

## NEGOCIACIONES ENERGÉTICAS INTERNACIONALES (MEXPETROL. UN CASO PRÁCTICO)

Gerardo GIL VALDIVIA

SUMARIO: I. *Introducción*. II. *La globalización*. III. *México y la globalización*. IV. *El caso de Mexpetrol*. V. *Bibliografía*.

### I. INTRODUCCIÓN

El objeto de este trabajo es el de describir el desarrollo de proyectos industriales, en el ámbito energético, en el exterior, desde la perspectiva mexicana. Esto es, desde el punto de vista del sector energético mexicano, integrado tanto por organismos e instituciones públicos como por empresas privadas.

La necesidad de satisfacer las necesidades energéticas en el actual contexto internacional de la globalización, invita a una reflexión sobre la participación mexicana en la dinámica realidad internacional.

Este trabajo se divide en tres partes. En primer término se describen algunas características de la inserción de México en el proceso de la globalización actual. En segundo lugar, se refieren diversos aspectos de la crisis que ha vivido el país en los últimos años y que han afectado a la industria, y, por último, la descripción de Mexpetrol, como el caso de un esfuerzo de instituciones y empresas mexicanas por promover la exportación de los servicios de ingeniería y construcción relacionados con el sector energético en el exterior.

### II. LA GLOBALIZACIÓN

El propósito de este apartado es describir algunos de los aspectos más relevantes del proceso denominado “globalización”, para plantear cómo puede México insertarse de la forma más eficiente en el mismo, en especial en el ámbito energético.

El proceso de internacionalización contemporáneo tiene como característica distintiva de otros fenómenos similares en el pasado, el ingrediente tecnológico, ya que es, en buena medida, el resultado del desarrollo científico y tecnológico actual. La globalización está directamente vinculada al progreso de las telecomunicaciones, la informática y la computación así como los transportes. Su impacto en la economía ha sido la generación de un mercado mundial y el soporte del actual aparato industrial.

Se da también en el mundo, en particular desde la década de los ochenta, un renacer de la importancia de los criterios de la economía de mercado, ante los descalabros y en ocasiones la quiebra de diversos esquemas estatistas, que partían de una fuerte intervención gubernamental en la economía. Asimismo, se da la desaparición de las economías centralmente planificadas, con el abandono del socialismo, por parte de los países de Europa del Este, y posteriormente al disolverse la Unión Soviética. Así, el llamado sistema comunista subsiste solamente en Asia, en China, Vietnam y Corea del Norte, y en el caso de América Latina, en Cuba.

De esta forma, los avances tecnológicos, en especial en las telecomunicaciones, y la adopción de esquemas de economía de mercado, han marcado los últimos años, como tendencia internacional. Esto ha propiciado una pretendida racionalidad financiera, que busca mayores rendimientos en mercados sin fronteras, en virtud del avance de la tecnología. A esto hay que agregar el fenómeno de la innovación tecnológica, como una constante. Así, los mercados sin fronteras se multiplican con mayor rapidez, en la medida en la que son más inmateriales los flujos de recursos.

En este nuevo contexto internacional cabe destacar el papel del petróleo y el gas, tanto como energéticos, así como insumos industriales y la participación mexicana en este ámbito.

### *El entorno político de la globalización*

La década de los ochenta se caracterizó por la influencia de las políticas económicas que enfatizaron el seguimiento de los criterios del mercado como el medio más eficiente de asignación de recursos y el abandono del Estado en los procesos directos de producción y de distribución.

Los gobiernos de Reagan en los Estados Unidos y de Margaret Thatcher en el Reino Unido marcaron una pauta internacional de mayor énfasis en la economía de mercado. Asimismo, en América Latina se dio, a pesar de que la década de los ochenta ha sido correctamente considerada la “década perdida”, un abandono de las funciones económicas del Esta-

do, para volver al mercado. El llamado neoliberalismo económico, que se ha registrado desde entonces en países como México y Argentina, y en un sentido sensiblemente distinto a los anteriores, en Chile y Brasil, por citar sólo los casos de las economías más grandes de la región. En el caso de Chile, se vivió una modernización de la economía mucho menos reactiva al capital internacional que en los casos de México y Argentina. En el caso de Brasil, el Estado nunca ha abandonado un apoyo activo a su industria y a su expansión internacional.

Pero, sin duda, el caso más espectacular de la desestatación fue el de la desaparición de la Unión Soviética. La caída de las economías centralmente planificadas, desapareciendo el comunismo, o socialismo real, de Europa del Este, y de la ex Unión Soviética tuvo la espectacularidad de los grandes cambios históricos. Pero lo más significativo de este gran cambio es que el sistema cayó fundamentalmente por razones económicas internas.

En 1989 cae el Muro de Berlín, en julio de 1990 se inicia el proceso de reunificación alemana y el desmantelamiento del comunismo, y en 1991 desaparece la Unión Soviética y la división del mundo de la posguerra.

En suma, el actual fenómeno de la globalización, resultado de los avances científicos y tecnológicos, así como de los cambios ocurridos en la organización de numerosos países, ha provocado la generación de un mercado mundial. La apertura de las economías y el objetivo de lograr cada vez mayor libertad global, o al menos regional, en el intercambio de bienes y servicios, ha provocado una mayor interacción internacional. En este contexto, las empresas mexicanas que participan en el ámbito energético tienen cada vez una mayor necesidad de salir al exterior.

### III. MÉXICO Y LA GLOBALIZACIÓN

En los últimos veinticinco años el país ha vivido crisis económicas recurrentes, que han causado graves daños a la industria. Al finalizar el periodo denominado “desarrollo estabilizador”, que se caracterizó por un crecimiento económico real del PIB, con tasas de inflación muy bajas, y con un acelerado proceso de construcción de infraestructura y de industrialización, se dio paso al llamado “desarrollo compartido”, al inicio de la década de los setenta. El país vivió durante décadas altas tasas de crecimiento económico, pero el periodo comprendido entre 1952, y más seña-

ladamente 1958 a 1970, en el que se alcanzaron tasas de crecimiento del PIB de alrededor del 7% anual, aunado a una baja inflación, fue calificado posteriormente como el “desarrollo estabilizador”.

La política económica implementada a partir de 1971 sufrió una grave crisis en 1976, año que el peso se devaluó, perdiendo una paridad con el dólar que se mantenía desde 1954. Durante el gobierno de López Portillo se generó un nuevo auge económico, debido fundamentalmente a la acelerada incorporación de reservas petroleras. La mayor producción de hidrocarburos generó cuantiosos ingresos que permitieron al gobierno expandir aceleradamente su gasto público. El excesivo endeudamiento y la caída de los precios internacionales del petróleo fueron factores determinantes en la crisis económica y financiera de 1981-1982. Esta crisis, además de afectar gravemente a la planta industrial del país, propició un conjunto de cambios tendientes a la reorganización gubernamental, en el periodo gubernamental 1982-1988. De esta forma, se planteó la reducción sustancial del sector paraestatal para superar la persistente crisis fiscal del Estado, reduciendo los cuantiosos subsidios al sector paraestatal; dejar de depender de las exportaciones petroleras y reactivar la economía por la vía de la inversión privada. Esto es, además de un cambio de carácter ideológico, se enfrentó también la quiebra financiera del Estado. El cambio estuvo también motivado por la dificultad práctica de revertir la situación en la que se había sumido el Estado.

Así, en 1983 se inició la reorientación de la política económica en los términos apuntados, y en 1986 se inició la apertura comercial unilateral y el ingreso de México al GATT.

En 1987 se da una fuerte caída de la bolsa, expresión de la recurrente problemática económica. En el periodo 1988-1994 se acentúa el proceso de privatización de numerosas empresas públicas y de la banca comercial, la cual había sido nacionalizada en 1982. Asimismo, se acentuó la apertura de la economía, la desregulación y la búsqueda y consecución del superávit presupuestal. Un objetivo central de la política económica ha sido el combate a la inflación.

En los noventa, en un contexto internacional dominado por el discurso globalizador y del libre comercio, se da la realidad del comercio libre pero regulado. En ese contexto, se aprueba a finales de 1993 el Tratado de Libre Comercio de América del Norte. Se suscriben diversos acuerdos y convenios con varios países latinoamericanos, acuerdos con países de la Cuenca del Pacífico, y México pasa a ser miembro de la OCDE. Asimismo,

se realizan diversos acercamientos a la Comunidad Europea, cuyas negociaciones continúan en desarrollo.

En diciembre de 1994 se vive la peor crisis económica de la historia moderna del país, con un elevado costo económico y financiero. Esta crisis motiva la necesidad de generar un paquete de rescate, coordinado por el gobierno de los Estados Unidos, y que involucra a organismos financieros multilaterales y a otros países, por el cual se reúnen hasta 54 mil millones de dólares, sin que haya sido necesario el uso total de dicho monto.

En suma, el país ha vivido, por diversas causas, crisis financieras recurrentes que han afectado la posibilidad de inversiones a largo plazo y que han desgastado y erosionado a la planta productiva. Por diversas causas, en 1976, 1981-1982, 1987 y 1994-1995, México ha sufrido colapsos económicos y financieros de gran magnitud.

Cabe referir, que además de las crisis económicas mencionadas, un sector importante de la industria ha dependido, en una importante medida, de la demanda de bienes y servicios del gobierno. Es el caso, entre otros, del sector de bienes de capital y de las empresas de ingeniería y construcción, vinculadas con la energía. Este tipo de empresas han estado sujetas a la frecuente expansión y restricción del gasto público, en el sector. Así, además de las crisis ha sido frecuente la oscilación entre expansión y astringencia presupuestal. Esto motivó a numerosas empresas a buscar mercados internacionales, pero varias de ellas han cometido el error de abandonarlas cuando se expandía la actividad en el país, con lo cual quedaban sujetas a estas oscilaciones presupuestales.

Así, por una parte las tendencias internacionales y por la otra las crisis económicas de México, obligan a diseñar una nueva estrategia industrial mexicana, en especial en el área de la energía.

Estas tendencias económicas internacionales se ven, con matices distintos, en los países del este asiático, en los de Europa del Este, Rusia y los que integran la actual comunidad de Estados Independientes y en América Latina.

Sin embargo, entre estas tendencias se pueden mencionar: la apertura al comercio internacional; la convertibilidad de la moneda; la concepción de la inversión privada como el motor principal del crecimiento económico; la propiedad corporativa como una de las formas dominantes para las grandes empresas; la apertura a la inversión exterior; la membresía a las instituciones económicas clave, como el Fondo Monetario Internacional; el

sistema del Banco Mundial; los organismos financieros multilaterales regionales y la Organización Mundial del Comercio. Por último, cabe señalar una creciente competitividad internacional.

En un mundo cada vez más competitivo, frente a la apertura de la economía mexicana y la creciente interrelación internacional, la búsqueda de nuevos mercados, para la industria mexicana, no es una estrategia más de negocios, sino una necesidad, en ocasiones para sobrevivir. Este es el caso de las empresas de la ingeniería y la construcción, que dependen en gran medida de la demanda de servicios del sector público.

#### IV. EL CASO DE MEXPETROL

Con la finalidad de aprovechar la experiencia mexicana en materia petrolera, se decidió constituir, en 1989, Mexpetrol, como un vehículo para conjuntar los esfuerzos de las instituciones públicas, con empresas privadas significativas, para competir en los mercados externos. Se buscó la suma de excelencias de las empresas e instituciones más activas en el sector, para de esta forma poder competir adecuadamente en los mercados internacionales, con los grandes consorcios de los países desarrollados que dominan los mercados.

Se trató de aprovechar la experiencia que el país ha acumulado en el sector de la energía, y en particular en el ámbito de los hidrocarburos, derivada de las circunstancias históricas del mismo.

El objeto social de Mexpetrol fue el de participar desde el diseño de proyectos, hasta la ejecución de emprendimientos “ llave en mano ”. Este amplio objeto social comprende desde el diseño de ingeniería, hasta la construcción y modernización de plantas e instalaciones industriales, como gasoductos, oleoductos, refinerías y plantas petroquímicas. La estrategia fue incluir en el objeto social de Mexpetrol todo tipo de proyectos relacionados con el petróleo y el gas, principalmente, pero con plena apertura hacia otros ámbitos del sector energético. De esta forma, se pretendió articular un vehículo flexible para la concreción de negocios internacionales.

Sin embargo, la experiencia concreta de Mexpetrol, hasta la fecha, ha sido en el campo de la explotación y desarrollo de hidrocarburos, derivado de la presencia en el consorcio de Pemex.

La composición inicial de Mexpetrol fue, por parte del sector público, Pemex, el Instituto Mexicano del Petróleo y el Banco Nacional de

Comercio Exterior, SNC. En cuanto al sector privado, los grupos empresariales I.C.A., Protexa (a través de Condux), Bufete Industrial, EPN y Empresas Lanzagorta. La mayoría del capital social, siempre ha estado en manos del sector privado.

La participación del sector público obedeció a la decisión de apoyar el esfuerzo exportador del sector privado. Las instituciones públicas no actuaron como promotores, sino como apoyo del esfuerzo privado. En cuanto a las empresas privadas, se agruparon varios de los grupos dedicados a la ingeniería y a la construcción con más experiencia a nivel internacional.

De un breve análisis de los participantes iniciales se desprenden las fortalezas del consorcio. Pemex ha sido el socio mayoritario, y es la institución de mayor impacto externo del país, ya que se trata de una empresa altamente integrada, con el manejo de importantes reservas de petróleo y gas, a nivel internacional. El Instituto Mexicano del Petróleo es un organismo público dedicado a la investigación tecnológica en materia petrolera, con amplia experiencia internacional, además de ser proveedor del tipo de servicios mencionados para Pemex. Asimismo, participó en la constitución de Mexpetrol, el Banco Nacional de Comercio Exterior, SNC (Bancomext), la institución de banca de desarrollo dedicada a la promoción y el financiamiento del comercio exterior. Por parte del sector privado, como se mencionó, participaron en la constitución de Mexpetrol varias de las empresas proveedores de bienes y servicios del sector energético, que en ese momento habían demostrado una vocación y experiencia internacionales.

### 1. *Alianza estratégica*

El concepto que inspiró la idea de Mexpetrol fue el de la alianza estratégica. Se unieron organismos y grupos empresariales con distintos objetivos y diferentes culturas corporativas para buscar la suma de excelencias que permitieran competir adecuadamente en los mercados internacionales del sector energético, aprovechando la experiencia mexicana, frente a los grandes consorcios internacionales. Pero, además, la salida al exterior se ha realizado bajo la premisa de buscar las alianzas estratégicas más convenientes con las empresas locales, o bien con otras empresas extranjeras, para sumar excelencias.

## 2. *El origen de Mexpetrol*

El origen inmediato de Mexpetrol está en el consorcio que se creó para participar en la constitución del gasoducto Loma de la Lata-Bahía Blanca-Buenos Aires, en la República Argentina. Para la obtención de la obra, dos empresas privadas mexicanas que competían por ella unieron sus esfuerzos. De esta forma, se constituyó un grupo integrado por I.C.A., Protexa, P.M.T. (Productora Mexicana de Tubería, empresa controlada en ese tiempo por Nacional Financiera) y el Instituto Mexicano del Petróleo. Participó en el financiamiento, BANCOMEXT. Este grupo empresarial mexicano se asoció con un consorcio argentino liderado por Techint. De esta forma, mediante una alianza estratégica entre empresas mexicanas y otra con el grupo argentino se participó exitosamente en la ejecución de ese importante gasoducto. Este esfuerzo fue una muestra palpable de las ventajas de la unión entre empresas privadas competidoras entre sí, tanto en los mercados internos como externos.

## 3. *La suma de excelencias*

Esta fue la ventaja comparativa más importante de Mexpetrol. Sin embargo, la mayor parte de los socios privados habían desarrollado una vasta red de captación de negocios internacionales y habían ejecutado numerosas obras y proyectos, no sólo en América Latina, sino en distintas partes del mundo. Varias de esas empresas cometieron el error estratégico de considerar a los mercados externos como un complemento de su actividad nacional. De esta forma, al recuperarse el oscilante mercado interno, abandonaron proyectos en el exterior, para observar el decrecimiento de su actividad, cuando se retrae la economía del país, aunado el abandono del esfuerzo de promoción internacional, que exige continuidad. Esta concepción ha variado, ya que ha quedado claro para las empresas privadas la necesidad de su creciente participación en los mercados externos.

Durante el transcurso de su gestión, Mexpetrol analizó numerosos proyectos de ingeniería y construcción; sin embargo, la presencia de Pemex en el consorcio facilitó la concreción de emprendimientos enfocados al desarrollo de hidrocarburos. El más importante es el que se opera en Argentina.

## 4. *El proyecto de Mexpetrol en Argentina*

Mexpetrol desarrolla un proyecto de explotación y producción de hidrocarburos en la República Argentina. Durante su fase inicial de promo-

ción de negocios, Mexpetrol fue invitado a participar en el desarrollo de hidrocarburos en la República Argentina. Para tal efecto se constituyó en 1991 un equipo de trabajo con YPF, en esa época, sociedad del Estado. Este grupo de trabajo seleccionó el área denominada “El Portón-Buta Ranquil”, ubicada en las provincias del Neuquén y Mendoza, en la precordillera de los Andes, al sur-oeste de la ciudad de Buenos Aires, en la República Argentina. Se trataba de un campo, “El Portón”, parcialmente explorado, con diez pozos perforados, seis de ellos productores. Se constituyó una Unión Transitoria de Empresas (UTE), entre Mexpetrol e YPF en febrero de 1992, a la cual le fue adjudicada por el Ejecutivo Nacional de Argentina, el desarrollo de dicha área petrolera. El contrato de la UTE suscrito entre Mexpetrol e YPF determinó, en primer término, continuar el desarrollo del yacimiento “El Portón”, para posteriormente realizar la exploración y explotación de los distintos entrampamientos ubicados en el área de “Buta-Ranquil”. Con objeto de operar el proyecto se constituyó Mexpetrol Argentina, S. A. Posteriormente, Mexpetrol cedió a Mexpetrol Argentina sus derechos en la UTE referida, para de esta forma obtener el financiamiento para el desarrollo del proyecto. La composición inicial de Mexpetrol Argentina fue con mayoría de capital de Mexpetrol, requisito establecido en el contrato de UTE, con dos socios privados argentinos. Dicha empresa tuvo dos importantes créditos de BANCOMEXT. Durante el desarrollo del proyecto, YPF se privatizó, pasando de ser una sociedad del Estado, a ser una sociedad anónima, con fuerte participación de capital extranjero, e iniciando su participación en negocios de riesgo petrolero en el exterior. Asimismo, Mexpetrol y uno de los socios privados argentinos, Astra Capsa, aumentaron su participación, al vender otro de los socios mencionados sus acciones en la sociedad; además, dicha empresa asociada fue adquirida por la petrolera española REPSOL. El Consejo de Administración de Mexpetrol decidió retirarse de los proyectos con implicaciones de riesgo petrolero. Así, al momento de escribir estas líneas toda la información disponible apunta en el sentido de que se logrará recuperar la inversión y obtener atractivas utilidades por esta operación.

Este negocio conjuntó varias de las fuerzas y debilidades de Mexpetrol. En este sentido, si bien es claro que se desarrolló un proyecto de riesgo petrolero, no puede dejar de mencionarse que se trató de un negocio parcialmente en operación. De igual forma, constituyó un proyecto conjunto, con base en un Convenio de Cooperación Técnica suscrito en 1984, entre los gobiernos de México y Argentina. Esta asignación obede-

ció a la participación de Pemex, el Instituto Mexicano del Petróleo e importantes empresas mexicanas de las áreas de ingeniería y la construcción, con prestigio internacional, en Mexpetrol. De esta forma, se garantizó que los socios mexicanos efectuarían la transferencia de tecnología para optimizar el desarrollo de los hidrocarburos en Argentina. Pero otro aspecto fundamental fue la celebración de distintas alianzas estratégicas para articular un negocio muy productivo.

### *5. El Estado y la promoción internacional*

El gobierno federal ha actuado como catalizador del esfuerzo privado. Es claro que la participación del sector energético en proyectos industriales en el exterior ha permitido, por el prestigio y la presencia de Pemex, captar oportunidades de negocios, sin la cual serían más difíciles.

La unión de varias empresas privadas mexicanas del ámbito de la ingeniería y la construcción de plantas e instalaciones industriales no otorga ninguna ventaja comparativa frente a consorcios del mismo tipo de países desarrollados. Este tipo de empresas cuentan, con frecuencia, con apoyos institucionales, y más amplia capacidad financiera. En este sentido, la diferencia cualitativa de Mexpetrol ha sido la presencia de Pemex y del Instituto Mexicano del Petróleo.

Cabe referir que los principales socios privados de Mexpetrol son competidores entre sí, en el mercado nacional, y que cada uno de ellos ha realizado alianzas estratégicas, para posicionarse mejor en el ámbito doméstico y que cuentan con sus propias redes de negocios internacionales.

Por el contrario, la presencia de Pemex enriquece al consorcio Mexpetrol con una de las empresas petroleras más importantes del mundo, altamente integrada y con un capital humano calificado en muy diversas áreas de la industria petrolera.

El enfoque contemporáneo en numerosos proyectos es el esquema de la construcción de obras, plantas e instalaciones industriales, su operación y el suministro de la energía, así como su transferencia en el largo plazo. Para asumir este nuevo papel en los mercados internacionales, es conveniente contar con la participación de entidades sustantivas en este tipo de procesos.

### *6. El ámbito de competencia de Mexpetrol*

Durante el proceso de promoción de negocios, con frecuencia se detectó que en el mismo ámbito se captaban, en general, negocios de carácter energético, ya sea de petróleo, gas y electricidad.

Asimismo, varios de los socios de Mexpetrol que trabajan con Pemex, lo hacen también con la Comisión Federal de Electricidad. De igual forma, en el pasado se han intentado constituir empresas de promoción de negocios internacionales en otras áreas específicas del sector energético, sin que se hayan concretizado.

## 7. *Perspectivas*

A mi juicio, en el actual proceso de inserción del país en un mundo cada vez más globalizado, es básico fortalecer la presencia de la empresa industrial mexicana en el exterior. Además, en el ámbito de la energía existe en México una experiencia capitalizable, tanto en materia de petróleo y gas, como de electricidad.

Para tal efecto es conveniente que el Estado actúe como catalizador de esos esfuerzos, sin que eso implique que efectúe gastos en esos propósitos.

Por el nivel de desarrollo del país, para lograr competir con éxito en los mercados internacionales es necesario contar con un mecanismo institucional de promoción de proyectos en el exterior. De lo contrario, se corre el riesgo de ver un esfuerzo desperdiciado, que cuenta con una experiencia acumulada muy importante. A mi juicio, el Estado debe continuar apoyando el esfuerzo exportador en este segmento. Para tal efecto se propone:

a) Constituir una empresa que dé continuidad a los esfuerzos de Mexpetrol, o transformar a ésta con nuevos objetivos y tareas.

b) Continuar como un elemento flexible de negocios, con la mayoría del capital en manos de empresas privadas y basados en el concepto de alianzas estratégicas.

c) Recomponer la participación del sector público, bajo la coordinación de la Secretaría de Energía.

d) Revisar la participación de los socios privados, para invitar a otros constructores y prestadores de servicios en el sector que intentan salir al exterior, o que lo han hecho ya.

e) La empresa estaría dedicada a la promoción y ejecución de proyectos industriales, relacionados con la energía, sin participar en emprendimientos de riesgo petrolero.

Sin embargo, al ser estos proyectos de largo periodo de maduración, es conveniente constituir un área de comercialización para exportar equipos y materiales relacionados con este tipo de proyectos.

f) La empresa articularía una red de captación de negocios y tendría un mecanismo de gestión financiera para hacer viable su participación en nuevos proyectos industriales, del sector energético, fuera del país.

## V. BIBLIOGRAFÍA

- ALBERT, Michael, *La mundialización de la economía*, Buenos Aires, Archivos del Presente, núm. 2, Fundación Foro del Sur.
- ASPE ARMELLA, Pedro, *El camino mexicano de la transformación económica*, México, FCE, 1993.
- GIL VALDIVIA, Gerardo *et al.*, *México y América Latina. Crisis-globalización-alternativas*, México, AUNA, Editorial Nuestro Tiempo, 1996.
- LEÓN, José Luis, *Entre Belindia y Bolívar. Problemas estructurales e integración en América Latina*.
- MADRID H., Miguel de la, “Doce años de cambios en México”, *Este país. Tendencias y Opiniones*, México, agosto de 1995.
- SACHS, Jeffrey D., *Consolidando el capitalismo*, en Archivos del Presente, núm. 2, Buenos Aires, Fundación Foro del Sur.
- SÁENZ, Josué, “México: Apartheid virtual”, *Este País*, núm. 63, 1996.