

FORTALECIMIENTO E INTERNACIONALIZACIÓN DE PEMEX. SU NUEVO LIDERAZGO EN EL MERCADO PETROLERO GLOBAL (1995-1999)

MIGUEL GARCÍA REYES

INTRODUCCIÓN

LOS DÍAS 21 Y 22 DE MARZO DE 1998, LA INDUSTRIA PETROLERA mexicana, a través de Petróleos Mexicanos (Pemex), vivió uno de los momentos más significativos de su historia. Ese día reunió en la ciudad de Riad, Arabia Saudita, a los encargados del área energética de México, Venezuela y Arabia Saudita,¹ con el objeto de llegar a un acuerdo entre los tres países productores de crudo para evitar que continuara descendiendo el precio del barril de esta materia prima.² Con esta acción, la paraestatal petrolera se consolidó en el ámbito mundial, lo que le significó también alcanzar su total internacionalización. Esto ocurrió en gran medida a costa de la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP), que en ese tiempo estaba siendo rebasada por los acontecimientos.

Como se recordará, las labores para proyectar a Pemex hacia el exterior se iniciaron en 1976. A partir de ese año, los distintos directores gene-

¹ Histórico acuerdo para reducir producción mundial de crudo", *El Nacional*, sección de economía, 23 de marzo de 1998, p. 25.

² Entre los factores que causaron la baja en el precio del barril de petróleo destaca un descenso generalizado en la demanda de crudo, así como también un aumento considerable de la oferta de esta materia prima. Entre las causas de la baja en la demanda tenemos las siguientes: el "cálido" invierno de 1997-1998, la crisis económica en la región Asia-Pacífico, el bajo nivel de desarrollo de los países europeos ex socialistas y el alto nivel de las reservas estratégicas de los países desarrollados, las cuales no deben rebasar los dos mil millones de barriles. En lo que se refiere al incremento en la oferta, ésta tiene su origen en la decisión de los países productores miembros o no de la OPEP de aumentar su plataforma petrolera, la entrada del petróleo iraquí al mercado mundial y el aumento de las entregas de crudo a través del mercado informal.

rales de la empresa trabajaron para alcanzar dicha meta: los primeros, en los años setenta, la fortalecieron tecnológicamente, devolviéndole a México su autosuficiencia petrolera; los siguientes, en los años ochenta, la sacaron de la crisis en la que había caído a consecuencia de los abusos administrativos que se habían cometido tanto en la paraestatal como en su sindicato; al mismo tiempo la reestructuraron administrativamente, preparándola así para que sus sucesores en la década de los noventa la internacionalizaran; para ello, estos últimos utilizaron su visión integracionista y globalizadora que predomina hoy día en todo el mundo.

En esa que fue la primera de varias reuniones, ninguno de los asistentes se imaginó que, en menos de un año, los tres países conformarían una nueva alianza petrolera, con capacidad de convocatoria superior incluso a la que llegó a ostentar en sus mejores tiempos la OPEP.

En este encuentro, la representación mexicana propuso a los asistentes y en general a la comunidad petrolera mundial, entre la que destacan los países miembros de la OPEP, empezar a disminuir la producción y exportación de crudo, para detener la caída de sus precios. Una de las razones de esta caída, según fuentes occidentales, era el excedente de casi cinco millones de barriles que había en el mercado petrolero mundial. En esta ocasión, la crisis llevó a que el barril de crudo se cotizara hasta en menos de diez dólares, tal y como había ocurrido en la crisis petrolera de 1986.

Ahora bien, entre las razones por las cuales México optó por Venezuela y Arabia Saudita para llevar a cabo su cruzada a favor de una disminución en la oferta de crudo, destacan las siguientes: en primer lugar, el hecho de que ambas naciones siguen siendo miembros clave de la OPEP, y por lo tanto con gran ascendiente sobre dicho organismo; segundo, porque junto con México son los principales abastecedores de crudo a los países capitalistas industrializados, principalmente a los Estados Unidos,³ que por cierto es el mayor consumidor de crudo en el mundo;⁴ y tercero, por-

³ Según el informe anual del Departamento de Comercio de los Estados Unidos, correspondiente a 1999, ese año México fue el tercer abastecedor de petróleo de los Estados Unidos, después de Arabia Saudita y Venezuela. México vendió a los Estados Unidos en 1999 un total de 447 millones de barriles de petróleo, que le reportaron seis mil 781 millones de dólares, mientras que las exportaciones saudí-arabes a ese país fueron de 489 millones de barriles, por un total de siete mil 364 millones de dólares, y las venezolanas, de 461 millones de barriles de petróleo, por un total de seis mil 677 millones de dólares. "México, segundo país más beneficiado por sus exportaciones de crudo a EU", *La Crónica*, sección de negocios, 1 de febrero de 2000, p. 22.

⁴ "E.U., el mayor consumidor de petróleo en el mundo, posee sólo 2% del total de reservas", *El Nacional*, sección de economía, 24 de noviembre de 1996, p. 26.

que los complejos petroleros de estos dos países, al igual que el de México, son verdaderas fortalezas.

La iniciativa de esta primera reunión en Riad surgió de la Dirección General de Pemex. Los antecedentes de la convocatoria a esta minicumbre se remontan a principios de febrero de 1998, cuando funcionarios de la empresa realizaron varios viajes a Londres para llevar a cabo una serie de consultas con especialistas petroleros de ese país. En estas entrevistas se analizaron las distintas estrategias que se podían aplicar en el mercado petrolero para detener la caída del precio internacional del crudo, y las cuales resultarían benéficas para los países tanto consumidores como productores.

Una de las preocupaciones de los asistentes a dichas reuniones era el daño que estaba causando la crisis petrolera a las economías de los países productores de petróleo y gas, sobre todo los subindustrializados, entre los que figura México. Sin embargo, la verdadera preocupación radicaba en la situación que prevalecía en algunos de ellos, como era el caso de Ecuador, Nigeria y hasta la misma Rusia, sobre todo porque cuentan con economías que se sustentan en ingresos provenientes del exterior, en particular de sus exportaciones petroleras.

Al regreso de su última ronda de consultas en Londres, el entonces director de Pemex decidió convocar a un primer cónclave tripartita, en el cual se iniciara la búsqueda del consenso para bajar la oferta petrolera. Su propuesta de inmediato recibió el apoyo del Ejecutivo mexicano y de la Secretaría de Energía.

En el marco de estos esfuerzos por encontrar una solución a la crisis, el 18 de marzo de 1998, durante la ceremonia del aniversario de la expropiación petrolera, el director de Pemex manifestó su preocupación por la caída pronunciada que a partir del mes de enero se había observado en los precios del crudo. Al mismo tiempo adelantó lo que sería la propuesta mexicana en el primer encuentro en Riad. En esa reunión, el titular de Pemex advirtió lo siguiente: "Toca ahora a los productores —a todos los productores— moderar la oferta de petróleo. Sólo de esta manera podrá estabilizarse, a corto plazo, su precio."⁵

Se hicieron también invitaciones oficiales a los responsables en la materia de Arabia Saudita y Venezuela para que juntos, en Riad, emprendieran la tarea de convencer al resto de los países productores de petróleo de la necesidad de disminuir la producción y exportación mundial; en la convocatoria a la reunión tripartita se indicó que sólo a través de esta estrategia se podría detener la caída del precio.

⁵ "Preocupante pero manejable, la baja de petroprecios: Lajous", *El Financiero*, sección de economía, 19 de marzo de 1998, p. 12.

Meses después y en plena crisis petrolera, Pemex manifestó ante la prensa nacional y extranjera la necesidad de buscar en el consenso una salida a esta situación de crisis en el mercado. En esta ocasión se señaló: "La demanda determinará la oferta de hidrocarburos en el mediano plazo, por lo que se requerirá de acciones coordinadas por parte de los productores para mitigar la inestabilidad del mercado petrolero y limitar la amplitud de las fluctuaciones de precios."⁶

Como todos sabemos ahora, esta labor que iniciaron tres países y que después se extendió al resto de las naciones productoras, permitió que en menos de año y medio el mercado petrolero mundial se recuperara, lo cual alivió la situación económica de los países productores menos industrializados.

Sin embargo, la recuperación de los precios del petróleo en el mercado mundial, a partir de los últimos meses de 1999, comenzó a afectar ahora a las naciones consumidoras, en especial a las más industrializadas, que son las que consumen más combustible en el mundo; uno de los primeros países en resentir los efectos negativos del alza de los precios del crudo fueron los Estados Unidos, esto, a pesar de que en ese tiempo su economía experimentaba una larga fase de crecimiento.

Ante esta situación, de nueva cuenta se solicitó la participación de México, Venezuela y Arabia Saudita para promover nuevos consensos que permitieran el aumento de la oferta petrolera. Meses después, y debido a la labor de la tríada, el objetivo se consiguió, aunque ahora, debido a otras circunstancias, en el mercado los precios del crudo continuaron altos.

Pemex se ha sometido a un proceso de modernización tecnológica y de reestructuración administrativa, lo cual ha hecho de la paraestatal mexicana una verdadera multinacional. Entre sus logros destacan, por ejemplo, la creación de Pemex Internacional, la reestructuración administrativa y descentralización de la empresa, así como también su transnacionalización. Ejemplos de su fuerte presencia en el exterior es la creación de empresas mixtas en el extranjero con capital suyo; la emisión y colocación, sobre todo en el extranjero, de bonos de la empresa, y su participación reciente en los trabajos de la tríada petrolera para combatir la crisis de 1998.⁷

⁶ Adrián Lajous, "Inútiles, los ajustes en una o dos naciones: Obaid al-Nasseri", *El Financiero*, sección de economía, 12 de octubre de 1998, p. 22.

⁷ En opinión del profesor inglés Robert Mabro, reconocido especialista en estos asuntos, Adrián Lajous es uno de los petroleros mexicanos más destacados de los últimos tiempos, sobre todo a partir de 1976, cuando México empezó a convertirse en una potencia petrolera mundial. Su dedicación y continuo aprendizaje en el área petrolera le permitió al señor Lajous, ex profesor de El Colegio de México, escalar la pirámide administrativa del sector energético nacional hasta convertirse en el director general de Petróleos Mexicanos, la empresa

FORTALECIMIENTO E INTERNACIONALIZACIÓN (1976-1994)

Como se mencionó en párrafos anteriores, es precisamente su fortaleza lo que les ha permitido a los complejos petroleros de México, Venezuela y Arabia Saudita participar en los últimos años, de manera activa, en la toma de decisiones en el mercado mundial de hidrocarburos. En el caso de Pemex, tenemos que su fuerza se refleja sobre todo en el hecho de que a partir de 1995 logró un incremento en su plataforma de producción y exportación de casi 600 mil barriles de crudo diarios, esto sin contar que tiene la capacidad para producir, en caso de que sea necesario, hasta otro millón de barriles diarios más. También está el papel predominante que desempeña en la formulación y aplicación de los nuevos esquemas de colaboración que tenemos con los Estados Unidos y Canadá, en particular, en el sector del gas.

Sin embargo, como ya lo mencionamos, esta fortaleza y proyección que tiene Pemex no es producto de la casualidad o de un milagro; por el contrario, es el resultado del trabajo que durante muchos años han realizado en esta empresa cientos de técnicos, empleados y funcionarios mexicanos.⁸

El trabajo para fortalecer pero sobre todo para internacionalizar a Pemex se inicia en 1976, cuando la paraestatal llevó a cabo la actualización tecnológica de su planta industrial. Esto ocurrió durante la presidencia de José López Portillo y cuando el ingeniero Jorge Díaz Serrano era director general de Pemex. Después les correspondería a los presidentes Miguel de la Madrid Hurtado y Carlos Salinas de Gortari continuar con el proceso de modernización de la empresa petrolera mexicana, aunque ahora en el marco de varias y grandes dificultades, entre las que destacan las de tipo financiero y político. Finalmente, el presidente Ernesto Zedillo Ponce de León debió continuar con las labores de actualización tecnológica de la empresa, así como también con su internacionalización.

Hoy en día, por todas estas acciones que se han llevado a cabo en el interior de Pemex, esta empresa, cien por ciento mexicana, está considerada, dentro y fuera del país, como una verdadera fortaleza petrolera, la cual tiene la capacidad suficiente para competir con las transnacionales más po-

más importante en México y una de las primeras en el mundo. Robert Mabro, "A Tribute to Adrian Lajous", *Middle East Economic Survey*, 28 de diciembre de 1999.

⁸ Para ser honestos, la modernización intensiva de la industria petrolera mexicana se inicia en marzo de 1938, cuando la nacionaliza el gobierno del general Lázaro Cárdenas. En su primera fase, el proceso de fortalecimiento tuvo como objetivo principal evitar el derrumbe de la empresa, sobre todo por los boicots que en ese tiempo le estaban aplicando sus antiguos dueños, es decir las compañías petroleras estadounidenses y europeas.

derosas del ramo, como son la Shell-Mobil, la Chevron, la Amoco, la British Petroleum y la Lukoil, entre otras. Como es del dominio público, en la actualidad todas éstas experimentan un proceso de fusión, cuyo objetivo es convertirlas en verdaderos megamonopolios, con la capacidad suficiente para alcanzar altos niveles de eficiencia y de competitividad.

En este sentido hay que resaltar el hecho de que, a pesar de su carácter de monopolio estatal, Pemex, en la actualidad, cuenta con todos los servicios de una compañía petrolera privada, como las anteriormente señaladas. Debido a esto, México y su empresa mantienen una presencia sólida y destacada en el ámbito energético internacional, lo cual le permite a nuestras autoridades tener acceso a créditos y préstamos del exterior, así como también a inversiones productivas y de cartera.

Vale la pena destacar el hecho de que la fortaleza de Pemex y su proyección en el exterior existe, a pesar de que no cuenta con los suficientes recursos para acelerar su propio proceso de actualización tecnológica y modernización administrativa. Esto, debido a que en las últimas tres décadas no ha dejado de funcionar como "la caja chica" del gobierno mexicano.⁹ Todavía en 1999, por concepto de impuestos, la paraestatal petrolera debió entregar al fisco casi la totalidad de sus utilidades, por lo cual le quedaron pocos recursos para promover su autotransformación. Y es precisamente por esta razón que varios de sus sectores se encuentran hoy en malas condiciones, como es el caso de la petroquímica y la exploración. No hay que olvidar que esta última es muy importante, ya que es la responsable del aumento o disminución de nuestras reservas petroleras.

Sin embargo, y a pesar de la carga impositiva a que es sometida, Pemex proyecta dentro y fuera de nuestras fronteras una imagen de gran capacidad industrial y administrativa, lo cual la hace merecedora de la confianza de la inversión privada, inversión que está recibiendo de manera gradual pero constante.

La actualización tecnológica (1976-1982)

Cuando revisamos los trabajos que se hicieron en la década de los setenta para actualizar tecnológicamente a Pemex, no podemos ignorar que esto

⁹ En la actualidad, de cada peso que recibe el erario nacional, entre 35 y 40 centavos provienen de los impuestos que paga Pemex al gobierno, lo cual representa entre 70 y 80% de las utilidades anuales de la empresa; esto, como es lógico, descapitaliza de manera peligrosa a la entidad paraestatal. En este sentido, vale la pena recordar que las transnacionales petroleras invierten cada año en su modernización, sobre todo tecnológica, 60% de sus utilidades, lo cual les permite estar a la vanguardia en cuestiones técnicas y administrativas.

se logró no sólo por el esfuerzo que realizaron tanto el gobierno como los petroleros mexicanos, y en esta labor también se contó con ayuda del exterior. En este sentido, no hay que olvidar que, a partir de los años setenta, los países capitalistas desarrollados, ante los problemas que les causaban los miembros de la OPEP, decidieron dirigir sus recursos financieros y tecnológicos a las naciones productoras de petróleo independientes, para que en el futuro ellas fueran sus principales fuentes de abastecimiento de hidrocarburos. Para entender esto, sólo hay que recordar los boicots que esta organización aplicó a sus clientes ricos en 1973 y 1979.

Ante esto, es difícil soslayar ahora el hecho de que, en la década de los setenta, en las labores del cambio estructural que llevó a cabo la industria petrolera mexicana, bajo la dirección del ingeniero Díaz Serrano, desempeñaron un papel importante las inversiones extranjeras, en particular las que provenían de las naciones industrializadas. Hay que señalar que esta transformación la experimentaron también los complejos petroleros de otros países independientes, como era el caso de la URSS, China, Noruega y Gran Bretaña. En lo que se refiere a nuestro país, la afluencia de créditos desde el exterior tenía como base las noticias que en ese entonces se difundían por todo el mundo sobre nuestra enorme riqueza petrolera. Por esta razón, tanto el Fondo Monetario Internacional (FMI) y el Banco Mundial (BM) como los gobiernos de los Estados Unidos y Japón, principalmente, decidieron invertir en el desarrollo de la paraestatal petrolera mexicana, sobre todo porque nuestra riqueza petrolera les aseguraba su inversión.

En lo que respecta a Pemex, el proceso de actualización tecnológica que tuvo lugar entre 1976 y 1982, le permitió lo siguiente:

- Elevar de manera considerable su plataforma de producción, pasando de 156 mil 586 barriles de petróleo crudo en 1970 a dos millones 750 mil barriles en 1982. Esto fue posible gracias al descubrimiento de la Sonda de Campeche en 1976, la cual por cierto hoy en día aporta las dos terceras partes de la producción petrolera total del país.
- Incrementar también de manera significativa la producción de gas natural, pasando de 18 millones 832 mil metros cúbicos en 1970 a 43 millones 890 mil metros cúbicos en 1982.
- Reanudar las exportaciones de crudo a partir de 1976. Ese año Pemex vendió en el exterior un total de 34.5 millones de barriles.
- Y, por último, elevar el volumen de sus reservas probadas: de siete mil millones de barriles en 1976 a un poco más de 70 mil millones de barriles en 1982.

Estos logros son precisamente los que le permitieron a Pemex colocarse en los años ochenta a la vanguardia de las compañías petroleras nacionales, incluyendo las latinoamericanas. Su nuevo estatus le abrió a nuestro país las puertas de los principales organismos financieros internacionales, entre los que destacan el FMI, el BM y el Banco Interamericano para el Desarrollo.

La crisis (1982)

Sin embargo, como sucede en todo proceso de modernización, el cambio positivo que tuvo lugar en la industria petrolera mexicana trajo consigo también consecuencias negativas tanto para la economía mexicana como para la propia empresa. Entre éstas podemos citar las siguientes:

- La petrolización, primero de la economía nacional durante los años ochenta, ya que del total de nuestras exportaciones 75% correspondían a las petroleras, y después de las finanzas nacionales en los años noventa. Además hubo años en que el valor porcentual del petróleo en el producto interno bruto alcanzó 5.5.
- La aparición en Pemex de un elevado déficit presupuestal, que en 1982 llegó a ser de casi 13 mil millones de dólares.
- La adquisición de una deuda externa por casi 20 mil millones de dólares, mientras que la del país ascendía a 85 mil millones de dólares.
- La permanencia de los hidrocarburos como fuente principal de la energía primaria que consume el país. Actualmente contribuye con casi 85% del total.
- La proliferación de actos de corrupción en el seno de la empresa y de su sindicato.

El saneamiento financiero (1982-1988)

En 1982, cuando deja el poder, José López Portillo entrega a su sucesor, Miguel de la Madrid, un complejo petrolero inmerso en una grave crisis económica, la cual es producto entre otras cosas de los errores y los abusos que se cometieron tanto en la empresa como en el sindicato de la misma. Por esta razón, Miguel de la Madrid tuvo que aplicar una serie de medidas de austeridad con el propósito de sanear las finanzas de Pemex y después de eso reimpulsar su modernización. La estrategia que utilizó tuvo dos objetivos: por una parte reducir el déficit presupuestal de la empresa que en

ese tiempo alcanzaba los diez mil millones de dólares y, por la otra, disminuir su deuda externa, la cual ya rebasaba los 20 mil millones de dólares.¹⁰

A los pocos meses de haberse aplicado el programa de austeridad en la paraestatal petrolera, la situación financiera de la misma comenzó a mejorar de manera notable. Para finales de 1982, por ejemplo, su déficit presupuestal había descendido a nueve mil millones de dólares, sobre todo debido a las restricciones que se habían aplicado y a los altos ingresos que tuvo la empresa ese año, y que fueron de casi 27 mil millones de dólares.

De esta manera, y gracias también al aumento gradual que tuvieron los precios internacionales del barril de crudo (excepto en 1985, cuando cayeron de manera drástica), las finanzas de Pemex comenzaron a mejorar notablemente. En 1983, por ejemplo, tuvo un déficit presupuestal de sólo tres mil millones de dólares; en 1984, de mil millones, y en 1985, 1986 y 1987, de casi cero.

Pero, no obstante los esfuerzos que realizaban las autoridades mexicanas para equilibrar las finanzas del gobierno y de Pemex, la situación dejó de mejorar en el segundo lustro de los años ochenta, precisamente cuando se presentó una nueva caída de los precios internacionales del crudo, en particular a partir de 1986. Esta nueva crisis, ahora generada en el exterior, causó serios daños al erario mexicano; a ello habría que añadir otros factores como el terremoto de 1985 y los altos intereses que tenía que pagar nuestro país por concepto de su deuda externa. Todo esto, en un momento determinado, puso en peligro el proceso de saneamiento que había emprendido en Pemex el gobierno de Miguel de la Madrid, a pesar de las críticas que recibió de parte de algunos sectores ortodoxos de la sociedad mexicana.

Pese a estos imprevistos, las finanzas de Pemex siguieron mejorando de manera destacada; esto significó un triunfo no sólo para las autoridades de Pemex, que habían apostado su futuro a la política de austeridad que les había sugerido el gobierno mexicano, sino también para la propia administración de Miguel de la Madrid, quien con esto demostró a los enemigos de la reforma del Estado que el proceso tenía algunas virtudes, entre las cuales destacaba la de permitir la aplicación de políticas restrictivas, laborales y financieras, con el propósito de reestablecer la economía nacional.

¹⁰ Miguel García Reyes, "Reestructuración y perspectivas de la industria petrolera mexicana", *Foro Internacional*, vol. XXXVI, núm. 3, julio-septiembre de 1996, pp. 585-619.

La reorganización administrativa: descentralización (1988-1994)

Al asumir el poder en 1988 Carlos Salinas, a diferencia de su antecesor, recibió una empresa petrolera con números negros y autosuficiente en casi todos los rubros. Ante esta situación, se inició la reestructuración administrativa de la estatal petrolera mexicana. Esto, como ya se mencionó, se realizó en un ambiente de finanzas sanas y también en el marco de un sindicalismo renovado, debido al encarcelamiento del líder moral del mismo: Joaquín Hernández "la Quina". En su labor renovadora, el gobierno mexicano pidió la ayuda de la consultora estadounidense McKinsey, la cual años después colaboraría con el gobierno ruso para descentralizar el monopolio petrolero soviético.

La estrategia salinista en el área energética tenía como propósito fortalecer aún más las estructuras de Pemex y, al mismo tiempo, conducir a la empresa por el camino de la internacionalización, es decir, quería convertirla en una verdadera transnacional petrolera. Para alcanzar su meta, el gobierno de Salinas de Gortari instrumentó en Pemex un programa de descentralización administrativa, que acompañó con otro de revisión de las relaciones empresa-sindicato; posteriormente comenzó también a promover la entrada de capital privado, nacional y extranjero, para que éste pudiera participar en el desarrollo de algunas de las áreas clave de la empresa.

La reorganización de las estructuras administrativas de la paraestatal se inició con la publicación del Programa Nacional de Modernización Energética en 1990, en el cual se anuncia la revisión de la estructura organizacional, para "descentralizar funciones", "delimitar responsabilidades" y "alcanzar nuevas circunstancias de magnitud y eficiencia".

Lo que en realidad se pretendía era que Pemex alcanzara las siguientes metas: por una parte, incrementar sus contactos o relaciones con otras organizaciones financieras internacionales, y, por la otra, llevar a cabo su descentralización, es decir, dividirla en varios sectores para que éstos, por sí mismos, pudieran organizar su trabajo de manera independiente.

Uno de los factores que hicieron viable la nueva fase de reestructuración de Pemex fue sin duda alguna la guerra del Golfo Pérsico; el conflicto permitió el aumento considerable de los precios internacionales del petróleo, lo cual a su vez repercutió en las operaciones comerciales de México y de Pemex, en 1991 y parte de 1992. En estos años México tuvo ganancias extra por concepto de ventas al exterior, debido al sobreprecio que no se había incluido en los planes presupuestarios anuales del gobierno mexicano. En esos dos años Pemex, por primera vez en su historia, tuvo saldos positivos en sus cuentas públicas: dos mil millones de dólares en 1992 y tres mil millones de dólares en 1993. El hecho adquiere mayor relevancia si se

considera que en esos mismos años aumentaron también los egresos de la empresa, sobre todo por concepto de pago de impuestos y de operatividad.

Sin embargo, y a pesar de los saldos favorables de las cuentas públicas de Pemex, la empresa no invirtió los suficientes recursos en su desarrollo científico-tecnológico, lo que entre otras cosas le impidió incrementar las reservas probadas y probables de crudo de México; esto debido a que no pudo acelerar el ritmo de descubrimientos de nuevos yacimientos petrolíferos.

La primera fase del proceso de internacionalización

No obstante lo paradójico de su situación —es decir, por un lado cuenta con finanzas sanas y por el otro con pocos recursos para invertir en su actualización—, en 1988 Pemex dio inicio de manera formal a su reorganización administrativa, la cual se orientaba principalmente a lograr su internacionalización. A partir de ese año empezaron a surgir una serie de empresas filiales de Petróleos Mexicanos Internacional (PMI); tres de ellas sin oficinas ni personal, localizadas en Holanda y las Antillas Holandesas, y otras tres, de servicios, en Gran Bretaña, España y los Estados Unidos. Se establecieron también otras firmas, cuya tarea principal era extender las operaciones comerciales de la paraestatal en el extranjero. Entre éstas destacan las siguientes: PMI Holding B.V.; PMI Services B.V.; PMI Holding N.V.; Pemex Internacional España, S.A.; Pemex Services Europe LTD, y PMI Services North America Inc. Funcionaba también PMI Comercio Internacional S.A. de C.V., que fue creada en mayo de 1989, y la cual está a la cabeza de las nuevas entidades.

Otra empresa que empezó a laborar bajo la responsabilidad de Pemex fue Mexpetrol, hoy en recesión; esta firma orientaba sus trabajos sobre todo al extranjero, en las áreas de la exploración, perforación y refinación. Entre sus tareas figuraba la de abastecer a Pemex de maquinaria moderna, construida por lo general en los países desarrollados; asimismo debía participar en la realización de diferentes proyectos petroleros en México. Tenía además la responsabilidad de comprar o trabajar de manera conjunta con empresas extranjeras, fuera del territorio nacional, para abastecer al país de productos petroleros.

Así, tenemos que la tarea principal de todas estas firmas era la de encontrar para Pemex nuevos mercados y socios comerciales y de inversión. Ante esto, se puede considerar que con el surgimiento de las mismas se inicia de manera formal el proceso de internacionalización de la empresa petrolera mexicana.

Al siguiente año, en 1989, Pemex se divide en tres grandes áreas: Pemex, que controla las actividades productivas; el Instituto Mexicano del Petróleo (IMP), que es su brazo tecnológico; y Petróleos Mexicanos Internacional (PMI), S.A. de C. V., que es el responsable del comercio exterior de esta paraestatal.

En agosto de ese mismo año, para poder hacer más eficiente el área de refinación, el gobierno mexicano anunció su decisión de continuar reclasificando más productos petroquímicos básicos como secundarios. Como se observará más adelante, con esta medida se preparó también el terreno para que se incrementaran las inversiones de capital privado, nacional y extranjero en la petroquímica secundaria. Esto, a diferencia de la básica, en la cual no se puede recibir capital extranjero.

En julio de 1992, se emprendió el programa de transformación de la paraestatal mexicana, en el cual destacaban la creación de un corporativo y de empresas filiales.

Si bien en un principio esta medida de reorganización fue vista con cierto recelo por parte de la sociedad mexicana, los hechos del 12 de mayo de 1993 la justificaron. Ese día, en la ciudad de Guadalajara, 200 personas murieron a causa de explosiones en el sistema de drenaje de una zona popular. Ante ello, las autoridades mexicanas ordenaron la aceleración del proceso de reorganización de Pemex, con el objeto de evitar que las estructuras de la empresa se siguieran deteriorando.

La nueva Ley Orgánica de Pemex, que entró en vigor a partir del segundo semestre de 1992, delimitó las fronteras eficientes que habría entre los diferentes organismos, los que coexistirían en el seno de la paraestatal y que descentralizarían sus funciones de apoyo de un ente corporativo a los diferentes organismos subsidiarios.

Así, a partir del primero de enero de 1993, cuatro nuevos organismos subsidiarios empezaron a operar de manera autónoma. Entre las tareas de estos nuevos entes figuran las siguientes:

- La formulación de sus propios programas operativos anuales.
- El diseño de nuevas estructuras organizativas, apoyándose para ello en órganos de gobierno también propios.
- La elaboración de sus respectivos planes de negocios.
- La definición de sus programas de inversiones.
- La información trimestral a sus consejos de administración sobre la evolución de sus actividades, el ejercicio del presupuesto y los resultados de su operación.

De esta manera, durante todo 1993 se transfirieron o asignaron a los organismos subsidiarios las funciones operativas del área corporativa de finanzas, así como los bienes, derechos y obligaciones.

Por otra parte, con base en los dictámenes emitidos por la auditoría externa al 16 de julio de 1992 y 16 de julio de 1993, se determinaron los valores de cada organismo subsidiario, habiéndose realizado las transferencias físicas y documentales de los muebles de la institución.

Las nuevas subsidiarias son: Pemex-Exploración y Producción, Pemex-Refinación, Pemex-Gas y Petroquímica Básica, Pemex-Petroquímica y PMI. En el papel, estas nuevas empresas deben responder por su situación financiera; es decir, cuentan para ello con plena autonomía. Las primeras tres filiales deben realizar su actividad de acuerdo con la Constitución mexicana, la cual prohíbe la actividad de inversionistas extranjeros en algunas actividades de la empresa.

Por lo que respecta al corporativo, éste es gobernado por 11 miembros del Consejo de Administración, seis de ellos nombrados por el presidente de México, y cinco representantes del sindicato; entre sus principales áreas figuran:

- El diseño y aplicación de las políticas petroleras nacionales, que deben ir de acuerdo con las condiciones económicas por las cuales atraviese el país en cada uno de sus momentos históricos.
- La determinación de la orientación general de las actividades de todos los sectores de Pemex.
- La localización y distribución de los recursos para las nuevas filiales.

De las características principales de las nuevas filiales hay que destacar las siguientes:

- Pemex-Exploración y Producción se encarga de la exploración y extracción de petróleo y gas, y también de su distribución dentro y fuera del país. Esta filial recibe 58% del presupuesto total de Pemex. Maneja reservas totales de 64 mil millones de barriles de petróleo y tiene una producción de dos millones 673 mil barriles de petróleo diarios y tres millones 576 mil metros cúbicos de gas natural. Su tarea es mejorar las prácticas en exploración y desarrollo de campos; alcanzar un nivel máximo de producción por tercer año consecutivo, e incrementar en términos absolutos y relativos la producción de crudos ligeros.
- Pemex-Refinación controla la producción y los productos petroleros elaborados. En su estructura se encuentran siete plantas petroquímicas y 73 terminales de distribución: 61 terrestres y 12 marinas, y seis

de levantamiento en las plantas petroquímicas, con capacidad para almacenar más de 19 millones de barriles de petróleo. Esta filial recibe 27% del presupuesto de Pemex. Entre sus nuevas labores está: aumentar la calidad y cantidad de los combustibles producidos; optimizar el margen de refinación, y recurrir a nuevos esquemas de financiamiento de proyectos.

- Pemex-Gas y Petroquímica Básica se ocupa del procesamiento del gas natural, líquidos del gas y gas artificial, y de la elaboración de derivados susceptibles de servir como materias primas industriales básicas; realiza también la venta en el territorio nacional del gas natural y los productos petroleros básicos.
- Pemex-Petroquímica efectúa procesos industriales cuyos productos no forman parte de la petroquímica básica; cuenta con 60 empresas para la elaboración de productos secundarios en el marco de diez complejos petroquímicos. Entre otras labores, esta subsidiaria se dedica a la firma de contratos de venta a mediano plazo; el ajuste de sus precios a los del mercado internacional, y a la reubicación de sus oficinas junto a los principales centros petroquímicos.

En el marco de este nuevo esquema de trabajo, las subsidiarias adquirieron igualmente la obligación de elaborar sus propios estados financieros, lo que les permitió no sólo separar los resultados de cada rama de actividad, sino también evaluar su desempeño; todo esto para administrarse con autonomía de gestión. Además, las tres primeras deben realizar sus actividades conforme a los ordenamientos de la Constitución, que reserva algunas de ellas exclusivamente al Estado. En esas subsidiarias no puede participar la iniciativa privada, a menos que se lleven a cabo reformas a la Ley Orgánica. En cuanto a Pemex-Petroquímica, la iniciativa presidencial explica que, debido a las recientes reclasificaciones en esta rama, "buena parte de las plantas y productos que elabora Pemex-Petroquímica, pertenecen a la petroquímica secundaria, y en este segmento Pemex sí está facultado legalmente para asociarse con la iniciativa privada".

La apertura a la inversión privada nacional y extranjera

Dentro de la reestructuración administrativa que experimentó Pemex durante el gobierno de Carlos Salinas, y también en el de Ernesto Zedillo, se llevaron a cabo labores para abrir la empresa a las inversiones privadas nacionales y extranjeras, en particular en los sectores de la petroquímica secundaria y el gas. Por esta razón, en lo referente al primer sector, la

paraestatal mexicana anunció la venta de 61 plantas petroquímicas en las que se elaboran productos secundarios. En el segundo, el del gas, se autorizó la expedición de permisos para la distribución local, regional y nacional de gas natural.

La industria petroquímica

Una de las principales razones por las que era necesaria la entrada de inversiones privadas en Pemex, es el hecho de que el Estado no cuenta con los suficientes recursos económicos y tecnológicos para seguir modernizando la paraestatal. A esto hay que añadir la necesidad que se tiene de elevar la eficiencia y la competitividad de Pemex, si se desea que compita en casi igualdad de circunstancias con sus similares de los Estados Unidos y Canadá, en el marco de la integración que los tres países están experimentando a través del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN).

En este orden de ideas, una de las áreas de Pemex que requieren de nuevas inversiones es la petroquímica, debido sobre todo al deterioro relativo que ha sufrido. Detrás de esto, como ya lo mencionamos, está el hecho de que Pemex no pueda reinvertir sus utilidades, ya que éstas, en su totalidad, ingresan al fisco mexicano; ello, como es de esperarse, no le deja recursos para llevar a cabo su propia renovación. Por tal razón, la petroquímica secundaria, como segmento importante de la cadena productiva de Pemex, pero sobre todo por ser una de las unidades que recaban el valor agregado del producto, tuvo que abrirse a la inversión privada. Vale la pena destacar que el desgaste de la planta petroquímica en México no es único en el mundo. Esto lo experimentaron varias naciones, como Rusia y otras repúblicas ex soviéticas.

Por esta razón, cuando México, los Estados Unidos y Canadá deciden negociar los términos del TLCAN, nuestro país se compromete con sus nuevos socios no sólo a abrir el sector de la petroquímica, sino también a seguir reclasificando los productos básicos.

En la estrategia de apertura de la industria petroquímica, desde un principio se plantearon las siguientes tareas:

- Retener y fortalecer activos de Pemex en lo que se dispone de ventajas estructurales comparativas, sostenidas a largo plazo, y promover coinversiones con el sector privado.
- Enajenar activos que, al integrarse hacia adelante, adquieran un valor mayor que el que tienen en la actualidad.
- Racionalizar operaciones de plantas obsoletas.

Sin embargo, hay que destacar el hecho de que la decisión que tomó el gobierno mexicano de abrir el sector de la petroquímica secundaria a la inversión extranjera no fue resultado solamente de sus compromisos con sus principales socios comerciales, o en todo caso de la necesidad que hay de renovar esta planta, sino también de las presiones que sobre él ejercieron otros actores internacionales como son el FMI, el BM y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). Estas presiones, de alguna manera, influyeron en el ánimo de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público para que se autorizara la entrada de capitales privados en las 61 plantas de petroquímica secundaria, que se agrupan en un total de diez complejos localizados a lo largo del territorio nacional. Estos complejos petroquímicos son: Cosoleacaque, Cangrejera, Morelos, Pajaritos, San Martín Texmelucan, Tula, Escolín, Reynosa, Camargo y Salamanca.

Estas acciones que realiza el gobierno para abrir Pemex a los capitales privados se apoyan en las leyes mexicanas, que permiten a la iniciativa privada invertir en la petroquímica secundaria, cuyos productos se pueden vender dentro y fuera del país. Como sabemos, esta posibilidad no existe aún en el área de la producción de derivados básicos, debido a que éstos son determinantes para el funcionamiento de la industria nacional, y también para el transporte público y particular de nuestro país. Según las leyes mexicanas, actualmente, Pemex sólo puede producir productos petroquímicos básicos, que son los que se obtienen en una primera etapa del proceso de refinación.

Por esta razón, en 1986, de 72 productos básicos encargados al Estado, Pemex dejó sólo 36, es decir 50%; esta cantidad bajó aún más para colocarse en 20 en 1989 y en 19 para 1993, como ya se indicó. Posteriormente hubo un nuevo ajuste y sólo quedaron ocho productos en la lista de petroquímicos básicos. Algo parecido ocurrió con los productos secundarios, que se redujeron de 67 a 13, cuando sobrevino su reclasificación. Aquí vale la pena recordar que a pesar de que la Constitución mexicana otorgaba a Pemex el derecho de elaborar 73 productos petroquímicos básicos, en realidad, la empresa tenía capacidad y tecnología para producir únicamente una decena de ellos. Es por eso por lo que resultaba inevitable llevar a cabo la reclasificación de los petroquímicos básicos, así como también la entrada de capitales privados.

En este sentido, vale la pena señalar que ya desde antes de la apertura en el área de la petroquímica, y en particular en el sector de los productos petroleros secundarios, los empresarios mexicanos podían establecer firmas con una estructura de inversión hasta de 100%, es decir sin la participación del Estado; a las firmas extranjeras sólo se les permitía aportar hasta 40% en alguna sociedad mixta.

En 1993, a efectos de iniciar la venta de las plantas petroquímicas, Pemex pidió a la compañía estadounidense Me Kinsey determinar, mediante un estudio, el valor de todas las plantas de la paraestatal que estaban en condiciones de ser subastadas. Ante el deterioro y vejez tecnológica de las mismas, el estudio indicó que la mayoría de ellas le resultaban poco atractivas al capital privado. Por su parte, la empresa J.P. Morgan, que se encargó de ofrecer las plantas petroquímicas en el mercado internacional, advirtió que su tarea era difícil debido al mal estado en que se encuentran las mismas. Sin embargo, no perdió las esperanzas de alcanzar las metas de este proyecto. La J.P. Morgan advirtió igualmente que la competencia en este terreno iba a ser muy fuerte para México, debido a que en el mundo, incluida Latinoamérica, muchas empresas petroleras estaban abriendo también sus puertas a la inversión privada.

Algo que resultó favorable a la apertura de la planta petroquímica secundaria fueron sus reservas de espacio y de infraestructura. Esto les permite extender aún más las instalaciones, hacia los costados de las actuales plantas, lo cual puede ser aprovechado por los nuevos inversionistas. Hay que añadir el hecho de que ahora no solamente se pueden crear empresas mixtas, es decir con 51% de la inversión por parte del Estado y 49% de la empresa privada, sino también empresas con estructura de inversión 100% extranjera.

Sin embargo, y a pesar del entusiasmo con que se abrió el sector de la petroquímica en general a la inversión privada, los resultados no han sido del todo positivos. En el sexenio de Ernesto Zedillo poco se pudo hacer, debido sobre todo a la crisis económica que empezó a experimentar nuestro país a partir de 1995. No obstante, la paraestatal mexicana sí logró avanzar en otros terrenos de la apertura al capital extranjero, lo cual de alguna manera le permitió consolidar su presencia en el exterior, donde, como ya lo señalamos, continuamente se están formando nuevos espacios regionales comerciales.

Esta presencia suya se nota sobre todo en su participación en la formación de empresas mixtas con compañías extranjeras, y también en la emisión de bonos en los mercados bursátiles internacionales.

La industria del gas

Otro de los sectores de Pemex que se abrió a los capitales privados, con el propósito de obtener recursos para aumentar su eficiencia y calidad, es el del gas natural; este sector, junto con el de la petroquímica, en los últimos tiempos se ha vuelto relevante, sobre todo después de la firma del TLCAN,

que tiene entre sus objetivos lograr la integración energética de Norteamérica.¹¹

En el caso de México, la regulación extrema de la industria del gas había eliminado casi por completo la competencia de la gran mayoría de sus segmentos, tanto en exploración y extracción como en refinación y distribución.

Por esa razón, a finales del sexenio de Carlos Salinas, las autoridades iniciaron la revisión del marco normativo del gas natural, especialmente en el área de la distribución. Está claro que esto se hizo con la certeza de que el mercado requiere de un mecanismo de incentivos para incrementar las inversiones en dicha área.

Para algunos analistas, México ha desaprovechando sus enormes reservas de gas natural bajo tierra aun cuando las necesita para impulsar su crecimiento económico. A partir de 1995, el país empezó a importar gas de los Estados Unidos, una acción que fue duramente criticada por algunos sectores nacionalistas de la sociedad mexicana.¹² La justificación del gobierno para abrir el sector del gas es que el país carece, lo que es cierto, de la infraestructura necesaria para poder explotar y distribuir este hidrocarburo por todo el territorio nacional. Por este motivo no se pueden explotar los casi 70 billones de pies cúbicos de reservas probadas de gas natural que tenemos en nuestro subsuelo, y que equivalen a tres cuartas partes de las de Canadá y 40% de las de los Estados Unidos.¹³

Existe además la posibilidad de que, a falta de inversiones, la situación del sector gasero en México empeore durante la próxima década, debido a que la demanda de gas natural en nuestro país aumentará entre 5 y 6% anual hasta el año 2005.

Para poder satisfacer dicho incremento en la demanda interna, Pemex debería invertir en el sector del gas por lo menos dos mil millones de dólares, sólo en el tendido de la infraestructura de ductos y de compresión. Es difícil pensar que la paraestatal, por lo menos a corto plazo, tenga los recursos suficientes para llevar a cabo esta labor. Por esta razón las autoridades abrieron el sector a la inversión privada, la cual estará bajo el control de la Comisión Reguladora de Energía (CRE).

Uno de los factores que podrían acentuar la mala situación del sector energético, en caso de que no fluyan a él inversiones privadas o públicas, es el hecho de que en los próximos años seguirán entrando en vigor en nues-

¹¹ "Modernizar estructuras de gas y electricidad, clave en AL", *El Financiero*, 7 de febrero de 2000, p. 27.

¹² "En aumento, las importaciones de gas natural", *El Financiero*, 29 de junio de 2000, p. 27.

¹³ "El país tiene reservas de gas natural para 60 años: Pemex", *La Jornada*, 12 de abril de 2000, p. 16.

tro país nuevas normas ambientales, más rigurosas, las cuales impulsarán la demanda de gas natural por parte del sector industrial y de generación de electricidad. Las leyes ambientales están forzando ya la conversión de muchas plantas de generación de energía eléctrica, esto es, a sustituir el crudo pesado por el gas natural. Además, los fabricantes que establezcan plantas en México desearán saber que se cuenta con reservas probadas de gas.

En la actualidad, la importancia del gas en la economía mexicana se refleja en su participación en el consumo nacional de energía, que es de casi 25%, pudiendo llegar a 50% antes de que concluya la presente década.

En lo que se refiere a todo el planeta, los pronósticos señalan que habrá un incremento de casi 80% en la demanda del energético, por lo que se prevén drásticas variaciones del precio internacional. La regla será mayor competitividad para quienes cuenten con abastecimiento oportuno y a mejor precio.

Por todo esto, durante el sexenio de Ernesto Zedillo, la CRE ha desarrollado una importante labor para regular la entrada del capital privado, nacional y extranjero, en el sector del gas. Hasta mediados del año 2000, entregó por lo menos 21 permisos para distribuir gas natural, lo que implica inversiones de aproximadamente mil millones de dólares. La mayoría de éstas provienen de empresas extranjeras, entre las que destacan las de origen canadiense, estadounidense y europeo. Asimismo ha otorgado 15 permisos para transportar gas, con inversiones que alcanzan los mil 100 millones de dólares.¹⁴

De esta manera, y como se observa en las cifras anteriores, en la actualidad ya se ha rebasado la cantidad calculada inicialmente por las autoridades de dos mil millones de dólares para hacer eficiente la industria del gas. Estas cifras indican asimismo la respuesta que ha tenido la invitación de las autoridades mexicanas a los capitales privados para que inviertan en nuestra industria petrolera, sobre todo porque, en la actualidad, en otros países que también ofrecen estas oportunidades existen condiciones más favorables para la inversión. Esto nos da una idea de la confianza que inspira en el exterior la economía mexicana.

La segunda fase de la internacionalización

Como se recordará, la primera fase del proceso de internacionalización de Pemex ocurrió durante el gobierno de Carlos Salinas. Es entonces cuando

¹⁴ "Dan a conocer bases para distribuir gas en Guadalajara", *La Jornada*, 16 de enero de 2000, p. 23.

la paraestatal decidió abrir varias oficinas en el exterior, para realizar desde ellas una serie de operaciones que permitieran a la industria petrolera mexicana consolidar su presencia en el extranjero. Como señalamos en párrafos anteriores, estas oficinas diseminadas por todo el mundo han servido entre otras cosas para recabar datos sobre la situación del mercado petrolero internacional, explorar las oportunidades de invertir en otras regiones, así como también encontrar nuevos mercados para el petróleo mexicano y sus derivados.

En 1993, los directivos de Pemex decidieron aplicar un nuevo conjunto de medidas tendientes a fortalecer la presencia de la empresa fuera del país. Entre éstas destacan las siguientes:

- la creación de una *joint venture* con la Shell Oil para reconstruir la refinería Deer Park en Texas; esta refinería, cuyo valor nominal es de aproximadamente mil millones de dólares, cuenta con una capacidad de producción de 225 mil barriles diarios. La nueva compañía empezó a funcionar en febrero de 1993 con una estructura de inversión de 50-50%. En esta sociedad, la Shell vende a México 45 mil barriles diarios de gasolina sin plomo, mientras que México asegura su entrada en una planta que puede procesar más de cien mil barriles diarios de crudo pesado maya. Ésta es considerada como la primera conversión de la paraestatal mexicana en el extranjero. La planta procesará crudo pesado mexicano que por lo general es difícil de colocar; además México se beneficiará con parte de los productos procesados y participará en la venta del resto en el mercado mundial.
- la creación de la empresa Mex-Gas, para realizar funciones de comercialización especializada en gas natural, petroquímicos básicos y azufres; con este objeto, la filial Pemex-Exploración y Producción firmó contratos con la trasnacional International Technologies Ltd., a fin de efectuar trabajos de exploración y producción petrolera en territorio nacional. Asimismo emitió la convocatoria para constituir una empresa mayoritariamente privada dedicada a los servicios de transporte aéreo de la empresa.

En esta misma línea, en junio de 1994, el monopolio petrolero mexicano se asoció con la empresa TMM para transportar energéticos a los mercados del Lejano Oriente. Por medio de esa asociación, PMI inició su participación en los mercados spot y futuros del Sudeste Asiático, especialmente en Singapur. Ese mismo mes, Pemex decidió transferir sus acciones de Deer Park a una de las filiales que tiene PMI en las Antillas Holandesas;

asimismo concretó la venta de 51% de sus acciones de transporte aéreo a Servicios Aéreos Especializados.

La empresa participó igualmente en la creación de dos firmas con Repsol, compañía petrolera española, hoy muy extendida por todo el mundo. Estas dos empresas son: la Repsol-Pemex, S.A. de C.V., y la Repsol Mexicana, ambas en territorio español. Las empresas, en su tiempo, se convirtieron en la avanzada de Pemex en el extranjero, sobre todo en Europa, que es una de las regiones del mundo que consume más hidrocarburos.

Otro paso en la internacionalización de Pemex fue la constitución de una *joint venture* entre Bancomext y Mexpetrol por la parte mexicana y el gobierno argentino, por la otra. Se suscribieron los documentos de cierre con respecto a un segundo plan del crédito, por un monto de 20 millones de dólares, que, junto con el primer tramo por un monto de diez millones de dólares, representaron el apoyo financiero de nuestro país al sudamericano. Estos recursos se orientaron al financiamiento de la exploración y explotación petrolera de las áreas del proyecto El Portón y Buta-Ranquil en Argentina. El proyecto se enmarcó en el Convenio General de Cooperación Económica, celebrado entre ambos países.

El paquete de financiamiento que entregó Bancomext y Mexpetrol a Argentina tiene singular importancia desde el punto de vista empresarial, tecnológico y financiero, si se considera que Yacimientos Petroleros Fiscales, hoy fusionada con Repsol, debió aportar los yacimientos petrolíferos; Mexpetrol Argentina, la tecnología; y Bancomext, los apoyos a empresarios mexicanos para la exportación de servicios, tecnología e insumos necesarios para el proyecto de origen mexicano.

Está también la formación de una empresa mixta con la petrolera cubana Cubapet, para renovar la planta petroquímica de Cienfuegos, la cual adquiriría una capacidad de refinación de 600 mil barriles diarios. A este proyecto, México aportó 300 millones de dólares, mientras que los cubanos hicieron lo mismo con mano de obra y algunos materiales. En la actualidad este proyecto está detenido por causas que no son del dominio público.

Otro tipo de actividades que Pemex realizó en el exterior para consolidar su presencia son las siguientes: en junio de 1993, emitió sus primeros bonos en el mercado financiero de los Estados Unidos. El primer paquete fue de 250 millones de dólares. Asimismo, solicitó créditos a instituciones como Export-Import Bank & Canada Export Development Corporation. Destaca el hecho de que Pemex tuvo acuerdos con el Exin Bank para conseguir seis mil millones de dólares en créditos en un periodo de cinco años.

A principios de 1995, el secretario de energía de México se entrevistó con funcionarios de la Agencia Internacional de Energía para explorar la posibilidad de que el país fuera aceptado en esta organización, para lo cual

ya cumple con la condición de ser miembro de la OCDE; sin embargo dicho ingreso en un principio se dificultó debido a que en México no se permite aún totalmente la inversión extranjera en el complejo petrolero.

En el marco de esta participación en el exterior, el gobierno de México ha hecho igualmente hincapié en sus actividades petroleras en América Latina, no solamente permitiendo prórrogas continuas del Pacto de San José, sino también interviniendo en la revitalización del organismo de Asistencia Recíproca Petrolera Empresarial (ARPEL), que funciona en la región.

En la actualidad, ARPEL, que es un foro de negocios recíprocos, produce 10% del petróleo mundial y tiene una facturación conjunta superior a los 80 mil millones de dólares por año. En el seno de esta organización, México tiene precisamente sus proyectos conjuntos con Argentina, Perú, Centroamérica y Cuba.

Este organismo pretende una complementación y un diseño de estrategias conjuntas en toda el área, en materia de tecnología, ecología, exploración, asociación e incluso privatización. Se podrían unir nuevos socios u observadores: España, Canadá, Taiwán y Noruega. Asisten representantes de Elf Aquitaine, del Consejo de Energía de los Estados Unidos, de la Chinese Petroleum Corporation, entre otros.

Respecto de sus contactos con Japón, en la actualidad se sigue estudiando la participación del gobierno de este país en un plan de financiamiento para la refinería que las autoridades mexicanas planean construir en Salina Cruz, Oaxaca.

Desde finales de 1994, las empresas japonesas Mitsubishi, Mitsui e Itos-hu han hecho público su interés por encargarse del proyecto de construcción de esta refinería que deberá sustituir a la de Atzacapotzalco. Por otro lado, Pemex empezó a intervenir en el mercado japonés con el objeto de diversificar su cartera de inversionistas.

Finalmente, gracias al buen estado de sus finanzas, la alta cotización de sus activos (calculados en un poco más de 150 mil millones de dólares) y su gran volumen de reservas probadas (aproximadamente 850 mil millones de dólares), Pemex logró ingresar al mercado internacional de valores. Según los directivos de la empresa, el interés de los inversionistas en Pemex se debe a que percibieron en la institución un bajo riesgo y mucha seguridad. El programa original, en cuanto a colocación de bonos por alrededor de 2 600 millones de dólares para 1994 prácticamente se cubrió en poco tiempo.

En 1995, ante la grave crisis económica que se empezó a vivir en México, como resultado de la salida intempestiva de capitales extranjeros, lo que fue motivado por la inestabilidad política que en ese tiempo imperaba en el país, así como también por la repentina devaluación del peso, el gobierno estadounidense y el FMI otorgaron a México créditos de contingencia por casi 50

mil millones de dólares, que deberían ser pagados a corto y mediano plazos. Toda esta operación sin duda alguna se realizó gracias a la confianza que le tienen a México en el extranjero, en especial a sus instituciones y empresas, destacando entre estas últimas nuestro complejo petrolero.

EL LIDERAZGO (1995-1999)

Una de las cosas que se le debe reconocer a la gestión del doctor Zedillo es que, a pesar de los problemas políticos que le impidieron introducir cambios relevantes en el sistema energético nacional, en el caso del sector petrolero sí se lograron algunos; entre éstos podemos citar los siguientes: la consolidación de PMI, la reestructuración del IMP, la introducción de los marcadores internacionales para costos y rendimientos y una mucho mayor difusión de las estadísticas y otros datos de interés para la opinión pública. Otros serían la profundización del proceso de descentralización de Pemex y la adopción de un sistema de cotizaciones entre los costos. Otros más serían la disminución de la deuda externa de Pemex, así como también la reestructuración de su planta productiva.¹⁵ Todo esto le permitió a la empresa petrolera nacional elevar la eficiencia de su personal y la competitividad de sus filiales. Al mismo tiempo hizo que se abrieran más las puertas de Pemex para que pudiera ingresar una mayor inversión privada, tanto nacional como extranjera. En este caso, solamente en los sectores de la petroquímica secundaria, la distribución de gas y las áreas de servicios, comunicaciones y transporte de hidrocarburos por mar.¹⁶

De igual manera, la empresa inició la aplicación de una nueva normatividad ecológica, con la cual intenta convertirse en una de las más limpias y más identificadas con la política de desarrollo sustentable del mundo.

Así, y no obstante los problemas sobre todo de tipo político que tuvo que enfrentar el gobierno zedillista para modernizar y seguir abriendo Pemex, hoy en día esta empresa mexicana sigue siendo la primera en el país, la primera también en América Latina en el rubro de los hidrocarburos, y una de las primeras en el ámbito mundial.

¹⁵ Robert Mabro, "A Tribute to Adrian Lajous", *op. cit.*

¹⁶ Desafortunadamente, a pesar de los esfuerzos que se realizaron en Pemex y la Secretaría de Energía, no se logró convencer a los capitales privados de intervenir en la modernización de la industria petroquímica secundaria, lo cual, hay que reconocerlo, se debió al atraso tecnológico que presenta la misma, que a la vez es resultado de la poca inversión al respecto por parte del Estado. Como es lógico, esta situación desanimó a los inversionistas nacionales y extranjeros que decidieron esperar nuevos mecanismos de colaboración con Pemex.

En la actualidad, por ejemplo, en el área de la producción, Pemex ocupa el séptimo lugar en el mundo, siendo superado solamente por Arabia Saudita, los Estados Unidos, Rusia, Irán, China y Venezuela. En exportaciones ocupa el décimo lugar y el octavo en refinación.

De igual manera, en el ámbito de las reservas de crudo (probadas, probables y posibles), y después de la nueva evaluación, tenemos que nuestro país cuenta con 58 mil millones de barriles de petróleo crudo equivalente, lo cual nos alcanzaría para cuatro décadas. Por esta razón, en este rubro, México sigue ocupando uno de los primeros lugares en el mundo, superando incluso a los Estados Unidos y China, que son considerados como verdaderas potencias petroleras. Aquí vale la pena destacar que las reservas de México en el Golfo podrían estar en el mismo nivel que las del Golfo Pérsico y del Mar Caspio, que cuentan con 660 mil millones y 200 mil millones de barriles, respectivamente. Según datos no oficiales, en la parte sur del Golfo de México podría haber reservas por un poco más de cien mil millones de barriles de petróleo, mientras que en los llamados "hoyos de dona", en la parte norte del Golfo de México, habría reservas hasta por otros cien mil millones de barriles de petróleo.

Y es precisamente por su gran potencial que México ocupa uno de lugares más destacados en el mercado petrolero global. Y es también por esta razón que, a partir de 1998, México logró desempeñar un papel de liderazgo durante la crisis petrolera, la cual se originó por la sobreoferta de crudo que hubo ese año en el mercado internacional.

La crisis petrolera de 1998

Como lo señalamos en la introducción, a partir del mes de enero de 1998, los precios del barril de petróleo empezaron a caer de manera dramática. Esta situación se presentó en el marco de los siguientes acontecimientos: 1) el desgaste natural de la OPEP que se reflejaba sobre todo en su división interna;¹⁷ 2) la consolidación de la hegemonía militar de los Estados Unidos; y 3) la reticencia de Rusia, potencia petrolera, a intervenir en el mercado petrolero mundial, con el objeto de obligar a un equilibrio de fuerzas en el mismo. A estos factores, que facilitaron el surgimiento de la crisis petrolera, se pueden añadir otros dos que son el descenso pronunciado en la demanda de hidrocarburos a partir de 1997 y la sobreoferta que hubo tam-

¹⁷ "Al descubierto, rivalidades entre socios de la OPEP", *El Financiero*, sección de economía, 8 de noviembre de 1998.

bién de los mismos a partir de 1998, la cual, en los primeros meses de ese año, rebasaba ya los cuatro millones de barriles de crudo diarios.¹⁸

Por otra parte, entre los factores que motivaron el descenso en la demanda podrían citarse los siguientes: 1) el invierno “cálido” de 1997-1998, que ocasionó que la mayoría de los países septentrionales redujeran su consumo de crudo para la calefacción —esto se relacionó con el fenómeno denominado “el niño”, que alteró de manera grave el clima mundial—; 2) la recesión que prevaleció en los países de Europa Oriental y la Comunidad de Estados Independientes (CEI), la cual se inicia a finales de los años ochenta y principios de los noventa, y continúa hasta la fecha; y 3) la crisis financiera que experimentaron la mayoría de los países del Sudeste Asiático, que inhibió su consumo de hidrocarburos.¹⁹

En lo que se refiere a la sobreoferta de crudo en el mercado, ésta tuvo como principal causa la sobreproducción de la mayoría de los países petroleros y en especial de los miembros de la OPEP. Esta organización, por ejemplo, a partir del 1 de enero de 1998 contribuyó a la sobreoferta con un excedente de 2.5 millones de barriles de petróleo diarios, mientras que México y Venezuela²⁰ lo hicieron con 600 mil barriles diarios cada uno. Por lo que respecta a la OPEP, el aumento en su oferta la mayor de las veces era resultado de que sus miembros se desentendían de las cuotas de producción asignadas.²¹

Otro factor que contribuyó a la elevación de la oferta en el mundo fue la entrada de petróleo iraquí al mercado, bajo la supervisión de la ONU. No hay que olvidar que este país es también miembro de la OPEP y durante 1998 comenzó a exportar, a un mercado ya de por sí saturado, 1.5 millones

¹⁸ En opinión de Klaus Matthies, experto en materias primas del Instituto de Investigaciones Económicas de Hamburgo, el motivo del derrumbe de los precios en el sector petrolero no fue sólo la crisis asiática, sino también una evaluación errónea por parte de la OPEP. Matthies señala que en noviembre de 1997 la Organización se ocupó de la reducción de la demanda en Asia y consideró la crisis un fenómeno pasajero, por lo cual decidió el aumento de las cuotas de producción con consecuencias desastrosas. “En un año bajaron 25% los precios de las materias primas”, *La Jornada*, 8 de octubre de 1998, p. 11.

¹⁹ La crisis financiera se inicia en junio de 1997 en Tailandia, se extiende después a Malasia, Singapur, Hong Kong y Corea del Sur, y termina en Indonesia, donde incluso causa la caída de su presidente, el general Suharto.

²⁰ Según Francisco Mieres, director del Centro de Investigaciones y Análisis de la OPEP en Caracas, “Venezuela ha violado cuotas de manera tal que llegó a desconocer a la OPEP el año pasado y anunció un incremento de su producción petrolera a siete millones de barriles diarios en el año 2007 (desde tres millones actualmente)”, *El Financiero*, sección de economía, 11 de agosto de 1998, p. 20.

²¹ “Cayeron precios del petróleo por violar cuotas de producción. Es culpa de la misma OPEP: Issa Al-Mazidi”, *La Jornada*, sección de economía, 26 de enero de 1998, p. 24.

de barriles de petróleo diarios, los cuales, como era lógico, no se podían colocar fácilmente. Como se sabe, el dinero que empezó a recibir el gobierno iraquí por concepto de exportaciones, y que alcanzó la cifra de tres mil millones de dólares, los utilizó en la compra de medicinas y alimentos en el exterior. Hay que tomar en cuenta también la aparición de petróleo extra en grandes cantidades en el mercado spot, especulativo, sobre todo en Rotterdam, que es uno de sus principales centros de comercio.

En este sentido, vale la pena destacar que la sobreoferta de petróleo en el mercado internacional no apareció a principios de 1998 sino más bien desde el primer lustro de los años noventa, precisamente cuando varios países hicieron pública su decisión de aumentar su producción y exportación de crudo. Entre éstos destacan Rusia, México, Venezuela y algunos otros miembros de la OPEP. En el caso de nuestro país, en 1995, Pemex anunció que iba a incrementar su producción de hidrocarburos, ya que contaba con la infraestructura suficiente para hacerlo. En los años siguientes, y gracias al trabajo y al empeño de la planta laboral de Pemex, la plataforma de producción aumentó en casi 600 mil barriles de petróleo diarios, de los cuales la mayoría provinieron de la Sonda de Campeche, en particular del campo Cantarell.

Esta nueva cifra coloca a Pemex en el nivel de otros países que están en posibilidades de rebasar su actual cuota de producción. Entre estas naciones figuran Arabia Saudita (ocho millones de barriles diarios), Rusia (hasta nueve millones), Venezuela (seis millones)²² y los Estados Unidos (siete millones de barriles diarios).

México en busca del liderazgo en el mercado petrolero

Como se indicó en la introducción, el descenso en los precios del barril de crudo preocupó a la mayoría de los países productores de esta materia prima, en particular a los que tienen un menor nivel de industrialización, es decir que dependen aún en gran medida para su desarrollo económico de sus ingresos por concepto de exportaciones petroleras. Por esta razón, México convocó a Venezuela y a Arabia Saudita para que juntos analizaran las posibles soluciones a la crisis.

²² Una investigación del Centro de Estudios de Energía Global, que preside Ahmed Zaid Yamani, señala que Venezuela planea producir cinco millones de barriles de petróleo diarios para el año 2005 y seis millones para el 2010. "Débiles precios de crudo; aumentan inversiones", *Excelsior*, 2 de abril de 1998, pp. 1 y 7.

En este sentido, hay que reconocer que México tuvo un papel predominante en la preparación del que fuera el primer acuerdo tripartita, que después sería internacional; este acuerdo alentó la primera disminución de la producción petrolera. México tomó la iniciativa de este acuerdo frente a la apatía que mostraban algunas naciones petroleras poderosas como Rusia, China o las del Golfo Pérsico, y convocó a la reunión tripartita en la ciudad de Riad, Arabia Saudita. El encuentro tuvo lugar los días 21 y 22 de marzo de 1998, y a él asistieron los representantes de México y Venezuela, además de los anfitriones.

De esta reunión emergió un primer acuerdo para que estos tres países disminuyeran su producción conjunta de crudo en 600 mil barriles diarios; al mismo tiempo invitaron al resto de los países productores para que hicieran lo propio por un total de un millón 245 mil barriles diarios. El objetivo de la tríada era retirar del mercado, en un primer intento, un total de un millón 500 mil barriles diarios, lo cual, si bien era insuficiente para reestablecer el equilibrio en el mercado, por lo menos permitiría iniciar una nueva estrategia de colaboración que encabezarían estos tres países.

De este primer recorte, el del 22 de marzo, 300 mil barriles de petróleo le correspondieron a Arabia Saudita, 200 mil a Venezuela y cien mil a México. Posteriormente, el 31 de marzo, en la ciudad de Viena, en una reunión los miembros de la OPEP acordaron disminuir su producción en la cantidad solicitada. Con esto se logró detener, aunque fuera de manera temporal, la caída del precio del petróleo. En histórica reunión, la OPEP estableció las cuotas de reducción, cargando con el peso principal Venezuela, Arabia Saudita e Irán, entre otros países miembros.

A pesar de la restricción en la oferta, que equivalía a 2% de la producción total, los precios del petróleo bajaron muy poco. Esto provocó que la misma OPEP se decidiera por un nuevo recorte,²³ el cual, según el ministro de Arabia Saudita, Alí Naimí, debería llegar a los 2.5 millones de barriles diarios. Ante esta situación, el 4 de junio, en otra reunión, esta vez en la ciudad de Ámsterdam, los tres representantes de México, Venezuela y Arabia Saudita acordaron promover una nueva disminución, ahora por un total de 450 mil barriles diarios de crudo.²⁴ Del total, cien mil barriles diarios le correspondieron a México, 225 mil a Arabia Saudita y 125 mil a Venezuela. Al igual que la vez anterior, se recomendó a la OPEP unirse a este acuerdo, el cual debía entrar en vigor a partir del 1 de julio de 1998.

²³ "Es necesario un mayor recorte a la OPEP: Yamani", *Excelsior*, sección de economía, 7 de abril 1998, pp. 1 y 10.

²⁴ "Nuevo recorte a la producción petrolera, acuerdan México, Arabia Saudita y Venezuela", *Excelsior*, 5 de junio de 1998, sección A, pp. 1 y 33.

Ante esta situación, los miembros de la OPEP comenzaron a trabajar con ahínco para alcanzar un consenso en cuanto a la reducción solicitada, misma que debería permitir el repunte en el precio del barril de crudo. Este último, en el caso de la canasta de la OPEP, se encontraba por debajo de los 11 dólares, que era su nivel más bajo en 12 años, y equivalía a menos de la mitad del objetivo oficial de la Organización, que era 21 dólares.²⁵

Así las cosas, el 16 de junio, en la ciudad de Riad, los países miembros del Consejo de Cooperación del Golfo (CCG) adoptaron un acuerdo de principio para reducir su producción petrolera a fin de contribuir a la estabilización de los precios del crudo en el mercado internacional. En la reunión los ministros de Arabia Saudita, Bahrein, Emiratos Árabes Unidos, Kuwait, Omán y Qatar acordaron reducir su producción en 170 mil barriles diarios de manera conjunta. Finalmente, el 24 de julio, en la ciudad de Viena, la OPEP acordó retirar del mercado 1.4 millones de barriles diarios, con lo cual ascendía a 2.6 millones de barriles el total retirado al primer semestre de 1998.²⁶

Para fines del mes de agosto y no obstante los recortes llevados a cabo, los petroprecios tuvieron otro retroceso. Esto alertó de nuevo a los países productores, en especial a los tres que conformaban la nueva alianza. Para el 27 de agosto, por ejemplo, el referencial crudo Brent se cotizó a 12.28 dólares el barril, lo cual significaba que estaba un tercio por debajo del año anterior. Todo esto ocurría a pesar que la OPEP se esforzaba por mitigar la crisis, la cual para esas fechas le había costado casi 50 mil millones de dólares.

Mientras tanto, la Agencia Internacional de Energía señalaba que, en ese mismo mes, la demanda global de petróleo era de 74 millones 700 mil barriles diarios, mientras que la producción total ascendía a 77 millones 700 mil barriles diarios, por lo cual, según este organismo de la OCDE, existía un excedente de 4%, lo que significaba tener que retirar del mercado tres millones de barriles diarios más.²⁷

Con estas preocupaciones, los representantes de 47 países productores y consumidores de petróleo, incluyendo a los miembros de la OPEP, se reunieron el 29 de octubre en Ciudad del Cabo, Sudáfrica, en el marco de la Sexta Conferencia Internacional de Energía, para analizar la posibilidad de realizar nuevos recortes. En esa ocasión el ministro argelino del petróleo, Yousef Yousfi, advirtió sobre la necesidad de equilibrar la oferta y la

²⁵ En cuanto a precios, México se encontraba en peores condiciones ya que la mezcla se cotizaba a menos de ocho dólares.

²⁶ "OPEC Agrees to Make Cuts in Production", *The Wall Street Journal*, 25 de junio de 1998.

²⁷ "Seguirá a la baja la demanda de petróleo debido a la crisis internacional", *El Financiero*, 13 de agosto de 1998, p. 14.

demanda para evitar serios problemas económicos, sobre todo a los países productores. En la reunión se acordó estudiar la posibilidad de prolongar los acuerdos de reducción de la producción otros seis meses o hasta fines del siguiente año.²⁸ La decisión se debería tomar el 25 de noviembre de ese mismo año en la reunión de la OPEP.

Sin embargo, en vísperas de dicha reunión, el gobierno de Irak amenazó con romper el acuerdo que tenía con la ONU de intercambio de petróleo por alimentos, es decir, vender crudo por una cantidad de 5 237 millones de dólares semestrales; esto significaba que casi dos millones de barriles diarios saldrían del mercado, con lo cual se provocaría un aumento en el precio del crudo, lo que sería positivo aunque de manera temporal.

En la conferencia semestral 106, celebrada en la ciudad de Viena el 26 de noviembre, los miembros de la OPEP, que en su conjunto representan 37% de la oferta petrolera mundial, no lograron llegar a ningún acuerdo sobre nuevos recortes a la producción, y se aplazó la decisión para marzo del siguiente año, durante la reunión de primavera.²⁹ En lo que sí estuvieron de acuerdo fue en extender seis meses más los límites de producción impuestos en junio, e incluso prolongarlos hasta fines de 1999. Pero, a pesar de estas medidas, los precios del crudo seguían a la baja; por ejemplo, el referencial Brent se cotizaba a 10.90 dólares el barril y el West Texas Intermediate, a menos de 12 dólares el barril. A su vez, la canasta de la OPEP se situaba por debajo de los 12 dólares, mientras que la mezcla mexicana alcanzaba precios de ocho dólares o menos. En esta ocasión Arabia Saudita fue la que impidió el consenso para recortes adicionales, al aducir el hecho de que otros miembros de la OPEP estaban bombeando más de lo que les correspondía, según lo pactado el pasado mes de junio con algunos países independientes.³⁰

Ante este incumplimiento de los acuerdos de Riad y Viena, en cuanto a las cuotas asignadas, por parte de la mayoría de los países productores de crudo, el 17 de diciembre de 1998 los delegados de México, Venezuela y Arabia Saudita se reunieron nuevamente para analizar la situación del mercado petrolero y buscar una solución a la crisis que lo seguía agobian-

²⁸ "Aumenta consenso para prorrogar recortes de crudo", *El Financiero*, sección de economía, 30 de octubre del 1998, p. 24.

²⁹ Se hizo evidente en esta reunión la formación de dos bloques antagónicos, que continuarían su confrontación en reuniones posteriores. Por una parte, Irán, Irak, Libia y Argelia, catalogados como contrarios a la política expansionista estadounidense, y, por la otra, Arabia Saudita, Venezuela y Kuwait, que son proclives a las decisiones que se toman en Washington y otras capitales de países desarrollados.

³⁰ "Fracasa la reunión de la OPEP para impulsar los petroprecios", *El Financiero*, sección de economía, 27 de noviembre de 1998.

do. En la reunión se acordó discutir de inmediato con otras naciones productoras medidas adicionales que se tradujeran en una mayor disminución de inventarios y lograr así el mejoramiento de los precios.³¹

En el encuentro los tres países ratificaron también su compromiso individual de reducir sus volúmenes de exportación: Arabia Saudita, 725 mil barriles diarios; México, 200 mil; y Venezuela, 525 mil. A estas declaraciones, se sumaría el ataque aéreo que realizaron los Estados Unidos sobre Irak, lo que permitió un leve incremento en los precios de petróleo del mercado mundial. En el caso de México, la mezcla se situó en los 8.80 dólares por barril.

Como apoyo a estos esfuerzos por elevar el precio del barril de petróleo, el gobierno mexicano anunció el 12 de marzo su disposición de encauzar un nuevo acuerdo de recorte a partir del 1 de abril de 1999; el anuncio oficial se haría durante la reunión de la OPEP el 23 de marzo. De inmediato Venezuela y Arabia Saudita respaldaron la propuesta de México.

El 24 de marzo, dentro de la 107 reunión de los ministros de la OPEP, en La Haya, este organismo decidió disminuir su producción en un millón 700 mil barriles diarios, que se sumarían a los recortes de los países independientes, lo que daría un total de dos millones 104 mil barriles diarios a partir del 1 de abril. Esto repercutió de manera positiva en el mercado, pues provocó un alza en los precios. Para México, su participación en el nuevo acuerdo significa recortar sus exportaciones en 125 mil barriles diarios, y una disminución en sus ingresos por un millón 156 mil 250 dólares al día; 34 millones 687 mil 500 dólares al mes, y 416 millones 250 mil dólares durante 1999.

Con el tercer recorte a la producción y exportación mundial de crudo, promovido por los tres países, los principales productores retiraron del mercado un total de cuatro millones 800 mil barriles diarios, cifra que según algunos especialistas correspondía a la sobreproducción que había originado la crisis en el mercado. Gracias a este acuerdo, los principales referenciales petroleros aumentaron su precio: el West Texas alcanzó 18 dólares, mientras que el Brent y la mezcla mexicana, 16 y 14 dólares, respectivamente.

Así, con todas estas acciones, para mediados de 1999 la crisis empezó a ceder. Ahora la situación se estaba complicando para los países consumidores, que veían con terror cómo aumentaban de manera gradual pero constante los precios del barril de crudo. Sin embargo y a pesar de las evi-

³¹ "Extienden para todo 1999 acuerdo petrolero México, Venezuela y Arabia Saudita", *La Crónica*, 18 de diciembre de 1998, p. 16.

dencias de una nueva crisis en el mercado petrolero, lo que sí quedó claro fue que todos los países del mundo, tanto consumidores como productores, contaban ahora con una nación líder que entraría en acción para mitigar las crisis, en caso de que la OPEP siguiera fallando en la búsqueda de consenso. Este líder, como todos sabemos, es México, que está representado por Pemex en el mercado petrolero global.

CONCLUSIONES

Por lo anteriormente expuesto, debemos reconocer que si bien la reciente crisis petrolera (1998-1999) afectó de manera considerable las finanzas de nuestro país, la fortaleza de Pemex amortiguó el golpe. Además, no hay que olvidar que, gracias a la crisis, México logró situarse entre las principales naciones productoras de hidrocarburos, lo que le permitió formar una nueva alianza petrolera que en el futuro podría seguir desempeñando un papel importante.

Vale la pena recordar que ésta no es la primera vez que nuestro país se encuentra en una situación privilegiada en el ámbito petrolero; en la década de los setenta y a principios de los ochenta, participó de manera activa en la búsqueda de soluciones a problemas internacionales. Entre sus principales aportaciones están, por ejemplo, la Carta de los Deberes y Derechos Económicos de los Estados, que propuso el gobierno de Luis Echeverría en el seno de las Naciones Unidas, y un proyecto energético mundial del gobierno de José López Portillo. De igual manera, en los años ochenta México participó en el proceso de pacificación de Centroamérica a través del Grupo Contadora, e intervino en la creación del Pacto de San José, por el cual, junto con Venezuela, abastece de petróleo barato a los países de Centroamérica y el Caribe.

Por segunda ocasión, México y su paraestatal petrolera tuvieron ante sí, y la aprovecharon, la oportunidad de mostrar al mundo que también saben reconocer el valor estratégico del petróleo y utilizarlo como un arma política en caso necesario, sobre todo si está en juego la seguridad nacional.

Muestra de esto es la actividad que desarrolló nuestro país durante la crisis petrolera de 1998, al impulsar un acuerdo entre países productores de crudo para disminuir las plataformas de producción y exportación. Hay que hacer notar que, en esta situación de crisis, otras potencias petroleras como Rusia, China, Noruega o la misma Gran Bretaña no reaccionaron de manera rápida y eficaz, como lo hizo México. Esto es precisamente lo que le permitió al país encabezar una nueva alianza que podría durar muchos años.

Por todo esto, no cabe la menor duda de que en los próximos años, si continúan vigentes las condiciones en el mercado petrolero internacional, es decir un mercado bajo el control de los países consumidores, una OPEP debilitada y una Rusia incapaz de reaccionar ante la ofensiva de Occidente, nuestro país y Pemex podrán seguir ocupando el lugar estratégico que hoy poseen y que mucho trabajo les ha costado conseguir. Esto con toda seguridad le permitirá también a México ampliar sus espacios políticos en el exterior, lo que a su vez aumentará la confianza que en él tengan los inversionistas extranjeros, pues los capitales prefieren países con solidez económica, estabilidad política y plena justicia social, características que indudablemente tiene México. Por todo esto, estamos cada vez mas seguros de que en el futuro Pemex seguirá siendo el pivote del desarrollo económico de México, así como también su punta de lanza en el exterior.