

El cambio estructural de Pemex: más empresa, menos política económica

Como en muchas otras áreas de la administración pública, *reestructuración* es el término que mejor define los cambios principales de los últimos años en la empresa más grande del país. La nueva Ley Orgánica de Pemex, en vigor desde el 17 de julio de 1992, fue la culminación de un proceso de cambio estructural que comenzó tiempo atrás. También marcó el inicio de operaciones de un nuevo consorcio, con funciones y objetivos similares a los de la empresa anterior, pero con una organización moderna. Se espera que el nuevo organigrama de la paraestatal, aprobado el 23 de febrero de 1993 por el Consejo de Administración, sea el sustento de una etapa más eficiente y competitiva de la industria petrolera nacional, características indispensables ante los grandes retos que ya enfrenta el país en su búsqueda por convertirse en nación desarrollada.

Esta nota presenta los antecedentes más sobresalientes de la reestructuración de Pemex: los aspectos intraindustriales, los laborales y los de carácter coyuntural. Incluye un breve comentario acerca del problema del gigantismo en las empresas, como marco para describir las características generales de la nueva organización. Se propone también una reflexión sobre las repercusiones de los cambios de política económica en el desempeño reciente de Pemex, para luego describir las estrategias centrales y los primeros resultados de la reestructuración. Finalmen-

te, se presentan algunas perspectivas y desafíos del cambio estructural en relación con el papel futuro de la paraestatal en la economía del país.

Los cambios iniciales y el primer gran obstáculo

A principios de 1992 Pemex emprendió una revisión acuciosa de sus estructuras organizativas. El 14 de mayo de ese año el presidente Carlos Salinas de Gortari giró instrucciones para intensificar la modernización de la empresa, reestructurarla a fondo y fijó un plazo breve para la presentación de los programas operativos.¹

Con ello se inició la recta final de un proceso cuyos antecedentes se relacionan de manera directa con la evolución de la petroquímica básica. Esta actividad fue la primera de la industria petrolera que reestructuró, en los hechos, su base productiva y organizacional. Las reclasificaciones de productos básicos y secundarios de 1986 y 1989 abrieron una etapa de mayor participación de la iniciativa privada. A partir de entonces la industria petroquímica ha buscado, por una parte, consolidar su perfil tecnológico con base en las reclasificaciones y el avance técnico de los procesos de transformación y, por otra,

mantener una estrategia integral de modernización, con lineamientos claros para definir el régimen de propiedad en los segmentos primario y secundario. Los retos para el cambio estructural de la petroquímica son, entre otros: articular de manera eficiente las cadenas productivas; superar las dificultades financieras derivadas de la liberación de precios de los petroquímicos básicos, la eliminación de subsidios y los menores incentivos gubernamentales para la petroquímica secundaria; abatir el déficit comercial y garantizar el suministro interno; incrementar el valor agregado en la transformación primaria de los hidrocarburos; fomentar la competitividad en los segmentos secundario y terciario mediante asociaciones y coinversiones con la iniciativa privada; acelerar el cambio tecnológico en toda la industria (en especial respecto al ahorro de energía y al cuidado ecológico), e instrumentar una amplia política de investigación y desarrollo.²

La transformación de la industria petroquímica en la segunda mitad de los ochenta fue, sin duda, uno de los antecedentes básicos de los cambios que habrían de operarse en todo Pemex (la creación de la Subdirección de Petroquímica en 1989 fue

1. "Recuento nacional", *Comercio Exterior*, vol. 42, núm. 6, México, junio de 1992, p. 537.

2. Roberto Gutiérrez R., "Desarrollo y consolidación de la industria petroquímica mexicana", *Comercio Exterior*, vol. 41, núm. 4, abril de 1991, pp. 357-361.

un paso relevante en ese proceso).³ No menos importante fue el desempeño de las finanzas de la empresa, sobre todo después del choque petrolero de 1986. La época de auge fue también de sobreendeudamiento, en la que las inversiones y los gastos de operación se elevaron de manera desproporcionada. Reordenar las finanzas, de hecho, figuró como prioridad desde la crisis económica de 1982. Renegociar la deuda y reducir los egresos por inversión fueron los ejes del saneamiento de la empresa, el cual se acentuó a raíz de la segunda caída severa de los precios internacionales del petróleo.⁴

A finales de los ochenta esa estrategia permitió disminuir mucho el peso de la deuda y su servicio, aunque el gasto de inversión se redujo al mínimo indispensable. No obstante, una gran parte del problema financiero radicó en la asignación inadecuada de los recursos internos de Pemex. Con el apoyo de empresas internacionales de consultoría se realizó un diagnóstico sobre la estructura de costos, mediante la creación de centros de costo o de utilidades en las diferentes etapas de la producción siguiendo cada línea integral de negocios. Para ello se utilizó la metodología de los precios de transferencia o precios sombra y se instauró un sistema general de cotizaciones interorganismos. El objetivo era evaluar el desempeño de las unidades productivas asignando un valor a las actividades, productos y decisiones de cada una, de manera que se pudiese medir la eficiencia de las distintas operaciones y el costo de oportunidad de transferir una función determinada de un departamento a otro. Al comparar los costos internos de la empresa con los del mercado internacional, esa metodología generó información decisiva para definir los rasgos básicos de la nueva estructura empresarial.⁵

Uno de los frutos de esos diagnósticos fue la adaptación de la oferta a las demandas de los consumidores y condiciones del mercado, con la reforma correspondiente de la estructura de producción y los sistemas de distribución al menudeo. La venta de productos con calidades y especifica-

ciones internacionales, así como el otorgamiento de contratos de franquicias a los expendedores de gasolinas, son dos ejemplos claros. Se liberaron también los precios de muchos petrolíferos y petroquímicos, vinculándolos con los del mercado mundial. En la actualidad, más de 90% de los productos de la industria petrolera y no menos de 70% de los petroquímicos se comercializan conforme a los precios exteriores.⁶

El tercer antecedente clave es el llamado proceso de internacionalización de Pemex. Además del regreso a los mercados mundiales de capital, esa estrategia ha buscado ampliar la participación en el capital accionario de otras empresas: en el ramo de la comercialización (como las empresas del Grupo PMI), en el de la exploración y perforación (como la Mexpetrol), o bien directamente en mercados específicos de consumo (como la Repsol de España).

De hecho, los cambios en la división interna del trabajo por grandes áreas de especialización comenzaron con el programa para reordenar las operaciones internacionales de Pemex. Es el caso de la creación de PMI Internacional o de Mexgas, encargadas de comercializar el petróleo y el gas natural, los petroquímicos básicos y el azufre, respectivamente. Después se procedió a la redistribución de especializaciones por líneas de negocios en Pemex. Se creó así la Subdirección de Petroquímica y Gas, en 1990, y se revisaron con detalle las funciones y responsabilidades de las antiguas subdirecciones de la institución.

Esos antecedentes constituyeron avances fundamentales que sólo podrían consolidarse en el marco de una empresa moderna, eficiente y flexible. En contraste se enfrentaron con una gigantesca estructura burocrática, incapaz de hacer frente a esos retos sin una modificación a fondo de los métodos gerenciales y administrativos, la estructura orgánica, las áreas de producción y comercialización y los mecanismos de evaluación. El Programa Nacional de Modernización Energética de 1990 rescató ese diagnóstico y reconoció que las dimensiones de la empresa eran

un obstáculo para la administración, coordinación y control eficientes. La descentralización de funciones, la delimitación de responsabilidades y la reestructuración organizacional por líneas de negocios fueron las soluciones planteadas en ese documento.⁷

La enfermedad de las empresas gigantes

Una empresa con ventas anuales superiores a 20 000 millones de dólares, con activos por 45 000 millones y que emplea alrededor de 120 000 trabajadores puede, con propiedad, denominarse gigante. En 1991 la revista *Fortune* clasificó a Pemex como la tercera más grande del mundo, según el valor accionario equivalente de la empresa (34 500 millones de dólares), luego de la holandesa Royal Dutch-Shell Group y de la estadounidense IBM.⁸ Aunque en la categoría mundial de las gigantes coexisten empresas de muy diversa magnitud, es común que presenten problemas similares, por lo general relacionados con su dimensión.

Suele asociarse la eficiencia de una empresa a su tamaño. El surgimiento de economías de escala es el argumento más sólido a favor de las empresas grandes. Otra ventaja intrínseca es que éstas pueden gozar de los privilegios del oligopolio: cierto grado de intervención en la fijación del precio y protección contra nuevos competidores por las barreras a la entrada. También suele suponerse que una empresa grande posee mayor capacidad para generar investigación y desarrollo propios; absorber rápidamente los avances tecnológicos; dominar segmentos cautivos del mercado; diferenciar sus marcas; establecer vinculaciones verticales y horizontales con cierta facilidad; tener acceso amplio al crédito y a otros apoyos financieros y bursátiles; generar oferta exportable; desarrollar la capacidad gerencial y administrativa, y tener mayor resistencia a los ciclos económicos, entre otras características que varían según el país o el modelo de desarrollo en vigor.

Aparentemente esas cualidades no se presentan en la empresa pequeña, la que podría lograrlas si crece. Parecieran ser

3. "La actividad de Pemex en 1989", *Comercio Exterior*, vol. 40, núm. 4, abril de 1990, p. 312.

4. Fabio Barbosa, "La reestructuración de Pemex", *El Cotidiano*, núm. 46, marzo-abril de 1992, pp. 20-21.

5. Geri Smith, "Penetrating Pemex' Fortress", *Business Week*, 2 de agosto de 1993, p. 18.

6. Véase Francisco Rojas Gutiérrez, informe anual, reproducido en José Valderrama, "Superávit de 6 758 millones de dólares: Francisco Rojas", *Ex-célsior*, 19 de marzo de 1993.

7. Fabio Barbosa, *op. cit.*, p. 22.

8. "Pemex, en el tercer lugar mundial por su valor accionario", *El Financiero*, 22 de julio de 1991.

un atributo del tamaño. La eficiencia de la empresa, sin embargo, no siempre está en función de su magnitud ni menos en proporción directa a su crecimiento.

Aún más, las ventajas supuestas o reales de una empresa grande se pueden convertir en deficiencias corporativas cuando se convierte en gigante. Al margen de la discusión teórica sobre el tamaño ideal de la empresa, la evidencia de los problemas asociados al gigantismo aparece con claridad en unidades de países en desarrollo, como Pemex, y aun de economías desarrolladas.

Son dos los obstáculos típicos a que se enfrentan ese tipo de empresas: la pérdida de flexibilidad y el burocratismo. Un negocio que no pueda adecuar su línea de producción a las nuevas tendencias tecnológicas, ajustar a tiempo su escala, manejar sus inventarios conforme varía la demanda y responder con oportunidad a las variaciones del mercado, tarde o temprano perderá terreno ante la competencia, bajarán sus ingresos, crecerán sus costos y mermará su tasa de ganancia. Tales han sido las dificultades de gigantes industriales en los más diversos giros, como las empresas aeronáuticas y automovilísticas estadounidenses o la IBM en el ramo de la computación. El exdirector de esta última, John Akers, se refirió a la crisis que vivió la gigante azul en los ochenta precisamente en esos términos, al reconocer que la empresa no logró adaptarse a los rápidos cambios de la industria de la computación en ese decenio.⁹

La pérdida de flexibilidad se combina con la enorme burocracia que generan las unidades de gran tamaño. Tomar una decisión, aprovechar una oportunidad de negocios, medir el desempeño de las áreas administrativas y productivas, instrumentar sobre la marcha mecanismos preventivos y correctivos o ajustar las asignaciones de gasto e inversión, pasan por estructuras tan centralizadas que se convierten en procesos ineficientes y costosos.

Tales estructuras, además, favorecen la corrupción y la persecución de objetivos ajenos a la salud financiera de la empresa y su competitividad en el mercado.

Cuando una compañía grande llega a este

punto, la crisis y la necesidad de una reestructuración son inminentes. El ejemplo de la IBM es ilustrativo. Akers no sólo reconoció la pérdida de flexibilidad frente al mercado sino que ubicó la falla principal de la empresa: la estructura y sus cuadros directivos. Propuso entonces reorganizar a la gigante azul para crear unidades independientes, capaces de funcionar como líneas de negocios, con autonomía relativa y capital accionario propio.

Además del reordenamiento financiero y del despido de un buen número de trabajadores, la reestructuración que propuso el director general implicaba la segmentación de la gigante en 13 divisiones autónomas: nueve como unidades productoras y cuatro como comercializadoras organizadas geográficamente. El control central estaría a cargo de la corporación IBM, pero cada unidad sería responsable de su propio funcionamiento.¹⁰

El caso de Pemex es, desde luego, diferente. A pesar de la simetría en las estrategias de reestructuración, por su naturaleza paraestatal y carácter estratégico se requiere el uso de raseros para evaluar su eficiencia, distintos a los de la empresa privada. Además, se trata de una entidad que condensa valores históricos, sociales, políticos, nacionalistas y de soberanía que exigen un marco de análisis específico. Sin embargo es, ante todo, una empresa, y como tal no debe ser ajena a la lógica eminentemente mercantil, ni a las tendencias generales que marcan la modernización de unidades productivas de magnitud semejante.

Un viejo problema y el detonador en occidente

Modernizar una empresa del tamaño e importancia de Pemex no ha sido tarea sencilla ni producto sólo de la planeación. Diversas circunstancias convergieron para hacer posible el cambio. Una muy importante fue la lucha contra los recios intereses políticos y económicos que transformaron la organización sindical de los trabajadores petroleros en un centro de poder que antepuso los privilegios del grupo dirigente a los objetivos de

la empresa y aun a los intereses de los agremiados. Los métodos de control sindical influyeron de manera determinante en el crecimiento excesivo de la planta laboral y obstaculizaron el incremento de los índices de productividad, al amparo de un contrato colectivo que daba al sindicato poder de decisión sobre cambios tecnológicos u organizativos de la paraestatal.

Con el arresto en 1988 del líder moral del sindicato, Joaquín Hernández Galicia, se dio un paso decisivo para la reestructuración a fondo de la fuerza laboral y reservar así para la empresa el control de aspectos claves, como los mecanismos de ingreso del personal. La revisión del contrato colectivo y el recorte de la planta laboral complementaron la estrategia para intentar resolver uno de los viejos problemas de la paraestatal. De 1989 a 1992 se despidió a unos 23 000 trabajadores de planta, según el entonces líder del STPRM, Sebastián Guzmán Cabrera; no obstante, algunos especialistas calculan que de 1987 a 1992 la cifra podría ser de 75 000 a 80 000.¹¹

Desde luego la corrupción no era una práctica exclusiva del sindicato. Unos años antes se encarceló a Jorge Díaz Serrano, antiguo director general de la empresa, por presuntas operaciones fraudulentas en la adquisición de buques de transporte de crudo. Ya entonces se consideró que la concentración piramidal de poder en una entidad del tamaño de Pemex entrañaba un problema de estructura.

Si bien los planes y las primeras acciones para reestructurar a Pemex se iniciaron años antes, el accidente de Guadalajara coincidió con el impulso final de la estrategia. El 22 de abril de 1992 ocurrió una fuerte explosión en el sector Reforma de la ciudad, con graves daños materiales y un número indeterminado de decesos. Al margen del dictamen pericial sobre las causas y los responsables directos, el siniestro hizo que se planteara nuevamente la problemática del sistema de distribución interna de las gasolineras. La paraestatal emprendió una revisión minuciosa de los 58 000 kilómetros de ductos de las redes de distribución en todo el país, así como una evaluación

9. Carol J. Loomis, "Can John Akers Save IBM?", *Fortune*, núm. 14, 15 de julio de 1991, pp. 27-37.

10. Antonio Salinas Chávez, "Industria de la computación: avances tecnológicos y desempeño reciente", *Comercio Exterior*, vol. 43, núm. 5, mayo de 1993, pp. 508-509.

11. Véanse Ismael Romero, "Apoya Guzmán Cabrera el recorte de personal sindicalizado en Pemex", *El Universal*, 18 de junio de 1992, y David Shields, "Mundo del petróleo", *El Nacional*, 19 de octubre de 1992 y 27 de noviembre de 1992.

rigurosa de los programas de mantenimiento y operación de instalaciones.¹²

Salió también a la luz el asunto de la concesión, el servicio, el mantenimiento e incluso la rentabilidad de las estaciones expendedoras de gasolina. Para hacerlas empresas modernas y rentables, se creó un programa de franquicias que brindó a los inversionistas facilidades para remodelar los expendios. Hasta marzo de 1993 Pemex había recibido unas 1 200 solicitudes de dichos contratos.

Otro de los efectos inmediatos de los sucesos de Guadalajara fue la decisión de las más altas autoridades de acelerar la reestructuración de Pemex. La capital tapatúa fue, irónicamente, un detonador clave para poner en marcha los cambios definitivos en la estructura orgánica de la empresa.

La atención de los problemas de seguridad industrial no comenzó, naturalmente, a raíz del accidente de Guadalajara. El 18 de marzo de 1991, el presidente Carlos Salinas de Gortari anunció el cierre definitivo de la Refinería de Azcapotzalco, básicamente por razones de seguridad civil. Fue una acción preventiva que celebraron todos los sectores sociales, pues salvó una zona urbana densamente poblada, a pesar del cuantioso costo (unos 2 000 millones de dólares)¹³ que implicaba el traslado del complejo a provincia y del aumento inmediato de las importaciones de gasolinas (20 000 b/d) y de combustóleo (10 000 b/d).¹⁴

Sin embargo, el accidente de Guadalajara mostró la urgencia de dotar a la empresa de mecanismos ágiles y transparentes para tomar decisiones preventivas oportunas, a resguardo de trabas burocráticas que retardaran su instrumentación o diluyeran las responsabilidades.

Autonomía y control en el nuevo Pemex Corporativo

así, la Ley Orgánica de 1992 fue producto de la conjunción de circunstan-

12. Javier Cerón, "Contrata Pemex servicios extranjeros para inspeccionar su red de ductos", *El Universal*, 6 de mayo de 1992.

13. José Valderrama, "Para elevar reservas de crudo 1 800 millones de dólares", *Excelsior*, 14 de enero de 1992.

14. David Shields, "Mundo del petróleo", *El Nacional*, 15 de abril de 1991.

cias de muy diversa índole. Su objetivo fue crear una nueva estructura orgánica para consolidar el proceso de modificaciones que, en lo fundamental, había comenzado diez años antes. No es poco un decenio para reformar una empresa, pero por la importancia y tamaño de Pemex quizás se requiera otro más para que sea una corporación totalmente renovada.

El presidente Carlos Salinas de Gortari estableció el 14 de mayo de 1992 dos criterios básicos para concluir la modernización: a) mantener la propiedad y el control del Estado sobre los hidrocarburos, y b) conservar la conducción central de Pemex en cada una de las áreas en que se estructurasen las actividades de la empresa, desde la exploración hasta la comercialización.¹⁵

Dos meses después se publicó en el *D.O.* la nueva Ley Orgánica de Pemex y Organismos Subsidiarios. Se establece en ella que la empresa ejercerá la conducción central y la dirección estratégica de todas las actividades que abarca la industria petrolera estatal en los términos de la Ley Reglamentaria del Artículo 27 Constitucional en el ramo petrolero.

Se crearon cuatro organismos descentralizados, filiales de Pemex, de carácter técnico, industrial y comercial, con personalidad jurídica y patrimonio propios, a saber: Pemex-Exploración y Producción, Pemex-Refinación, Pemex-Gas y Petroquímica Básica y Pemex-Petroquímica, con las funciones que se detallan en el recuadro. Se estableció que las actividades estratégicas de los tres primeros organismos son exclusivas; nadie más podrá realizarlas. La Dirección General de Pemex, a su vez, se divide en tres direcciones corporativas: Finanzas, Administración y Operación.

Se estima que los activos totales de la empresa (unos 150.8 billones de pesos) se distribuyeron de la siguiente manera: 55% a Pemex-Exploración y Producción; 20% a Pemex-Refinación; 12% a Pemex-Gas y Petroquímica Básica y 10% a Pemex-Petroquímica.¹⁶ El Corporativo transfirió a sus filiales activos fijos por casi

40 000 millones de dólares y sistemas para facturar ventas entre sí por más de 15 000 millones, así como a otros clientes por 21 000 millones en 1993.¹⁷

Por otra parte, la nueva estructura conserva las direcciones generales del Instituto Mexicano del Petróleo y de PMI Comercio Internacional. Esta última se creó en 1989 y tiene a su cargo las operaciones de comercio exterior de Pemex en materia de crudo, petrolíferos y petroquímicos y, mediante algunas filiales, es titular del capital accionario de la paraestatal en otras empresas (como el 5% en Repsol).

Son nueve las subsidiarias de Pemex en el exterior que integran el Grupo PMI, con sedes en Amsterdam (2); Curazao; Antillas Holandesas; Houston y Delaware, en Estados Unidos; Londres; Madrid; Dublín, y la Ciudad de México.

Respecto a las empresas filiales tradicionales, que se agrupan en la *Memoria de Labores* de 1992 conforme al nuevo organigrama, hubo los siguientes ajustes: 1) Pemex-Exploración y Producción: Compañía Mexicana de Exploraciones (Comesa); 2) Pemex-Refinación: Tetraetilo de Metilo (Tema), que se liquidó a finales de 1992, y Compañía Operadora de Estaciones de Servicio (Codessa), la cual se privatizó por esas fechas; 3) Pemex-Gas y Petroquímica Básica: Distribuidora de Gas Natural del Estado de México (Diganamex) y Distribuidora de Gas de Querétaro (Digaqro), ambas en proceso de desincorporación, y 4) Pemex-Petroquímica: Cloruro de Tehuantepec (Clorotec).

Otra empresa mixta en la que Pemex tiene importante participación accionaria es Mexpetrol, creada en 1989 para promover una participación nacional más eficaz de los servicios relacionados con la industria petrolera en el exterior. Realiza tareas de perforación en diversos países de América Latina, como los descubrimientos recientes en Argentina.¹⁸

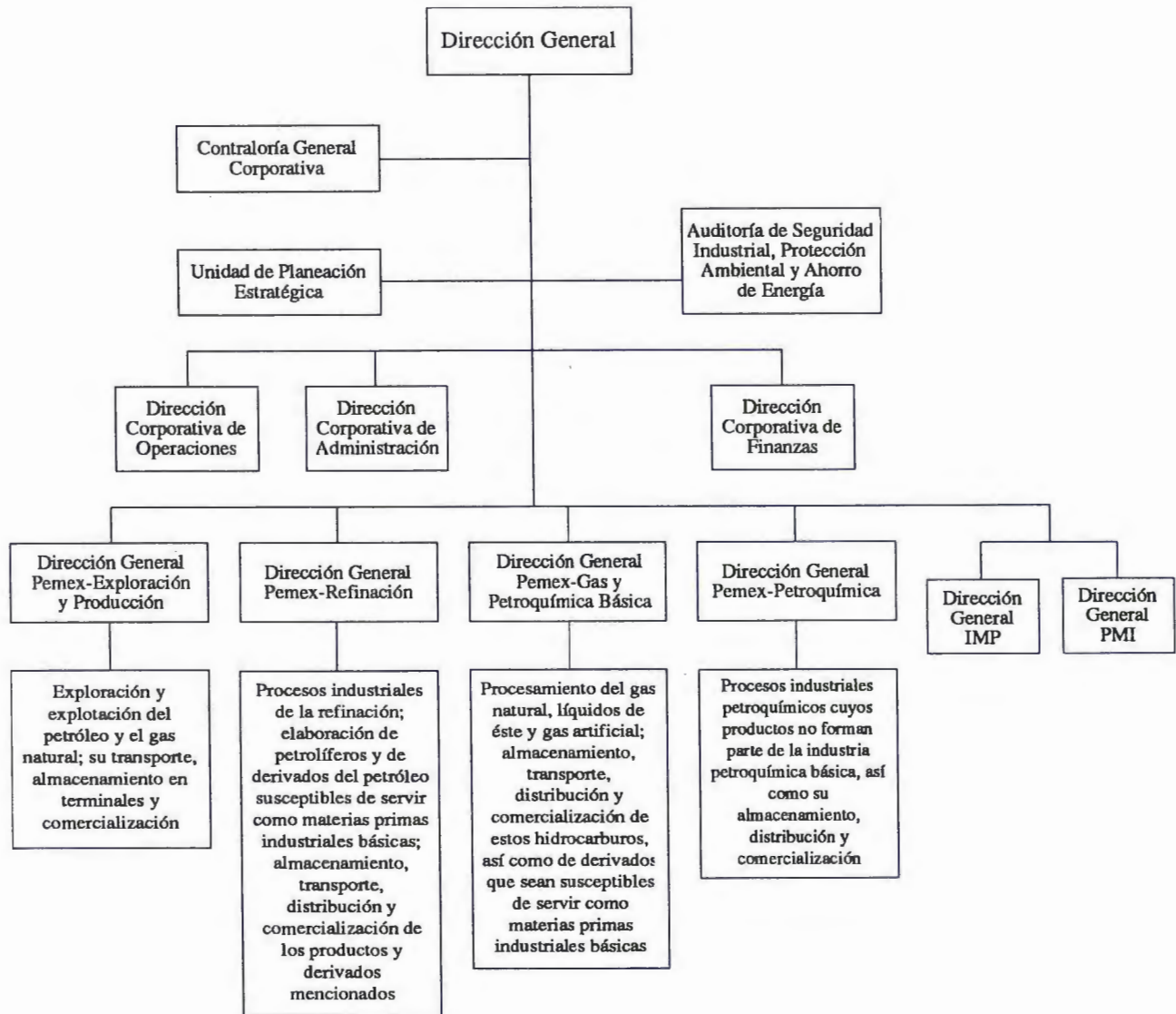
El órgano superior de gobierno de la industria petrolera es el Consejo de Administración, responsable de dirigir y administrar a la empresa sin perjuicio de la au-

15. "Recuento nacional", *Comercio Exterior*, vol. 42, núm. 6, junio de 1992, p. 537.

16. David Shields, "Adopta Pemex una nueva orientación empresarial y redefine objetivos", *El Nacional*, 16 de marzo de 1993.

17. Francisco Rojas Gutiérrez, Informe anual, *op. cit.*

18. Véanse Enrique Quintana y Miguel Ángel Sánchez, "Recibe el Estado fuertes presiones por la privatización de Pemex", *El Financiero*, 15 de junio



Fuente: Pemex, *Memoria de Labores 1992*, p. 313, y Ley Orgánica de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios, D.O., 16 de julio de 1992, p. 30.

tonomía de gestión de los organismos. Éste es uno de los artículos más importantes sobre el funcionamiento de la corporación. De su estricta observancia dependerá la independencia relativa y la autonomía real de los nuevos organismos.

El Ejecutivo Federal se reserva el derecho

de 1992, y Francisco Rojas Gutiérrez, Informe anual, *op. cit.*

de nombrar al director general de la empresa así como a los directores generales de los cuatro organismos. El Consejo de Administración de Pemex ejercerá la conducción central y la dirección estratégica de todas las actividades que abarca la industria petrolera, como aprobar la planeación y el presupuesto de la industria, evaluar el cumplimiento de los objetivos estratégicos y establecer políticas y lineamientos necesarios para el sano equilibrio

económico y financiero de los organismos.

Los consejos de administración de las filiales podrán someter a la decisión del central la constitución o establecimiento de otras empresas filiales para realizar las actividades no reservadas en forma exclusiva a la nación.

Las facultades y obligaciones de los directores generales de los cuatro organis-

mos, así como las exclusivas del titular de la empresa, representan una primera división del trabajo que busca una descentralización funcional de las responsabilidades; éstas habrán de reglamentarse con sumo cuidado para no rebasar la tenue línea divisoria entre el control centralizado de los aspectos estratégicos y la eficiencia de la autonomía de gestión.

¿Cuánto costó “despetrolizar” la economía?

La nueva Ley Orgánica abroga la de 1971. Es decir, sustituye la identidad jurídica de la empresa que por 23 años fue elemento axial del modelo de desarrollo del país. La época del auge petrolero se caracterizó por el predominio del sector de los hidrocarburos en el desempeño de variables económicas clave, como las exportaciones. La concentración de las ventas externas en el petróleo alcanzó más de 70% de las totales, lo cual entrañó una dependencia económica inconveniente para el país e insostenible en el mediano plazo.

El imperativo de diversificar la economía para superar el modelo monoexportador implicó, en términos de política económica, modificar la asignación de recursos para dar prioridad a otros sectores. La economía se había petrolizado, el país se había endeudado en exceso y el gobierno pretendía iniciar un nuevo modelo de apertura comercial: de ahí que las medidas correctivas de política repercutieran directamente en la industria petrolera, pues había que reducir el peso de los hidrocarburos en las exportaciones, disminuir el gasto público y promover el crecimiento de las ventas externas de manufacturas.

El descenso constante de los precios internacionales del petróleo de 1980 a 1985 y la drástica caída de 1986 contribuyeron de manera notoria al cambio en la composición de las exportaciones a favor de las manufacturas. El efecto-precio inicial se reforzó con la menor inversión pública en Pemex (casi 70% en términos reales de 1981 a 1991)¹⁹ y el estancamiento de la producción de petróleo por prácticamente un decenio.

De 1983 a 1991 la escasez de recursos para la industria petrolera, agravada por el régimen fiscal que tradicionalmente se aplicó a la empresa, obligó a mantener casi los mismos volúmenes de producción y exportación y a suspender prácticamente las tareas de búsqueda y explotación de nuevos yacimientos.²⁰ En los ochenta los gastos de inversión se destinaron a dar mantenimiento a la infraestructura y a concluir los proyectos con mayor grado de avance. De esta manera comenzaron a presentarse estrangulamientos productivos debido a que la demanda interna por combustibles creció rápidamente hacia el final del decenio.

El problema era doble: por un lado, había cambiado la orientación fundamental de la política económica del país; por otro, el impedimento básico era el financiero, como en toda la economía. Para contrarrestar este último, Pemex comenzó a buscar nuevas opciones de financiamiento. En abril de 1990 se recurrió a la colocación de bonos en el mercado alemán con el fin de invertir en la producción de la Sonda de Campeche, región donde se encuentran los yacimientos más ricos del país (aportan 70% de la producción nacional de crudo). Esa operación fue importante para Pemex porque significó la reapertura de un mecanismo de financiamiento suspendido desde la crisis de la deuda.²¹ De hecho, Pemex fue el organismo que encabezó el regreso formal de México al mercado internacional de capitales y el primero en acudir a los mercados de Austria y Japón y al de UME en Europa, desde mediados de los ochenta.

Así comenzó una fructífera labor de financiamiento en las principales plazas mundiales de capital. En el primer trimestre de 1992 se colocaron bonos y papel comercial en los mercados de valores de Estados Unidos, Japón y el Reino Unido. Fueron cinco emisiones que se sumarían a otras ocho que se habían colocado en 1990 y 1991 en los mercados inglés, austríaco, alemán y estadounidense, por un valor total de 1 500 millones de dólares. Esas operaciones fueron posibles gracias al desendeudamiento de la empresa: en 1982 debía 22 000 millones de dólares al exterior; en 1990, sólo 6 000 millones.

En abril de 1991 el Eximbank de Estados Unidos autorizó un empréstito por 1 148 millones de dólares a Pemex y la Export Development Corporation de Canadá hizo lo propio al garantizar una línea de crédito por 500 millones. Pemex era, nuevamente, sujeto de crédito internacional.²²

Pero el rezago acumulado en los ochenta no era poca cosa. El número de pozos petroleros terminados se redujo de 353 en 1982 a sólo 106 en 1990; los productivos pasaron de 255 a 73 y, por tanto, el porcentaje de éxito bajó de 72 a 69. La crisis del golfo Pérsico se presentó en una situación difícil para el país y se requirió un esfuerzo notable para incrementar la producción ante el aumento de la demanda internacional, lo cual tensó aún más la capacidad productiva. El Programa Nacional de Modernización Energética 1990-1994 señaló que la producción estaba declinando y que los procesos primarios de refinación se encontraban al máximo de su capacidad.²³ Como resultado natural de producir más y no explorar nuevos yacimientos sobrevino la disminución de las reservas petroleras. De 72 500 millones de barriles en 1983, las reservas totales pasaron a 66 450 millones en 1989 y a 65 500 millones en 1990. Esta última cifra, que en sí garantizaba el energético al país por poco más de media centuria, representaba una reducción promedio de 1.5% anual respecto a 1983, según Manuel J. Ortiz de María, subdirector de Producción Primaria de Pemex. El deterioro de las reservas sólo podía eliminarse impulsando la exploración del potencial, enorme todavía, existente en zonas marinas y terrestres.²⁴ En las reservas totales de gas seco también hubo merma: de 77 billones de pies cúbicos en 1983 pasaron a 71.5 billones en 1990.

Por esa razón, Francisco Rojas Gutiérrez advirtió en 1991 que la contribución mexicana al abasto petrolero internacional se movería dentro de rangos muy estrechos hasta el final del siglo.²⁵ No era para menos, en la Región Norte la producción promedio bajó de 179 500 b/d en 1982 a

19. Rubén Migueles Tenorio, "Reducción real de 70 por ciento en la inversión de Pemex", *El Financiero*, 18 de marzo de 1991, p. 15A.

20. David Shields, "Mundo del petróleo", *El Nacional*, 7 de enero de 1991.

21. "Recuento nacional", *Comercio Exterior*, vol. 40, núm. 4, abril de 1990, p. 319.

22. "Recuento nacional", *Comercio Exterior*, vol. 41, núm. 5, mayo de 1991, pp. 438 y 440.

23. Rubén Migueles Tenorio, *op. cit.*

24. José Valderrama, "Garantizado el abasto de petróleo por 52 años", *Excelsior*, 10 de diciembre de 1991.

25. Miguel Ángel Sánchez, "México, incapacitado para elevar exportaciones petroleras: F. Rojas", *El Financiero*, 18 de junio de 1991.

103 800 b/d en 1990 y en la Región Sur pasó de 0.9 millones de b/d a 0.6 millones en el mismo lapso. Sólo en la Zona Marina del Golfo de Campeche se registró crecimiento y gracias a él la producción total nacional se mantuvo más o menos estable. De 1982 a 1990 la producción en esa zona aumentó de 1.6 a 1.8 millones de b/d en promedio.

Una enorme inversión se requería para recuperar el terreno perdido. En noviembre de 1991 Ernesto Marcos Giacomán, subdirector de Finanzas, estimó que en los siguientes cinco años la empresa necesitaría una inversión acumulada de 19 000 millones de dólares, de los cuales 40% se cubriría con créditos del extranjero. Con esa suma se garantizaría la demanda interna de petrolíferos, se mantendría la plataforma de exportaciones (entre 1.3 y 1.4 millones de b/d), se recuperarían las reservas de hidrocarburos y se lograría mayor rentabilidad.²⁶

Se puede afirmar que el estancamiento en la producción de Pemex en los ochenta fue resultado de factores endógenos a la industria de los hidrocarburos (como las caídas de los precios internacionales del petróleo), de problemas macroeconómicos que hicieron crisis (como el de la deuda externa y la recesión general de la economía) y, quizás de manera fundamental, de decisiones de política económica (como el freno a la inversión) para "despetrolizar" la economía e impulsar el nuevo modelo de crecimiento basado en la exportación de manufacturas. Superar el modelo monoexportador no significó promover el desarrollo autónomo o unilateral de los sectores manufactureros, sino fomentarlo en paralelo al estancamiento del de los hidrocarburos. Acaso al principio no había más remedio. Por lo general, la política de promoción de las exportaciones favorece el desarrollo de un sector en detrimento de otro, pues implica reasignar los recursos, dar prioridad a ciertos mecanismos de fomento e, incluso, aplicar subsidios temporales y selectivos.²⁷ Si ello es válido para las empresas en general, lo es más en el caso de una paraestatal y con mayor razón en el caso de un monopolio de la importancia de Pemex.

26. Irma Pilar Ortiz, "Garantizado por 5 años el abasto de petróleo", *Excelsior*, 15 de noviembre de 1991.

27. Antonio Salinas Chávez, "Nuevos planteamientos de política comercial", *Comercio Exterior*, vol. 42, núm. 8, agosto de 1992, pp. 764-768.

El costo de la política de despétrolización comenzaba a ser demasiado alto al inicio de los noventa. El beneficio de contar con una estructura exportadora diversificada y predominantemente manufacturera implicaba un precio muy elevado en términos del deterioro de la infraestructura petrolera, del creciente riesgo para la seguridad industrial y civil, de la reducción de las reservas de hidrocarburos y de la pérdida de competitividad en los derivados del petróleo y los petroquímicos. Era urgente volver a invertir.

Alianzas estratégicas en áreas no estratégicas

La filosofía de la "nueva orientación" —como se le identifica en la paraestatal— consiste en aplicar un enfoque empresarial a las operaciones de Pemex para maximizar su valor económico; en eliminar de una vez las metas volumétricas y de autosuficiencia de antaño para priorizar las de costos, tecnología y mercado, así como en rescatar el objetivo de rentabilidad para decidir cuándo y qué es mejor exportar (turbosina, diesel y petróleo), importar (gasolinas y gas) o producir. Pemex abandonará, en consecuencia, áreas de negocios no estratégicas ni rentables para concentrarse en las más lucrativas y en las reservadas al Estado. En ese marco se inscribe la eventual desincorporación de algunas plantas de petroquímicos secundarios en los que la empresa no pretende especializarse y que no le reditúan. Francisco Rojas explica así la nueva orientación: si antes se buscaba a toda costa la autosuficiencia en el abasto nacional de hidrocarburos, petrolíferos y petroquímicos, exportando el remanente, ahora se diversificará la canasta de ventas cuando y donde sea provechoso y se importarán productos si hacerlo resulta en ventaja económica. Pero permanecerá la responsabilidad básica de garantizar la seguridad energética del país.²⁸

Llevar a la práctica la nueva filosofía significa, primordialmente, buscar la rentabilidad, lo cual requiere abatir costos y canalizar recursos a la inversión; pero esta última demanda va más allá de las posibilidades propias de la empresa. En consecuencia, ha sido necesario recurrir al ahorro externo en sus dos formas básicas: el

28. Francisco Rojas Gutiérrez, Informe anual, *op. cit.*

endeudamiento (limitado —y por tanto insuficiente— por razones de salud financiera) y la asociación con capital privado nacional o extranjero en proyectos de inversión directa. Este último ha sido un recurso muy importante en años recientes y constituye uno de los puntales de la nueva orientación de Pemex.

La mayor parte del presupuesto de inversión para 1992 (unos 3 000 millones de dólares, de los cuales un tercio provino del crédito externo) se destinó a labores de exploración y explotación a fin de detener la caída de las reservas y, al menos, mantener la producción de crudo en 2.7 millones de b/d. De hecho, existían indicios sobre nuevos e importantes yacimientos provenientes de las perforaciones en la Sonda de Campeche. La búsqueda en esta región dio buenos resultados en septiembre de 1991 y sólo restaba evaluar la rentabilidad y la conveniencia técnica de explotar los nuevos mantos.²⁹

Desde 1990, cuando Pemex abrió a compañías extranjeras las tareas de perforación, se han otorgado contratos para abrir pozos exploratorios en la Sonda de Campeche a empresas como Triton International³⁰ y Sonat Offshore Drilling, así como obras de perforación horizontal en el Centro y Norte del país a firmas como Smith International, Ensco y Horizon Directional Systems. Tan sólo a finales de 1992 Pemex contrató servicios para la perforación de 36 pozos marinos, con las estructuras y oleogasoductos respectivos. Además de incorporar tecnología especializada en las modalidades horizontal o direccional, la contratación de empresas extranjeras tiene la ventaja de que los proyectos pueden financiarse con créditos del exterior. La apertura de pozos exploratorios se ha contratado además bajo la figura conocida como "llave en mano", que consiste en que el contratista utiliza equipo y personal propios y recibe una suma predeterminada al concluir el trabajo, se descubra o no petróleo, pero no obtiene derecho alguno de propiedad.³¹

29. Véanse al respecto las declaraciones de Manuel J. Ortiz de Marín, en José Valderrama, *op. cit.* y, de Francisco Rojas Gutiérrez, en Javier Cerón, "Invertirá Pemex 3 000 millones de dólares en tareas de exploración", *El Universal*, 14 de enero de 1992.

30. "Recuento nacional", *Comercio Exterior*, vol. 41, núm. 5, mayo de 1991, p. 438.

31. Véanse Pemex, *Memoria de Labores 1992*, p. 16, y David Shields, "Mundo del petróleo", *El Nacional*, 5 de octubre de 1992.

La participación de capital privado, nacional o extranjero, en áreas relacionadas con el petróleo es una modalidad reciente y creciente. Se afirma que Pemex ha contratado servicios privados para la construcción de plantas de refinación y de petroquímica, como la adjudicación para construir algunas plantas del llamado "paquete ecológico" de la empresa.³² Se trata de unidades isomerizadoras de pentanos y hexanos, de obtención de compuestos oxigenados, reformadoras de naftas y otras.

Dos consideraciones importantes justifican esas medidas: la necesidad de financiamiento de inversión y el hecho de que la asociación con la iniciativa privada no viola los preceptos constitucionales en materia de control estatal sobre la propiedad de los hidrocarburos ni la rectoría sobre las actividades estratégicas de Pemex.³³

Otros proyectos de coinversión con socios privados son los que se firmaron con Shell-Oil para operar conjuntamente una refinería en Houston; con Valero Energy, Grupo Infomin y Dragados y Construcciones para construir una planta que elaborará MTBE (metil-terbutil-éter); con Industrial de Compuestos Químicos para constituir la empresa Mexlub (Mexicana de Lubricantes), la cual formulará, envasará y comercializará aceites y grasas lubricantes marca Pemex (en este caso la iniciativa privada participará con 51% del capital).³⁴

A finales de 1992 se replantearon las estimaciones de Pemex sobre los requerimientos de inversión para el quinquenio 1993-1997: 22 000 millones de dólares,³⁵ de los cuales 8 000 millones se cubrirían con financiamiento externo. Alrededor de 60% del presupuesto se destinará a producción primaria, incluyendo exploración y perforación, y casi 20% a refinación. El plan de inversiones en este rubro asignaría unos 1 500 millones de dólares en 1993 para iniciar la construcción de la nueva refinería, con disminuciones anuales de la partida hasta llegar a sólo 365 millones de dólares en 1997. Los montos acumulados



Pemex ha sido pieza clave de la política económica

para petroquímica y para extracción y procesamiento de gas son menores (alrededor de 5% del total cada uno). Para petroquímica, específicamente, el presupuesto asciende a 700 millones de dólares en todo el quinquenio.

Primeros resultados de la nueva orientación

La consecuencia directa de reducir el número de trabajadores y mantener el volumen de producción, con una tecnología constante, es el incremento de la productividad de la mano de obra, siempre y cuando los trabajadores despedidos hayan sido productores activos. Si era mano de obra básicamente ociosa, excedente o redundante, que duplicaba funciones o sólo ocupaba un lugar en nómina, entonces se trataba únicamente de una depuración administrativa. Como en ambos casos el cociente producto total/trabajadores totales aumenta, se requieren otros indicadores para detectar aumentos genuinos en la productividad de la mano de obra.

Según estimaciones de Pemex, la productividad del personal empleado directamente en procesos de producción y procesamiento ha crecido de manera significativa. En el área de producción primaria la extracción promedio de hidrocarburos por trabajador aumentó 35.6% en 1991; en refinación el incremento fue de 50.7%. En 1992 la tendencia fue similar pues, al menos en el primer semestre, hubo un incremento de 18% en el área de producción primaria. El reto será no perder esos avances en 1993, sobre todo si se considera que el presupuesto anual de operación probablemente será 20% menor en términos reales respecto al anterior; el correspondiente a inversión se mantendrá sin variación real y, en conjunto, el presupuesto global podría descen-

der 15% en términos reales respecto a 1992. Menos personal, menores presupuestos y un nivel similar de producción implican una disminución de costos muy importante en la industria petrolera nacional.³⁶

Pero el financiamiento externo ha desempeñado también un papel relevante. Pemex obtuvo en 1990 créditos externos por 654 millones de dólares; en 1991, por unos 1 170 millones; de enero a julio de 1992 se captaron 1 390 millones, y en el segundo semestre se calcula que llegaron otros 1 050 millones. La deuda externa actual de la paraestatal ascendería a unos 8 000 o 9 000 millones de dólares (en 1982 era de 21 000) y el pago del servicio suma unos 500 o 600 millones (en 1990 era más de 1 000 millones).

Gracias al aumento de la productividad, al repunte en la inversión y a los recursos frescos, 1991 fue un buen año en general para Pemex, pues logró incrementar su producción a niveles comparables con los de principios de los ochenta (un volumen global aproximado de tres millones de b/d de hidrocarburos líquidos), con la diferencia de que entonces no se recuperaba el gas, se quemaba, y ahora se aprovecha casi a plenitud.

Los resultados de 1992 en términos de producción, exportación y refinación de crudo prácticamente no variaron respecto a 1991; en cambio, aumentó la de petroquímicos, que alcanzó una marca de 19 millones de toneladas de producción bruta. Las exportaciones de crudo se han mantenido alrededor de 1.4 millones de b/d y es probable que no varíen. El deterioro de los precios internacionales del petróleo se neutralizó gracias a que, desde principios

36. David Shields, "Pemex, entre las diez principales compañías petroleras del mundo", *El Nacional*, 15 de marzo de 1993.

32. Pemex, *Memoria de Labores 1991*, p. 24.

33. David Shields, "Mundo del petróleo", *El Nacional*, 19 de octubre de 1992.

34. Véanse Francisco Rojas Gutiérrez, Informe anual, *op. cit.*, y David Shields, "Adopta Pemex una nueva orientación empresarial y redefine objetivos", *El Nacional*, 16 de marzo de 1993.

35. David Shields, "Mundo del petróleo", *El Nacional*, 19 de octubre de 1992.

de 1991, la empresa contrató seguros en sus operaciones a futuros contra eventuales reducciones más allá de 17 dólares por barril, garantizando un mínimo de ingresos por exportaciones para 1991 y 1992. De esa manera se logró resistir sin mayor peligro la tendencia a la baja de las cotizaciones que se presentó en esos años. Como hubo mayores importaciones de gas y gasolina, se redujo el superávit en la balanza comercial de la empresa. Aun así, en 1992 la utilidad neta, luego de pagar impuestos, fue de alrededor de 1 000 millones de dólares.

Al reunirse las labores de exploración y perforación, se logró detener la caída en las reservas y, de seguir así, probablemente se mantendrán en unos 65 000 millones de barriles durante los próximos años.

Pemex-Petroquímica busca socios

Las actividades no estratégicas de la industria petrolera, es decir, el procesamiento secundario y terciario de los petroquímicos, se concentraron en la cuarta y más pequeña filial. Pemex-Petroquímica cuenta con activos de alrededor de 4 000 millones de dólares y unas 60 plantas productoras: 41 de ellas elaboran básicamente sustancias terciarias (en las que el capital extranjero puede participar hasta en 100%) y las otras 19 producen petroquímicos secundarios (área en la que los inversionistas del exterior sólo pueden participar con 40%). La capacidad total de producción de las 60 plantas es de 13 millones de toneladas anuales de 43 productos distintos (10 secundarios y 33 terciarios).³⁷

La decisión, un tanto controvertida, de crear la cuarta filial se debió a las siguientes razones: a) Pemex realiza actividades no incluidas en el área estratégica reservada constitucionalmente a la nación; b) en el marco de la modernización, resulta conveniente formar alianzas con empresas privadas a fin de perfeccionar los encadenamientos secundarios y terciarios de la petroquímica nacional; c) la paraestatal necesita desincorporar instalaciones no prioritarias, y d) es necesario fomentar las inversiones y asimilar tecnologías avanzadas. En palabras de Francisco Rojas, el

objetivo es crear "un instrumento de acción que [...] sirva para formar una alianza productiva nacional con el sector privado".³⁸

Encontrar socios dispuestos a invertir en este sector, sin embargo, no ha sido fácil. Al menos por el momento, los planes de desincorporación de plantas parecen haber sido pospuestos. Uno de los problemas radica en el ciclo depresivo que caracteriza a la industria petroquímica a nivel mundial.

Willars Andrade, director general de la nueva filial, declaró que en 1993 el índice de rentabilidad de una petroquímica típica en Estados Unidos equivale a 60% del observado a principios de 1982 o a 29% del registrado en 1988.³⁹ Ello se combina con precios muy disminuidos de los petroquímicos, a niveles similares a los de hace seis años, en opinión de la Asociación Nacional de la Industria Química (ANIQ).⁴⁰

A principios de 1992 Pemex advirtió sobre los problemas que enfrenta la industria petroquímica nacional. Francisco Rojas Gutiérrez afirmó que el sector está atravesando por una recesión, que es una industria cíclica y que ahora está en la fase descendente. Las inversiones en el área están prácticamente detenidas y, por el momento, es mejor esperar a que el ciclo se revierta para que la paraestatal o la iniciativa privada vuelvan a invertir.

Pemex: menos instrumento de política económica, más empresa

Petróleos Mexicanos ha sido pieza clave de la política económica. Por muchos años se le utilizó para promover la industrialización y la sustitución de importaciones y fungió como agente financiero externo, promotor del desarrollo regional y apoyo fundamental a diversas políticas macroeconómicas y sociales del Estado y de las entidades federativas.⁴¹

38. Francisco Rojas Gutiérrez, Informe anual, *op. cit.*

39. Patricia Paredes, "Enfrenta la petroquímica los precios más bajos de la última década", *El Economista*, 29 de junio de 1993.

40. Patricia Paredes, "Detenida la privatización petroquímica", *El Economista*, 19 de mayo de 1993.

41. Francisco Rojas Gutiérrez, Informe anual, *op. cit.*

En ese sentido, más que unidad productiva, Pemex ha sido instrumento de política; más que agente microeconómico ha sido variable de ajuste para la economía agregada. Por tal desempeño perdió mucho de su identidad como empresa.

El objetivo principal de la restructuración es recobrar ese carácter y constituirlo en pilar de sus actividades, pero sin soslayar el peso y el papel que tiene en la economía. El reto no es sustituir su función macroeconómica por una directriz mercantil. El desafío, y en cierta forma el dilema, consiste en conciliar la naturaleza empresarial de una fábrica de gran tamaño que debe buscar la rentabilidad y la ganancia en el mercado, con la función de una entidad pública que tiene la responsabilidad histórica de administrar recursos estratégicos no propios, sino de la nación.

Pemex debe ser cada vez más empresa, pero no una ordinaria: "La estabilización económica, el saneamiento de las finanzas públicas, el cumplimiento de compromisos con las instituciones multilaterales de crédito son algunas de las variadas razones macroeconómicas que han llevado a acotar el comportamiento empresarial de Petróleos Mexicanos."⁴²

La autonomía de gestión de las filiales favorecerá el enfoque de negocios, pero sujeta a la regulación de la instancia central; ésta, simultáneamente, habrá de atender la administración de un monopolio cuyos resultados aún inciden en toda la economía. De ahí el reconocimiento de que "todavía habrá que hacer ajustes limitativos al desenvolvimiento empresarial de Pemex en aras de completar los programas de estabilización."⁴³

El difícil equilibrio que ha de lograr la restructuración de Pemex consiste, entonces, en buscar la eficiencia microeconómica sin perder los objetivos de soberanía; lograr la excelencia empresarial preservando las responsabilidades sociales; modernizarse ante las leyes del mercado pero seguir contribuyendo a los ajustes macroeconómicos: dualidades que no debieran ser excluyentes en el nuevo paradigma liberal con vocación social... desafío permanente para que Pemex siga siendo la empresa de los mexicanos.

Antonio Salinas Chávez

42. *Ibid.*

43. *Ibid.*

37. Patricia Paredes, "Detenida la privatización petroquímica", *El Economista*, 19 de mayo de 1993.

ASUNTOS GENERALES

Inflación acumulada de 6.72%

El Banco de México informó el 9 de noviembre que la inflación en octubre fue de 0.4%, la acumulada en los primeros diez meses del año de 6.72% y la anualizada de 9.14%. Las variaciones respectivas en el INPP, sin incluir el crudo de exportación, fueron de 0.2, 4.72 y 6.64 por ciento.

**ÍNDICE NACIONAL DE PRECIOS AL CONSUMIDOR
(VARIACIÓN PORCENTUAL EN OCTUBRE)**



Índice general	0.4
Alimentos, bebidas y tabaco	- 0.3
Ropa y calzado	0.2
Vivienda	0.9
Muebles y enseres domésticos	0.5
Salud y cuidado personal	0.9
Transporte	0.7
Educación y esparcimiento	0.7
Otros servicios	0.9



ADMINISTRACION PUBLICA

Venta de Miconsa

La Unidad de Desincorporación de Empresas Estatales de la SHCP anunció el 3 de octubre la venta de Maíz Industrializado Conasupo, S.A., al Grupo Fideicomiso Molinero y Promotora Empresarial de Occidente, cuya oferta en la licitación respectiva fue de 435.8 millones de nuevos pesos (7% por encima del ofrecimiento más cercano de los otros cinco postores).

Reglamento de la Comisión Federal de Competencia Económica

En el *D.O.* del 12 de octubre se publicó el Reglamento Interior de la Comisión Fede-

ral de Competencia Económica, en el cual se establecen la estructura orgánica y las bases de operación del organismo desconcentrado de la Secofi.

Nacimiento del Instituto Nacional de Migración

El 19 de octubre apareció en el *D.O.* un decreto por el que se crea el Instituto Nacional de Migración que se encargará de planear, ejecutar, controlar, supervisar y evaluar los servicios migratorios. El nuevo órgano técnico desconcentrado de la Secretaría de Gobernación se coordinará también con otras dependencias públicas para atender asuntos en la materia.

SECTOR INDUSTRIAL

Ensambladora de camiones suecos en México

La empresa Scania Trucks and Buses, filial de la sueca Saab-Scania, informó el 30 de septiembre que construirá una planta ensambladora de camiones pesados de carga en San Luis Potosí. Se prevé que entre en operación durante los últimos meses de 1994, con la razón social de Scania México, S.A. de C.V. y una capacidad productiva de 600 unidades al año.

ENERGETICOS Y PETROQUIMICA

Comisión Reguladora de Energía

El *D.O.* del 4 de octubre publicó el decreto por el que se crea la Comisión Reguladora de Energía, cuyo funcionamiento comenzará hasta abril de 1994 por razones de presupuesto. Entre las atribuciones del nuevo órgano desconcentrado de la SEMIP figuran las de cuidar el cumplimiento de la Ley del Servicio Público de Energía Eléctrica y su reglamento; regular las relaciones de la CFE con los productores privados

del fluido y entre estos últimos, e intervenir en la determinación de criterios para fijar precios y tarifas de la energía.

Desempeño exportador petrolero

El 25 de octubre Pemex informó que en los primeros ocho meses del año exportó en promedio 1 338 000 b/d de crudo, lo cual representó ingresos por 4 469 millones de dólares. De ese volumen 64.2% se vendió a Estados Unidos, 15.2% a España y 5.3% al Lejano Oriente. A esos destinos se enviaron 269 000 b/d del crudo tipo Istmo y 879 000 b/d del Maya (por 1 084 y 2 550 millones de dólares, respectivamente); a Estados Unidos, además, se exportaron 19 000 b/d del extraligero tipo Olmeca (por 835 millones de dólares). Los precios por barril fueron, en promedio, de 16.59 dólares el del Istmo, de 11.94 dólares el del Maya y de 18.09 dólares el del Olmeca.

COMERCIO INTERIOR

Normas de comercialización de productos

En el *D.O.* del 29 de octubre se publicaron tres normas oficiales de la Secofi para el etiquetado de mercancías con la información comercial que los fabricantes nacionales e importadores deben ofrecer a los consumidores. Las normas se refieren a aspectos como el tipo de producto, la cantidad, las instrucciones de uso y los criterios de garantía (en el caso de aparatos eléctricos, electrónicos y electrodomésticos).

COMERCIO EXTERIOR

Impuestos definitivos a mercancías chinas

La Secofi dio a conocer en el *D.O.* del 1 de

octubre ocho resoluciones que confirman o modifican las cuotas compensatorias para mercancías provenientes de la República Popular China, comprendidas en 529 fracciones arancelarias de la TIGI, cuya investigación *antidumping* se anunció en el *D.O.* del 15 de abril último.

Para los envíos de calzado y sus partes se ratificó el impuesto inicial de 1 105% (más cuotas adicionales que varían de 0.12 a 54.43 por ciento); para los de bicicletas, llantas y cámaras descendió de 594 a 144 por ciento; en el caso de herramientas y útiles se ratificó uno de 312%; para los juguetes se rebajó de 351 a 41.03 y 16.15 por ciento; para los de aparatos y material eléctrico disminuyó de 129 a 4.41 por ciento; para los de prendas de vestir se ratificaron los de 533, 379, 47.1 y 21.4 por ciento, y para los de hilados y tejidos de fibras sintéticas y artificiales se confirmaron los impuestos que fluctúan de 331 a 501 por ciento, según la empresa exportadora.

Nuevos precios para mercancías importadas

El *D.O.* del 4 de octubre publicó una resolución de la SHCP que modifica la lista donde se establecen los precios estimados para 73 fracciones arancelarias de mercancías importadas objeto de subvaluación (*D.O.*, del 4 de agosto de 1993).

Cerveza mexicana en Portugal

Representantes de la Cervecería Modelo de México y la empresa portuguesa Cavez Mod Teodosio firmaron el 4 de octubre un convenio para comercializar la cerveza Corona Extra en el mercado lusitano, donde goza de gran aceptación.

Convenio del Bancomext sobre seguros para exportaciones

El Bancomext firmó con la Compañía Española de Seguros de Crédito un convenio de garantía conjunta, así como otro de reaseguro de crédito, para respaldar el pago de préstamos en apoyo de exportaciones de productos y servicios con componentes de México y España a terceros países. Los acuerdos se signaron el 8 de octubre durante la reunión anual de la Unión de Berna.

XXXI Congreso de la Cámara Internacional de Comercio

Con la participación de representantes gubernamentales y empresarios de más de 130 países, del 20 al 22 de octubre se realizó en Cancún, Quintana Roo, el XXXI Congreso de la Cámara Internacional de Comercio. En el acto inaugural el presidente Carlos Salinas de Gortari reafirmó que en la estrategia económica de México tiene una importancia clave la diversificación de mercados. Con este empeño, aseveró, se busca intensificar el comercio con el resto de América Latina y aprovechar la situación geográfica del país que brinda un enorme potencial de intercambio por vía de los océanos Atlántico y Pacífico, así como la oportunidad de formar parte de la zona de libre comercio más grande del mundo.

Más investigaciones sobre competencia desleal

Los días 27 y 28 de octubre se publicaron en el *D.O.* sendas resoluciones de la Secofi para iniciar investigaciones sobre prácticas de *dumping* en las importaciones de lámina rolada en caliente y en frío, así como de placas de acero en hoja y en rollo, procedentes de Alemania, Australia, Brasil, Canadá, Corea del Sur, Estados Unidos, Países Bajos, Sudáfrica y Venezuela.

FINANCIAMIENTO EXTERNO

Apoyos del BID para microempresarios

El 9 de octubre el BID otorgó a México un préstamo de 1.5 millones de dólares para apoyar a unos 5 500 microempresarios de los estados de Chiapas, México y Oaxaca. Los recursos se entregarán en tres partidas de 500 000 dólares a las organizaciones no gubernamentales Los Emprendedores, Asociación Programa Compartamos y Fundación Integral Comunitaria. Además, el BID asignará a éstas co-operación técnica por 470 000 dólares.

Segunda emisión de bonos Samurai

Nafin y la casa de bolsa nipona Daiwa Securities (agente colocador) firmaron el 12 de octubre la segunda emisión de bonos Samurai, por 10 000 millones de yenes

(cerca de 95 millones de dólares), para el mercado japonés. En la operación participaron las instituciones financieras Nomura, Yamaichi, Goldman Sachs, Long Term Credit Bank Securities e Industrial Bank of Japan Securities. Los títulos tienen un plazo de tres años y un cupón de 3.4%, equivalente a 1.35 puntos más que el de los bonos del Gobierno nipón. Con los recursos captados se apoyará a pequeñas y medianas empresas mexicanas.

Crédito a la Cervecería Cuauhtémoc

La Sociedad Alemana de Inversiones otorgó, junto con Bancomer, un préstamo de 38 millones de marcos (unos 23 millones de dólares) a la Cervecería Cuauhtémoc-Moctezuma. El financiamiento, se informó el 25 de octubre, se aplicará en la construcción de cinco plantas de tratamiento de aguas residuales en las ciudades de Toluca, Tecate, Navojoa, Guadalajara y Monterrey, donde se encuentran las principales plantas productoras de cerveza.

Financiamiento de la CFI para la petroquímica

El 28 de octubre la Corporación Financiera Internacional (CFI) otorgó un crédito por 57.5 millones de dólares al grupo IDESA para construir dos plantas en el Parque Industrial Petroquímico Morelos. En la operación participan siete bancos comerciales europeos (entre ellos el Dresner Bank Luxemburg, la Swiss Bank Corporation y el Banque Nationale de París). Además, la CFI aportará temporalmente ocho millones de dólares como capital de riesgo.

SECTOR FISCAL Y FINANCIERO

Programa de saneamiento de créditos agropecuarios

El 11 de octubre la SHCP presentó el Programa Especial de Saneamiento Financiero y Técnico del Sector Agropecuario para apoyar la reestructuración de plazos, formas de pago y cargas financieras de obligaciones crediticias de productores del campo con dificultades de pago. El Programa, a cargo de los FIRA y con el concurso de la banca comercial, destinará recursos adicionales por 1 000 millones de nuevos pesos para aliviar los problemas de cartera vencida. Por otra parte, el

Fondo para la Capitalización e Inversión del Sector Rural contará con 200 millones de nuevos pesos más para impulsar proyectos y empresas campesinas.

Programa de Trabajo de la AMB

El 13 de octubre la Asociación Mexicana de Bancos dio a conocer un programa para elevar la eficiencia y competitividad del sistema bancario. Con tal propósito se establecieron cinco comisiones de eficiencia operativa y costo de capital; normatividad; ahorro; crédito, y administración y promoción.

Foro pro Inversiones en el sureste

Con el propósito de promover la inversión en el sureste del país, el 25 de octubre la SHCP, el Bancomext y el Consejo Mexicano de Inversiones realizaron en Cancún el Foro de Financiamiento y Oportunidades de Inversión. En él participaron más de 1 000 inversionistas nacionales y extranjeros, así como los gobernadores de Campeche, Chiapas, Oaxaca, Quintana Roo, Tabasco, Veracruz y Yucatán. Entre las actividades más atractivas para la inversión potencial se señalaron la construcción de infraestructura, la maquila, la fruticultura y ganadería tropicales, la minería, la pesca y el turismo.

Financiamiento del Bancomext para Mexpetrol Argentina

El 26 de octubre el Bancomext otorgó un préstamo por 30 millones de dólares a la empresa binacional Mexpetrol Argentina para financiar trabajos de explotación y aprovechamiento de los pozos petroleros El Portón y Puntas Ranquil, los cuales el gobierno argentino otorgó en concesión el 2 de abril de 1992. El crédito se estructuró en dos tramos de 10 y 20 millones de dólares. Al primero se aplicará la tasa Libor más tres puntos por concepto de comisiones. Para el segundo se estableció un esquema financiero que incluye el uso de flujos derivados del propio proyecto, así como una cobertura del precio de venta del crudo para asegurar la viabilidad del proyecto. Los estudios técnicos de Mexpetrol prevén una extracción inicial de 500 b/d de crudo de alta calidad (tipo West Texas Intermediate), con un aumento a 2 500 b/d en el medio plazo.

RELACIONES CON EL EXTERIOR

"Operación Bloqueo" en la frontera norte

20 de septiembre. Al considerar que la migración incide en la criminalidad en la zona, la Patrulla Fronteriza de Estados Unidos puso en marcha la "Operación Bloqueo" en la línea divisoria El Paso-Ciudad Juárez con el objeto de restringir el acceso a territorio estadounidense y abatir el ingreso de migrantes indocumentados.

29 de septiembre. La SRE manifestó a la cancillería del país vecino su preocupación por las pretensiones de vincular el fenómeno migratorio con la criminalidad, así como por los efectos de las acciones emprendidas en la vida cotidiana de las ciudades fronterizas y en los nexos bilaterales. La dependencia turnó a la Subcomisión de Asuntos Migratorios de la Comisión Binacional México-Estados Unidos la propuesta de un encuentro para examinar los problemas migratorios y los provenientes del bloqueo fronterizo.

4 de octubre. El presidente William Clinton justificó la decisión de custodiar mejor las fronteras de Estados Unidos para contener a la inmigración ilegal.

10 de octubre. El canciller Fernando Solana Morales afirmó que "pretender contener y revertir los flujos migratorios mediante la operación de medidas unilaterales, basadas en concepciones policíacas del fenómeno, conduce a la confrontación, frustración y a magros resultados. Es ignorar la honda interdependencia económica de las comunidades fronterizas y la verdadera naturaleza de los intercambios de todo tipo que se realizan entre México y Estados Unidos".

16 de octubre. El Senado estadounidense aprobó un paquete de 171 millones de dólares para reforzar el control fronterizo en Nuevo México, California, Arizona y Texas. Con ello se elevaría de 400 a 600 el número de agentes que vigilan la frontera; además, se asignaron otros once millones de dólares para la construcción de un edificio en San Francisco para detener a inmigrantes ilegales.

18 de octubre. La SRE tomó nota de un comunicado del Departamento de Estado en que se acepta la propuesta de una

reunión sobre asuntos migratorios de la Comisión Binacional.

19 de octubre. La cancillería mexicana recibió una declaración del Servicio de Inmigración y Naturalización estadounidense en la que se dio por terminada la "Operación Bloqueo". Voceros de la Patrulla Fronteriza de El Paso señalaron que con el operativo se "exploró el impacto que tendría el retraso o la no ratificación del Tratado de Libre Comercio de América del Norte y, después de un mes de sobrevigilancia policiaca, la evaluación preliminar revela que se acentuaría el problema de los indocumentados para Estados Unidos".

29 de octubre. Los gobiernos de México y Estados Unidos establecieron el Mecanismo Federal para la Prevención de Incidentes Fronterizos en las zonas Tijuana-San Diego, Hermosillo-Nogales y Juárez-El Paso, cuyo objetivo principal es incrementar la comunicación entre los representantes de las dependencias federales, estatales y municipales involucradas en asuntos migratorios. Asimismo, cónsules de ambos países coincidieron en que es necesario disociar a la migración del fenómeno delictivo en la zona fronteriza.

Gira presidencial por Trinidad y Tabago y Chile

Con el ánimo de intensificar el comercio, los flujos recíprocos de inversión, la cooperación técnica, los nexos culturales y las relaciones bilaterales en general, del 12 al 14 de octubre el presidente Carlos Salinas de Gortari realizó una gira por Trinidad y Tabago y Chile. En Puerto España participó también en la cumbre de dieciséis gobernantes del Grupo de los Tres (Colombia, México y Venezuela), la Caricom y Surinam (véase el "Recuento latinoamericano").

Por invitación del presidente Patricio Aylwin, los días 13 y 14 el estadista mexicano estuvo en Chile. Allí se reunió con congresistas, altos funcionarios judiciales, empresarios y la comunidad mexicana en el país andino y, además, recibió la Medalla Rectoral de la Universidad de Chile. Los presidentes examinaron los frutos de la nueva etapa de las relaciones bilaterales y reafirmaron la voluntad política de ampliar la cooperación de beneficios mutuos.

Al concluir la visita diplomática, los gobier-

nantes firmaron una declaración conjunta con los siguientes compromisos:

- Convenio de cooperación turística.
- Memorándum de entendimiento en materia de telecomunicaciones.
- Acuerdo de cooperación forestal.
- Acuerdo de cooperación entre el Bancomext y la Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales del Ministerio de Relaciones Exteriores de Chile.
- Acuerdo de inversiones entre Nacional Financiera y la Corporación de Fomento de Chile.

Visita del Primer Ministro checo

El primer ministro de la República Checa, Vaclav Klaus, realizó una visita oficial a México del 17 al 21 de octubre. Durante ella se entrevistó con el presidente Carlos Salinas de Gortari, altos funcionarios federales, empresarios e intelectuales. En las conversaciones del dignatario checo con el gobernante mexicano se abordaron los cambios económicos y políticos mundiales, la importancia de los aspectos sociales y el futuro de las relaciones bilaterales. Durante la visita se firmó un acuerdo de cooperación técnica en materia de sanidad ganadera y para la comercialización de ganado de alto registro.

Arreglos fronterizos con Guatemala

Para mejorar la convivencia en la frontera común, el 25 de octubre los gobiernos de Guatemala y México anunciaron varios compromisos de acción conjunta. Entre ellos figuran el combate del tráfico ilegal de madera desde el Petén hacia territorio mexicano, el ajuste de algunos procedimientos migratorios y la determinación del lugar exacto donde se construirá el nuevo puente fronterizo Tecum Umán-Ciudad Hidalgo.

Relaciones diplomáticas con Sudáfrica

Con base en el reconocimiento pleno de "la autodeterminación de los pueblos, la igualdad jurídica de los estados y el res-

peto a la soberanía e integridad territorial", el 26 de octubre los gobiernos de México y Sudáfrica anunciaron el restablecimiento de relaciones diplomáticas.

COMUNICACIONES Y TRANSPORTES

Baja de tarifas aeroportuarias

En el D.O. del 4 de octubre se publicó un acuerdo por el cual Aeropuertos y Servicios Auxiliares (ASA) redujo 18.1% las tarifas de los servicios aeroportuarios para las aerolíneas nacionales e internacionales.

ASENTAMIENTOS HUMANOS

Más apoyo para viviendas de interés social

El Bancrecer y el ISSSTE firmaron el 10 de octubre un convenio financiero por 800 millones de nuevos pesos para la construcción de 25 000 viviendas en las 32 entidades del país. El proyecto ofrece la modalidad de viviendas unitarias con valor de 65 000 nuevos pesos: 10% lo aportará el solicitante del crédito, 45% el Fondo de Vivienda del ISSSTE y 45% el Bancrecer.

ECOLOGÍA Y RECURSOS NATURALES

Programa ambiental fronterizo México-Estados Unidos

La Secofi informó el 19 de octubre que México y Estados Unidos concluyeron las negociaciones de un vasto programa binacional para el mejoramiento del ambiente en la frontera común. El proyecto, pendiente de ratificación, incluiría el establecimiento de un fondo de financiamiento con recursos provenientes de los dos gobiernos, aportaciones de los estados alejados y financiamientos de organismos internacionales; la administración del fondo estaría a cargo de un consejo bipartita con seis representantes de cada país. También se prevé establecer una comisión de cooperación ecológica fronteriza para dictaminar la viabilidad de los proyectos y apoyar el saneamiento ambiental fronterizo; este órgano se integraría con cinco miembros de cada país y contaría, además, con un consejo asesor con nueve integrantes estadounidense y otros tantos mexicanos.

Acuerdo de cooperación ambiental con Alemania

La Sedesol y el Ministerio para el Medio Ambiente, la Conservación de la Naturaleza y la Seguridad Nuclear de Alemania firmaron un convenio de cooperación ambiental. En él se prevé el intercambio de información sobre la lluvia ácida, la protección de la capa de ozono, la evaluación del deterioro ambiental, las tecnologías ambientales y la conservación de los ecosistemas. El anuncio respectivo se hizo el 25 de octubre.

CIENCIA Y TECNOLOGÍA

Comisión para proteger la propiedad intelectual

En el D.O. del 4 de octubre apareció un acuerdo que crea la Comisión Intersecretarial para la Protección, Vigilancia y Salvaguarda de los Derechos de Propiedad Intelectual, con representantes de la Secretaría de Gobernación, SHCP, SEP, Secofi, Procuraduría General de la República y la Procuraduría General de Justicia del Distrito Federal. El nuevo organismo se encargará de coordinar las acciones de las dependencias federales para asegurar el cumplimiento de la Ley Federal de Derecho de Autor y la Ley de Fomento y Protección de la Propiedad Industrial.

Nuevo Centro de Información Tecnológica

El 10 de octubre el Conacyt firmó con la Concamín un convenio para crear el Centro de Información Tecnológica que se encargará de reunir y ofrecer información sobre innovaciones tecnológicas y patentes industriales.

Tecnología productiva mexicana en Malasia

El 15 de octubre se inauguró en la ciudad de Kerman, en Malasia, la primera planta de producción de acero que usará la tecnología mexicana de reducción directa para obtener hierro esponja. El proceso industrial lo desarrolló el Grupo Industrial HYLSA.