

<sup>84</sup><http://www.pemex.com/index.cfm/action/contents/sectionID.>, 8 de julio del 2003.



ausencia ha inhibido una consolidación de México como uno de los principales ejes de la economía mundial.

El descubrimiento de estos yacimientos en el periodo donde muchos sufrían su primer crisis energética de importancia en el mundo, pero no se vio como la oportunidad de que México viera una salida para la mayoría de los problemas económicos con los que contaba ya desde años anteriores. Durante este periodo la ayuda del descubrimiento de mayores yacimientos de petróleo hizo que el petróleo alcanzara o aumentara considerablemente su precio por barril. El incremento de las exportaciones petroleras aumentó en una forma muy acelerada pero esto no bastó y fue insuficiente para pagar las constantes y elevadas importaciones que en la gran mayoría se duplicaron durante este lapso. Había que satisfacer el nivel de crecimiento de la cadena productiva y dependiente del llamado desarrollo estabilizador

Durante sus años de auge petrolero en México la increíble paradoja de que todo lo que podía hacer que el país creciera a pasos gigantes y disperejos y habría que llevarlo hasta la bancarota o a los límites. El ambicioso plan de inversión del Estado durante el gobierno López Portillo trajo consigo dispendio e inflación que devoraron la moneda y sus finanzas.<sup>85</sup>

En la década de los ochenta la estrategia de la industria petrolera nacional fue la de consolidar las plantas productivas mediante el crecimiento, particularmente en el área industrial, con la ampliación de la capacidad productiva en refinancian y petroquímica, como lo vimos en incisos anteriores de esta tesis.

A partir de los noventas, se inició un programa de inversiones financiadas por el Eximbank y el Overseas Economic Cooperation Fund de Japón, denominado como el

---

<sup>85</sup>Op. Cit. Aguilar Camín. p. 257.



“Paquete Ecológico” que se comprometía a la construcción de 28 plantas de procesos en el sistema nacional de refinación, el cual sería terminado en 1997 y cuyos objetivos fueron mejorar la calidad de la gasolina

En el año de 1992 el Congreso aprobó la Ley Orgánica de Petróleos Mexicanos y de sus Organismos Subsidiarios, iniciativa que envió el Ejecutivo Federal, inmediatamente con la cual se emprendió una reestructuración administrativa y organizativa bajo el concepto de líneas integradas de negocios que incorpora criterios de productividad, responsabilidad, autonomía de gestión, definiendo bajo un mando único actividades operativas y de apoyo. Por tanto PEMEX descentralizó y desconcentró funciones y recursos para cumplir todas las actividades implícitas de la industria petrolera y sus áreas estratégicas.<sup>86</sup>

A partir de esta reestructuración de PEMEX se llevó a cabo una transformación profunda de la empresa para maximizar el valor económico de las operaciones y para planear y para ejecutar proyectos de inversión con mayor solidez y rentabilidad y, a partir de 1995 y 1996 se amplió el programa de PEMEX para mantener la producción de hidrocarburos y aumentar la elaboración y distribución de productos petrolíferos de mayor calidad.

En los años siguientes se marcó el inicio de una nueva fase en expansión de la industria petrolera mexicana mediante la ejecución de importantes proyectos de tal envergadura para incrementar los volúmenes de producción. Por las expectativas de producción del proyecto e importancia se inició el programa “Cantarell”, aunque se abordará brevemente en este mismo capítulo.

Durante el año 2000, se establecieron las bases para el diseño del Plan Estratégico 2001-2010, en el cual se proponen las estrategias operativas para maximizar el valor de las actividades operativas de PEMEX, la modernización de su administración para que

---

<sup>86</sup>Op.Cit. <http://www.pemex.com/index.cfm/action/contents/sectionID>. 8 de julio del 2003.



genere ahorros, y así dar origen a una mejor relación con el gobierno federal y con el tratamiento fiscal, por medio de una nueva regulación basada en el desempeño y un control administrativo moderno de acuerdo con los resultados.

Una nueva era en la industria petrolera mexicana es la implantación de estrategias orientadas a buscar un crecimiento dinámico de Petróleos Mexicanos, mediante la ejecución proyectos dirigidos a la producción de crudo y a la aceleración de la reconfiguración de las refinerías. Para cumplir con todas estas metas se llevó a cabo una reestructuración del corporativo, con el propósito de mantener el liderazgo en la operación integral de la empresa, con la nueva planeación e identificar los cambios con objetivos de alcanzar mayores rendimientos y una mejor operación de las instalaciones con costos y calidad de nivel mundial.<sup>87</sup>

### **2.3.1. CARENCIAS Y NECESIDADES BÁSICAS**

La situación de la industria petrolera mexicana, con la mayoría de las inversiones que ha hecho PEMEX en los últimos años, ya le permiten tener un mayor volumen de producción dijo recientemente Valentín Villa, jefe de la Unidad Política de Ingresos de Hacienda.<sup>88</sup>

Tradicionalmente PEMEX ha apoyado los recortes de la OPEP, sin embargo, analistas coinciden en que ahora tendrán que apoyar a Estados Unidos, principalmente porque es el consumidor número uno de petróleo a nivel mundial y al que le afectaría un eventual aumento en los precios o bien, también a quien le afectan más los monopolios o los intentos de alianzas. Como observación personal recordemos su intervención en los últimos meses y su insistencia en invadir a Irak “solo un motivo bastó: el petróleo”.

En el caso mexicano: su relación con Estados Unidos, no será ya un juego más riesgoso y que en un momento determinado la OPEP, le pase la factura a México por no colaborar con la reducción de la oferta del petróleo.<sup>89</sup>

<sup>87</sup>Ibíd., 8 de julio del 2003.

<sup>88</sup><http://www.reforma.com/economiafinanzas/#articulo243121/>. 7 de julio del 2003.

<sup>89</sup>Baker, George. Director de México Energy Intelligence. Artículo Reforma #243121.



Al analizar la industria petrolera en la actualidad, nos viene muy claras las palabras del expresidente López Portillo donde señalaba la necesidad de prepararnos como país y como sociedad para “administrar la abundancia”. Si comparamos aquella expectativa de abundancia con la realidad en la que viven la mayoría de los mexicanos, uno se pregunta si la advertencia era un sarcasmo cruel o no. Pero la política petrolera que supuestamente traería abundancia, trajo consigo todo lo contrario: deuda externa, contaminación, corporativismo, corrupción, supremacía e ineficiencia que tiene atrapada a la principal empresa de México. Y a fin de cuentas pobreza en un país, que no se lo merece, por poseer tanta riqueza en recursos naturales.

La política petrolera en México sigue estando desquiciada y amenaza con seguir siendo para México la maldición que cancela las posibilidades de desarrollo y prosperidad para la mayoría de los mexicanos. Convertir el petróleo de México en mejores niveles de vida para los mexicanos, ha sido la misión encadenada a PEMEX desde su fundación, sin embargo nunca se le ha dado la oportunidad cabalmente a PEMEX por aparte del Ejecutivo y menos ahora que el petróleo mexicano y la empresa responsable de transformarlo PEMEX, son vistos solo como una parte estrategia de proyecto globalizador, desnacionalizarlo y deshumanizarlo es en lo que el actual régimen se ha comprometido.<sup>90</sup>

En México la riqueza petrolera no ha servido para que los mexicanos mejoren sus niveles de vida. Para México globalización ha significado en algunos aspectos, subordinación, implementación forzada de “recetas modelos y estrategias económicas” ajenas a nuestra idiosincrasia, que como en muchos países en vías de desarrollo, han servido para incrementar la pobreza y la desigualdad social, aunque también servido para el desarrollo de algunas zonas, pero al igual estas zonas se ven mas afectadas que favorecidas en algunos casos.

---

<sup>90</sup><http://www.paseando.org.mx/articulos/garcia.htm>. 10 de julio 2003.





Hoy México no puede contar como en el pasado solamente con su petróleo para diseñar una estrategia de desarrollo sustentado y sustentable, toda vez que la mayor parte de los ingresos, que de las exportaciones petroleras obtiene, están destinados a garantizar el pago de la deuda externa, que como paradoja en buena proporción se contrajo para potenciar nuestra producción nacional en el sexenio de José López Portillo.

Si algún día esperamos tener utilidades de nuestro petróleo, urge darle a PEMEX la posibilidad de ser una auténtica empresa propiedad de los mexicanos, competitiva, eficiente y ejemplar para el mundo como muestra de lo que es el México de hoy. Para ello, se requiere de reconocer y revertir el estado de deterioro en el que actualmente se encuentra. Nuestro país puede aspirar, si aprendemos a planificar correctamente para el corto, mediano y largo plazo con el aval de una política económica coherente y congruente con el interés nacional para recuperar la autosuficiencia que en la producción y abasto de productos petrolíferos y petroquímicos que hoy se importan, evitando de esta manera que las divisas que obtienen por la exportación de crudo se pierda por la importación de productos procesados. Todo esto reconocido por el actual titular de la paraestatal Ing. Raúl Muñoz Leos en un reciente artículo en la revista Proceso.

“ ... Si se quiere dejar de seguir gastando anticipadamente ganancias aún no obtenidas por PEMEX, es decir a la mexicana, debe empezar por cambiar el régimen fiscal al que el gobierno ha sometido a Petróleos Mexicanos. Es menester que esta empresa pueda contar con los recursos necesarios para: reactivar programas de explotación terrestre y marina; aumentar en el corto plazo la capacidad actual de



refinación hasta lograr la autosuficiencia y proyectar ha el mediano plazo la capacidad de refinación que permita exportar productos petrolíferos en lugar de crudo e incrementar producción de gas natural a niveles que permitan satisfacer la demanda para la generación de energía eléctrica, mediante la planificación integral de un programa energético nacional...” .

Una política energética con visión de futuro, requiere legislar para establecer la plataforma de producción y explotación de crudo mediante una política de reposición de reservas explotadas y probadas, promover de mantener permanente la investigación capacitación, creación y desarrollo de tecnología para la industria petrolera mediante estímulos al Instituto Mexicano del Petróleo y a las Universidades del País y poniendo paralelamente en marcha una estrategia de combate frontal a la corrupción para generar una cultura de honestidad, servicio, capacidad y entrega que sea ejemplar para el país y para el mundo, y así saldando su deuda con el pueblo y con el exterior.<sup>91</sup>

Como la mayoría sabemos, México es una de las economías más ligadas o bien dependiente de Estados Unidos, solamente como ejemplo México exporta más del 50% de su petróleo a Estados Unidos aun cuando nuestras leyes No lo permiten, y por si fuera poco por la mala inversión en nuestras plantas productivas importamos una gran cantidad de petrolíferos y gas natural de los Estados Unidos. Lo cual nos lleva a una situación desventajosa a comparación con los países miembros de la OPEP.

Como ya se ha demostrado, la cercanía con la que México cuenta con Estados Unidos impide que al mismo tiempo México tenga más acercamientos con la OPEP y así comprometerse más con el organismo que rige la mayoría de la potencias productoras de petróleo, claro que a Estados Unidos no le gustaría tener al mismo tiempo a México como socio comercial y al mismo tiempo como miembro de la OPEP.<sup>92</sup>

---

<sup>91</sup>Ibíd., 10 de julio 2003.

<sup>92</sup>Op.Cit., Lasserre, Federico. Artículo reforma #243121.



Pero como la desaceleración económica mundial han contraído la demanda de energéticos, lo cual podría llevar a que México y los productores independientes trabajaran en conjunto por el bien de la producción de petróleo.

Como lo ha señalado el investigador de la facultad de Economía de la UNAM, Ángel de la Vega. Al no ver que los legisladores y los gobiernos anteriores y actuales de México no colaboran con emplear o efectuar una Reforma Fiscal, no descarta la posibilidad de que México colabore más con la OPEP en el caso de que continuara cayendo el precio del petróleo.<sup>93</sup>

Miguel García Reyes especialista en Geopolítica Petrolera del Colegio de México, argumentó que el distanciamiento de México con la OPEP se profundizó a partir de los atentados del pasado 11 de septiembre del 2001. Argumenta que México se encuentra entre dos frentes: reconocer la necesidad de reducir la oferta del mercado, aunque la política es apoyar a Estados Unidos, y suministrarle más crudo de ser necesario.

En términos de mercado las exportaciones mexicanas no juegan un papel importante, pero el apoyo a la OPEP por parte de México, Venezuela y Arabia Saudita, le dieron la credibilidad a la política de Recorte y lograron la recuperación de los precios.<sup>94</sup>

Una de las ideas en la industria petrolera mexicana PEMEX es apoyarla económicamente con inversión tanto nacional como extranjera, pero la mayoría de las instancias y la población argumentan que PEMEX no será privatizado, como lo manifestaron ya varios de los mandatarios mexicanos. Pero en referencia a la privatización, las propuestas más cercanas a esto han sido las de los dos últimos presidentes de México procedentes del partidos con más tiempo (más de 70 años) en el poder, el Partido Revolucionario Institucional -PRI-.

---

<sup>93</sup>Ibíd., Artículo Reforma #243121.

<sup>94</sup>Ibíd., Artículo Reforma #243121.



También como lo señaló el actual presidente de México Lic. Vicente Fox Quesada, en su tradicional programa sabatino de radio “Fox en vivo, Fox contigo”. “... Que la industria petrolera de México pilar de la economía mexicana necesita una serie de inversiones a corto, mediano y largo plazo para seguir manteniendo esta carga financiera, sin embargo también argumentó que PEMEX o la industria petrolera mexicana debe de considerarse o convertirse en el desarrollo y modernización, para poner al país al día y a la vanguardia. Lo cual comentó que la industria se debe de poner al corriente en varios ámbitos ...” .

Desde la nacionalización de la industria en 1938, este sector ha sido el motor de la economía mexicana al igual que lo hemos demostrado en los capítulos anteriores, ya actualmente genera el 40% de los ingresos del presupuesto federal.<sup>95</sup>

PEMEX esta ubicada como una de las diez mayores productoras de crudo en el mundo y en el sexto lugar en relación con las reservas mundiales de petróleo. El presidente de México destaca que la empresa se ha convertido en el “símbolo de unidad y de identidad nacional”, ya que gracias a los recursos que genera en los lugares que se encuentra para obtener un mejor desarrollo en la zona y en la creación de varias necesidades que algunos estados no logran o que sus gobernantes no generan como es un claro ejemplo en el estado de Tabasco, donde dicho estado a tenido un crecimiento en distintos ámbitos un porcentaje en más del 100% y en conjunto con sus distintos gobernadores se han creado programas para el acoplamiento de las zona a la paraestatal. Pero esto no significa que todo lo deba hacer la empresa nacional y esto aun no ha quedado entendido por parte de varias instancias en los estados y el país.

---

<sup>95</sup>[www.finanzas.com/id.417943/noticias/noticias.htm](http://www.finanzas.com/id.417943/noticias/noticias.htm). 22/07/2002./8 de julio del 2003.



A pesar de la insistencia del gobierno en que PEMEX no se privatizará, recientemente las autoridades anunciaron la apertura al sector privado de la industria petroquímica como lo veremos en los capítulos siguientes, y así el presidente de México enfatiza que mantener la empresa al amparo estatal no significa su estancamiento. Puesto que las inversiones que se están realizando en la industria petrolera son para que crezca PEMEX y se convierta en una empresa más útil para el país.

El director general de PEMEX Raúl Muñoz Leos argumenta que uno de los desafíos es que en ese sentido es elevar la productividad de la paraestatal y de modernizar la tecnología que ocupa e impulsar las cadenas productivas para dar valor agregado al crudo.<sup>96</sup>

Petróleos Mexicanos -PEMEX- ha sido y seguirá siendo el pilar de la economía de una familia llamada “Gobierno Federal y este es hijo de PEMEX”, que le cuesta bastante mantenerlo. Un comentario de uno de los Subsecretarios de Hacienda, es el siguiente: “... que la peor cosa que le pudo pasar a México era el haber tenido petróleo, pero que no lo sabía administrar ...” .

Con la presentación de ley de ingresos año con año y el presupuesto de Egresos de la Federación, la queja por parte de diputados y del gobierno es la misma la alta dependencia de los ingresos petroleros y no se encuentran alternativas o dan propuestas y se limitan a decir que es necesaria una Reforma Fiscal Integral.<sup>97</sup>

En estos últimos años los diputados no han podido ponerse de acuerdo y esperemos que para este año si lo hagan y además no hubo un consenso para llegar a una reforma que eliminara la dependencia del llamado “oro negro” según por que no eran los tiempos, esperemos que lleguen los tiempos verdad.

---

<sup>96</sup>Op.Cit., <http://www.pemex.com> 8 de julio del 2003.

<sup>97</sup>Gómez, Julio. “El Economista” Tener petróleo lo pero que nos pudo pasar. 29 de septiembre. 2000. p. 2



Para todos los sectores, el verdadero problema no son los precios internacionales del crudo, sino la gran dependencia que tiene el país de los ingresos petroleros. Para los legisladores del PRI, PAN y PRD y que decir de los “minipartidosnegocios” existentes en México, solo por una mínima diferencia de votos sólo me queda argumentar que hay que ponerse a trabajar en la Reforma Fiscal Integral, donde la carga fiscal de PEMEX debe de ser mucho menor a la establecida desde años anteriores y no permitirla como está en la actualidad.

En años anteriores, los ingresos tuvieron una segunda caída como consecuencia de la crisis asiática y disminuyó el precio del petróleo y en la actualidad por la recesión de Estados Unidos, pero después de los conflictos en el Medio Oriente se ha incrementado el precio del crudo y se ha recuperado. En México con su elevada dependencia de la venta de los hidrocarburos vio como poco a poco sus ingresos disminuían al igual que a finales de los años 70's y principios de los 80's con López Portillo y Salinas de Gortari. Fue entonces cuando el gobierno federal entendió que con las experiencias de sexenios anteriores el estado necesitaba crear un plan de contingencia para los excedentes de divisas públicas, y que se trata de no gastar los recursos excedentes, sino para poderlos utilizar en los momentos en que se presente una circunstancia menos favorable en los mercados petroleros.

Pero ya a finales del 1999, el gobierno en su plan conservador tuvo que hacer un reajuste al gasto por la problemática del precio del petróleo, fue así que se afectaron programas de educación, desarrollo social e infraestructura, proyectos de inversión, entre



otros, pero los salarios, por cierto magníficos y abundantes, de los funcionarios públicos como los de los senadores y diputados, no se tocaron, más bien se incrementaron tanto en lo nominal como en las compensaciones, esto en los estatales y federales, pero en estos momentos el gobierno federal no debe preocuparse tanto por el precio del crudo sino por crear una reforma para que deje de ser mantenido por PEMEX y de esta manera ser un gobierno con la VISIÓN para que sea capaz de “administrar la abundancia” y que cumpla con su MISIÓN de distribuirla equitativamente para aprovecharla en el desarrollo socioeconómico del país, pero sobre todo que administre en tiempo de bonanza “el oro negro” y “los petrodólares” derivados de su venta en la época de escasez o de “vacas flacas”.

México siendo hoy en día uno de los seis más ricos en yacimientos de petróleo en el mundo, ha sido sobre-explotado, por lo que dará un inevitable y dramático paso de declinación en su producción, según expertos geólogos. Esto en términos reales significa una reducción en los ingresos del sector público por lo mencionado anteriormente en esta tesis. Ya que si existen yacimientos o reservas probadas para mantener la explotación pero el costo de extracción se elevaría aun más y las ganancias no serían las mismas como las que actualmente se obtienen en el complejo yacimiento de Cantarell. Como lo pretende el actual director de PEMEX, Raúl Muñoz Leos es irresponsable, dicen los expertos del Instituto de Investigaciones Económicas de la UNAM y también analistas petroleros privado, quienes se pronuncian por la creación de una reserva que asegure hidrocarburos por lo menos durante los próximos 50 años.<sup>98</sup>

La preocupación por el futuro petrolero aparentemente no existe en México, y el gobierno de Vicente Fox ha hecho creer a los ciudadanos de esta país que el petróleo es fantástico, que siempre estará ahí, lo cual no es verdad, pero la verdad es que si México no se pone listo, en lugar de exportar se podría convertir en un importador neto de hidrocarburos lo cual sería muy triste y entonces el destino nos habrá alcanzado y al

---

<sup>98</sup>González Cervantes Raymundo. “Derrochan los Recursos (petroleros)”. Queacerpolítico. 1 de marzo del 2003.



interpretar a los presidentes de México, anteriores y al actual, la sentencia será "... que el futuro se resuelva por si mismo ...".

Ya que se cuenta con uno de los yacimientos mas importantes del mundo como el de "Cantarell". México cuenta con muchos campos pequeños y muy ricos, pero que no se acercan nada a lo que es "Cantarell" y por ello muchos Geocientíficos (Ingenieros geólogos, Geofísicos y Petroleros), les dan un valor, pero se requieren inversiones de muchos millones de dólares para ponerlos a producir a un bajo costo.<sup>99</sup>

Los analistas comentan que efectivamente no sólo se produce más, sino que no se puede seguir así con los actuales costos de producción que tiene PEMEX que son muy altos, porque está demostrado que los hidrocarburos no duran eternamente y Cantarell es una viva muestra. La verdad es que se requiere de muchos miles de millones de dólares para hacer producir los nuevos yacimientos y los ya "maduros", ya que la mayoría de los yacimientos no explotados, ni siquiera cuentan con la infraestructura (tuberías y baterías) para producir el crudo y resulta triste que PEMEX exporte mas crudo a Estados Unidos que el que procesan a las refinerías nacionales.

Como lo ha señalado Raymundo. No hay garantía de que los otros proyectos de la paraestatal como Chicontepec o Coatzacoalcos, puedan brindar en el corto plazo los niveles de producción que permitan mantener la explotación y exportación de hidrocarburos a los actuales volúmenes en el largo plazo, por que Cantarell es el único.<sup>100</sup>

Para mantener esos niveles todavía un buen tiempo y ha esto hay que agregar el trabajo de reparación y reposición de pozos, sistemas artificiales de explotación y recuperación mejorada o secundaria, para lo que PEMEX tendrá que financieramente invertir y tecnológicamente hacer, con lo cual se supone que se lograrán incrementos moderados no muy grandes para mantener la producción marginal en algunos campos.

<sup>99</sup>Ibíd., p 37.

<sup>100</sup>Ibíd., p 40.





Varios ingenieros como Humberto Helio García del Río quienes acusa a Raúl Muñoz Leos Director General de PEMEX, de ser irresponsable y no tomar provisiones para el futuro de las reservas que, como ya se ha comentado, no son eternas, y añade que resultaría triste que mientras que los países desarrollados o industrializados existe una gran preocupación por el futuro y se destinan cuantiosos recursos para hacer estudios prospectivos sobre la duración de las reservas en el mundo.<sup>101</sup>

En México no se debe permitir tanta irresponsabilidad con los hidrocarburos, como si el petróleo fuera eterno, ya que se dilapidan las reservas probadas y no se invierte lo suficiente en la exploración que permita incorporar nuevas reservas para sustituir las sobreexplotadas, como si el petróleo fuera eterno. También no debemos permitir que las divisas que ingresan al país por venta al extranjero, las usen como parte del gasto corriente, cuando la obligación principal del gobierno es administrarlas para contar con una reserva económica sólida para contingencias, pero si debemos exigirle al actual Ejecutivo Federal (Presidente Fox) y al Legislativo (Congreso de la Unión – Senadores y Diputados), se amplíe la base de contribuyentes y se formalicen la Reforma Fiscal, Energética y Social para que enfrentemos el futuro con sólidas bases y verdaderamente seamos los “Líderes Naturales” de Latinoamérica y el Caribe, pero desafortunadamente tenemos un gran enemigo LA CORRUPCIÓN que actúa en una simbiosis carente de ética con la IMPUNIDAD y el CINISMO, que como enfermedades físicas y morales de la sociedad mexicana la destruyen lenta y dolorosamente como un incurable “CANCEROLEPRA” .

---

<sup>101</sup>Ibíd., p.51.