

**INTERVENCION DEL DIRECTOR  
GENERAL DE PETROLEOS  
MEXICANOS, ADRIAN LAJOUS  
VARGAS, DURANTE LA  
CEREMONIA CONMEMORATIVA  
DEL LIX ANIVERSARIO DE LA  
NACIONALIZACION DE LA  
INDUSTRIA PETROLERA.**

**CADEREYTA, N.L., A 18 DE MARZO DE 1997**

**Señor Presidente de la República;**

**Señor Gobernador de Nuevo León;**

**Señores miembros del Consejo de  
Administración de Petróleos Mexicanos;**

**Señores Secretarios de Estado, Gobernadores,  
Legisladores y Autoridades;**

**Señor Secretario General del Sindicato de  
Trabajadores Petroleros de la República Mexicana;**

**Compañeros petroleros;**

**Señoras y señores:**

Hace 59 años el Presidente Lázaro Cárdenas, en pleno ejercicio de nuestra soberanía como nación, decretó la expropiación de la industria petrolera. Hoy estamos reunidos en la refinería de Cadereyta para refrendar nuestro compromiso con ese acto fundacional. Recordamos el pasado para entender mejor el presente y para explorar con mayor confianza las posibilidades que nos ofrece el futuro. Cada generación de mexicanos ha forjado sus propias herramientas para fortalecer la soberanía económica del país. En nuestro tiempo, ante una economía cada vez más globalizada, las grandes empresas nacionales, capaces de salir al mundo y competir con éxito en los mercados internacionales, se convierten en instrumento del ejercicio cotidiano de la

soberanía económica. Los estados modernos cuentan con un núcleo de grandes empresas nacionales para alcanzar sus objetivos económicos. Petróleos Mexicanos, junto con diversas empresas que nacieron en Monterrey, forma parte de ese núcleo. El propósito básico que persiguen los cambios que están ocurriendo en la industria petrolera es fortalecer su capacidad competitiva. Un Pemex más eficiente, un Pemex más competitivo, un Pemex más fuerte será fuente invaluable de apoyo al resto de la industria mexicana y servirá mejor al Estado y a la sociedad.

### **Proyecto Cadereyta**

Petróleos Mexicanos ha emprendido la modernización integral y la reconfiguración de la refinería de Cadereyta. En los próximos 3 años se construirán en este sitio 10 nuevas plantas de proceso, se ampliarán otras 10 que ya están en operación y se dotará a esta refinería de la infraestructura y los servicios auxiliares necesarios para su operación eficiente. El costo estimado de la inversión asciende a alrededor de 1 200 millones de dólares. Con ello Cadereyta podrá competir con las mejores refinerías de la costa norteamericana del Golfo de México y atender los mercados en expansión del norte del país. El cuidado del medio ambiente ocupa un lugar prioritario en la modernización de esta instalación industrial. No sólo se eliminarán totalmente el uso de agua cruda y las descargas de aguas residuales, sino que las emisiones a la atmósfera cumplirán estrictamente con las normas vigentes y se ajustarán a las mejores prácticas de la industria de proceso. Este proyecto de Pemex tiene que

ser también un proyecto de la industria de Monterrey. Trabajaremos juntos para reducir al máximo, sobre bases competitivas, el contenido importado de esta inversión. Si en alguna parte del país tiene la industria capacidad de respuesta, es precisamente aquí, en Nuevo León.

La modernización de la refinería de Cadereyta responde estratégicamente al crecimiento y cambio en la estructura de la demanda de combustibles en el norte de México. Ha sido concebida para aprovechar la dotación de petróleo crudo pesado y de gas natural con que cuenta el país. La nueva configuración de la refinería permitirá procesar con eficiencia volúmenes adicionales de crudo pesado y convertir combustóleo en gasolina y diesel. La menor producción de combustóleo hará posible, a su vez, un uso más intenso del gas natural en la región. Además, las nuevas plantas de proceso mejorarán la calidad de los productos que reclama el mercado. Las nuevas normas ambientales y los cambios tecnológicos en la generación de electricidad exigen la sustitución de combustóleo por gas natural, así como combustibles de mayor calidad.

El esfuerzo que se requiere para modificar la oferta de combustibles no se debe subestimar. Es necesario realizar grandes inversiones en un entorno económico que ha castigado la rentabilidad de las refinerías. La industria internacional de la refinación ha enfrentado un largo período de márgenes particularmente bajos y, al mismo tiempo, se ha visto obligada a invertir sumas cuantiosas para hacer frente a normas ambientales cada vez más rigurosas. En

el caso de México deben considerarse, además, los rezagos de inversión acumulados durante muchos años, la aceleración prevista en el crecimiento de la demanda de combustibles y la conveniencia de procesar mayores volúmenes y proporciones de crudo pesado. Todo ello se traduce en requerimientos crecientes de inversión. Sin embargo, para que ésta sea rentable es imperativo mejorar las prácticas industriales y aumentar la productividad del sistema nacional de refinación. La magnitud de estos retos crece ante la presión del tiempo. Pemex Refinación tendrá que desplegar un esfuerzo intenso y sostenido para hacerles frente.

## **Resultados de 1996**

Los resultados financieros y operativos de Pemex en 1996 superaron con creces los previstos y también los de 1995. La utilidad consolidada antes del pago de impuestos y derechos ascendió a 160 mil millones de pesos, que equivalen a un incremento de 56 por ciento respecto a la del año anterior. Expresada en dólares, la utilidad se elevó a 21 mil millones, cifra superior en 32 por ciento a la de 1995. El monto total de impuestos, derechos, aprovechamientos y dividendos equivalió al 71 por ciento del valor total de las ventas, cifra 5 puntos porcentuales mayor a la de 1995. El saldo neto de la balanza de comercio exterior de hidrocarburos y sus derivados fue de casi 10 mil millones de dólares, esto es, 2 800 millones de dólares más que el año anterior. La magnitud de estas cifras se comprende mejor al relacionarlas con los grandes agregados macroeconómicos. Los impuestos y derechos que pagó

la industria petrolera equivalen a cerca del 6 por ciento del producto interno bruto y el saldo de la balanza de hidrocarburos a un poco más del 3 por ciento del mismo. Estos resultados se explican, en lo fundamental, por los mayores precios y volúmenes de producción de petróleo crudo y gas natural obtenidos durante el año, así como por los ahorros derivados de una mayor eficiencia operativa, que se tradujeron en reducciones reales de costos y gastos.

En 1995 y 1996, las condiciones imperantes en los mercados internacionales nos favorecieron y Pemex fue capaz de aprovecharlas. Contamos también con el apoyo decidido de las autoridades y de la política pública. Al interior de Pemex, fue posible concertar productivamente el esfuerzo de los trabajadores y el cuerpo gerencial, de empleados y técnicos, de directivos y sindicato. Quiero subrayar que el desempeño de nuestra empresa es producto del trabajo colectivo. Asimismo quiero reconocer expresamente la labor del Sindicato de Trabajadores Petroleros de la República Mexicana y de su dirigente, el senador Carlos Romero Deschamps. La empresa y sus trabajadores han mantenido una atmósfera de comprensión, respeto y confianza mutuos que nos está permitiendo abordar, en forma constructiva, los problemas y retos que enfrentamos.

Los sobresalientes resultados operativos y financieros de 1996 y el excelente desempeño de Pemex en 1995 han fortalecido y vigorizado a la empresa. Permitieron a la industria petrolera contribuir activamente a la estabilización financiera del país y a la reactivación de la economía. Ahora nos

preparamos para apoyar su crecimiento. Los recursos generados en este período han servido también para financiar la expansión reciente de la industria petrolera. Esta se acelerará en los próximos años gracias al incremento en el gasto de inversión. En 1997, Pemex invertirá cerca de 6 mil millones de dólares, monto que duplica el ejercido en 1994. Además, ha identificado una rica gama de oportunidades de inversión que robustece su cartera de proyectos y que permitirá diseñar programas aún más ambiciosos. Esta dinámica nutre nuestro optimismo respecto al futuro de la industria petrolera y de su contribución al crecimiento económico.

Se ha iniciado una nueva etapa en el desarrollo de la industria petrolera mexicana. Su expansión eficiente y ordenada obliga a profundizar y acelerar el cambio. Una orientación más empresarial de la acción cotidiana de Pemex es requisito esencial de su propio desempeño y de la competitividad de la industria nacional. Para que el cambio en Pemex mantenga su dinamismo se hace necesario ahora redefinir sus relaciones con el Estado y con la sociedad. La naturaleza y alcance de la intervención gubernamental en la empresa estatal están modificándose y deberán adoptar nuevas formas de regulación, congruentes con los objetivos estratégicos que se le han dado.

## **Relaciones con la sociedad**

Por otra parte, urge redefinir la relación de la industria petrolera con la sociedad a la que sirve. Esta sociedad ha cambiado profundamente en los

últimos años. Sus expectativas y exigencias con respecto a Pemex son hoy muy diferentes a las que prevalecieron en un pasado no muy distante. Petróleos Mexicanos está obligado a responder a ellas. Debe garantizar la seguridad de sus instalaciones y reducir los riesgos que representan para la población que vive y trabaja en torno a ellas. Tiene que dedicar un esfuerzo creciente al cuidado del medio ambiente. Debe seguir mejorando la calidad de los productos que ofrece y de los servicios que presta, y necesita dar mayor transparencia a sus procesos administrativos y a sus transacciones. Los avances mensurables en estas cuatro dimensiones contribuirán a mejorar la imagen de Pemex y sentarán las bases para que la sociedad renueve su orgullo por esta gran empresa, propiedad de todos los mexicanos.

En Pemex reconocemos que la seguridad industrial y la protección del medio ambiente son factores esenciales del desarrollo a largo plazo y del éxito de la industria petrolera. La administración efectiva de la seguridad y el cuidado ambiental son fuente de valor económico, de mayor productividad de los activos y de nuestra gente, y de una mejor relación con las comunidades donde operamos. En estas materias el mínimo nivel aceptable de desempeño es el que fijan la ley y sus reglamentos. Pemex no sólo continuará haciendo lo necesario para cumplir con éstos, sino que irá más allá y se ajustará a las mejores prácticas de la industria petrolera internacional. Por su dimensión y por la naturaleza de sus procesos y productos, aspira a ocupar una posición de liderazgo en el ámbito de la seguridad y la protección ambiental en este país.

Alcanzar estos propósitos es responsabilidad de todos los que trabajamos en Petróleos Mexicanos. Los cuadros directivos y gerenciales orientarán y modularán las acciones pertinentes y asignarán los recursos necesarios, pero no debe olvidarse que el desempeño en este terreno es responsabilidad de cada trabajador. Por esta razón promoveremos una cultura que valore la seguridad y la conciencia ambiental.

La frecuencia y la dimensión de los accidentes que han ocurrido en las instalaciones de la industria petrolera constituyen un llamado de atención severo en torno a la seguridad de las operaciones de Pemex. Hemos escuchado el reclamo inequívoco de la sociedad y de las autoridades. Actuaremos en consecuencia. Las prioridades institucionales están siendo modificadas. La seguridad de nuestros trabajadores y de la población civil es lo primero. Tenemos que reducir los riesgos en forma significativa lo más rápidamente posible. Para ello Pemex necesita un sólido apoyo social. Al igual que en otras partes del mundo, las autoridades federales, estatales y municipales deberán fortalecer sus mecanismos de planeación y regulación del crecimiento urbano, para hacerlo compatible con las necesidades de producción y suministro de combustibles de una sociedad industrial moderna. Pero es dentro de la industria petrolera misma donde tenemos que actuar con mayor decisión y firmeza. La complacencia en materia de seguridad es inaceptable.

La problemática ambiental de la industria petrolera y de sus productos es particularmente compleja. El conocimiento y la comprensión de sus orígenes y

sus efectos son aún limitados. A los problemas ambientales propios de las sociedades industrializadas, en México tenemos que agregar los originados por la pobreza, la ignorancia y la escasez de recursos para hacerles frente. Esto hace más difícil distinguir con nitidez los problemas específicamente ambientales de otros de carácter social más amplio. En la industria petrolera pasamos por una coyuntura difícil y paradójica: conforme emprendemos más iniciativas y acciones, se agudiza la percepción de nuestras deficiencias. Es claro que las expectativas sociales crecen a un ritmo mayor que el de los recursos que la misma sociedad y el Estado asignan a la protección del medio ambiente. Si bien estos desfases pueden ser fuente de frustración y objeto de pasión política, debemos verlos en términos constructivos y asumirlos como un estímulo a la acción en el contexto de un proceso de largo plazo.

Pemex trabaja arduamente en la construcción y desarrollo de un sistema integrado de administración de la seguridad industrial y la protección ambiental. Con esta herramienta gerencial busca mejorar de manera sustancial su desempeño en estos campos. A partir de una evaluación cuidadosa de riesgos, impactos y requerimientos, se formularán políticas institucionales y establecerán metas de desempeño; se verificará el cumplimiento de normas y se instrumentarán acciones que mitiguen riesgos, reduzcan impactos y remedien daños; se fortalecerán los mecanismos de respuesta ante emergencias; y se medirá, auditará y comunicará el desempeño alcanzado. El sistema contará con la infraestructura de apoyo necesaria para capacitar personal y documentar el

cumplimiento de normas y metas. La construcción de este sistema requiere de un esfuerzo intenso de cuando menos tres años. En este período se obtendrán mejoras que reducirán los riesgos que hoy enfrentamos. Se trata de un proyecto ambicioso, que refleja la dimensión del compromiso institucional.

La industria petrolera continuará invirtiendo recursos importantes para ampliar la gama de los productos y servicios que ofrece al consumidor y mejorar su calidad, garantizar la oportunidad y seguridad de suministro, y brindarlos a precios competitivos que reflejen su valor económico. En algunos mercados enfrenta una competencia creciente. En otros tendrá que someterse a esquemas modernos de regulación. En todos deberá responder con agilidad a las necesidades específicas de sus clientes. Para estos fines rediseña y consolida su capacidad comercial. Además trabajará más de cerca con los distribuidores privados de sus productos para que éstos brinden el tipo y calidad de servicio que demanda la sociedad. El consumidor que paga un precio competitivo tiene el derecho de exigir y recibir un servicio también competitivo.

La sociedad reclama transparencia en el quehacer cotidiano de Pemex, en sus relaciones y transacciones, así como en sus resultados. Por ser empresa del Estado está obligada a divulgar información y someterse al juicio del público y al escrutinio de las autoridades, en términos que van más allá de los que se exigen a las empresas privadas. La magnitud misma de los recursos que maneja Pemex crea obligaciones adicionales. La responsabilidad que supone administrar un patrimonio de la nación nos ha llevado a construir y

mejorar los sistemas de información que miden el desempeño institucional. Se avanza también en la simplificación de procedimientos administrativos y en el acotamiento de los elementos discrecionales en la toma de decisiones. El desarrollo de marcos contractuales de aplicación general está ordenando mejor nuestras relaciones comerciales. Mediante la modernización de procesos administrativos que promueven la eficiencia estamos fortaleciendo la capacidad de los mecanismos de control. Pemex está adoptando patrones para difundir información periódica sobre sus actividades similares a los de otras grandes empresas nacionales e internacionales, así como de organismos públicos en países miembros de la OCDE. De esta manera podrá evaluarse con mayor precisión y oportunidad la conducta de la empresa y de los servidores públicos que la administramos.

## **Relaciones con el Estado**

Pemex es un agente del Estado que debe ser evaluado en términos de su desempeño económico y su valor estratégico. El desempeño de la empresa ha mejorado sensiblemente en los últimos años, su productividad ha aumentado en un frente amplio de actividades y líneas de negocios, y su creciente superávit primario ha contribuido a fortalecer las finanzas públicas. Este comportamiento es producto del proceso de reestructuración y de la disciplina presupuestal y financiera a los que ha estado sujeta, así como la creciente competencia —real o potencial— en algunos de los mercados internos y externos en los que participa.

Mucho se ha avanzado en la redefinición de objetivos al interior de Petróleos Mexicanos. La generación de valor económico es una referencia cada vez más importante en la toma de decisiones. Su implantación en la cultura del organismo se ha generalizado. Los cuadros directivos y gerenciales están asumiendo mayor responsabilidad respecto de los resultados de sus decisiones y acciones, y están mejor preparados para rendir las cuentas correspondientes. Además, los estados de resultados de los organismos subsidiarios se presentan mensualmente a sus respectivos consejos de administración y, en los últimos dos años, se ha adoptado la práctica de publicar con oportunidad los resultados operativos y financieros trimestrales de Pemex, tal y como lo hacen todas las grandes empresas.

Hoy día la posición singular de Petróleos Mexicanos descansa en el privilegio constitucional que le reserva la exclusividad en la explotación de los hidrocarburos en nuestro subsuelo. En otros aspectos de su operación se somete a una rigurosa disciplina presupuestal y financiera. Por tratarse de bienes comerciables, los precios de sus productos reflejan su costo de oportunidad en una economía abierta. Pemex no recibe subsidios y ha dejado de otorgarlos, salvo en casos excepcionales como el del precio del gas LP. Las ventajas de su posición monopólica son limitadas por el mecanismo vigente de regulación de precios. En estos años, la industria petrolera se ha ceñido escrupulosamente a los niveles de gasto autorizados y su acceso al crédito se da en términos y condiciones determinados por el mercado.

Pemex habrá de enfrentar una competencia creciente en aquellos mercados que se ubican fuera del ámbito del monopolio estatal. El proceso de liberalización, y la adopción de esquemas regulatorios que alientan la competencia, estimulan cambios dentro de la empresa que deberán permitirle mejorar su eficiencia operativa y aspirar a niveles internacionales de desempeño. En los mercados de productos petroquímicos y de gas natural, Pemex se prepara para adaptarse a un entorno competitivo como lo hizo, en su momento, en los mercados internacionales. Un régimen de competencia regulada como el que está surgiendo ofrece un punto de partida apropiado para una transición gradual y ordenada hacia nuevas estructuras de mercado.

La dinámica del cambio en la industria petrolera mexicana obliga a renovar la estructura de gobierno de Pemex y fortalecer sus mecanismos. En este sentido, es necesario vigorizar los procesos externos a través de los cuales el Estado ejerce los derechos de propiedad sobre la empresa, así como los internos que regulan su gestión. Conviene precisar en forma más explícita las esferas de autoridad y responsabilidad de la empresa estatal y de las entidades que la regulan. Sólo de esta manera podrán establecerse objetivos claros a sus administradores y exigirles cuentas en relación con las metas de desempeño que se hayan establecido.

Los consejos de administración de Pemex y sus organismos subsidiarios deben convertirse en órganos efectivos de gobierno, que podrían suscribir, con el cuerpo directivo de la empresa, contratos de desempeño que establezcan, de

manera explícita, las mejoras esperadas y los compromisos adquiridos. A partir de la plataforma que ofrece el trabajo realizado en los últimos dos años y de la formulación de programas de inversión multianuales es factible diseñar y suscribir este tipo de contratos para el trienio 1998-2000, que coincidirá con una nueva fase expansiva de la industria petrolera.

El fortalecimiento de los órganos de gobierno de Pemex y la suscripción de contratos multianuales de desempeño son también requisito para reformar el régimen fiscal, presupuestal y de endeudamiento que regula a la industria petrolera. El control presupuestal directo de las empresas estatales data de principios de los años sesenta. Adopta techos al gasto de partidas específicas e incorpora al presupuesto federal la totalidad de los ingresos y de los egresos de Pemex. El conjunto de convenciones contables en el que descansa es único en el mundo y difiere sustancialmente del utilizado por los países miembros de la OCDE. En fechas recientes se ha flexibilizado el manejo del gasto, lo que ha hecho aún más patente la necesidad de cambios básicos. Por otra parte, el esquema fiscal vigente no alienta un comportamiento económico congruente con los objetivos de desempeño de la empresa. Por estos motivos las autoridades y Pemex estudian diversos esquemas que buscan modernizar la regulación de sus actividades.

Señor Presidente de la República:

Los petroleros queremos agradecerle su apoyo. Usted nos ha estimulado en la búsqueda de metas y objetivos más ambiciosos. Lo ha hecho directamente al darnos un claro sentido de dirección y de oportunidad. Lo ha hecho también con su ejemplo. El temple que ha mostrado ante la adversidad y su perseverancia en la conducción del país durante estos años alientan e inspiran confianza a todos los mexicanos. Ahora, cuando la economía retoma la senda del crecimiento, se confirma el valor de su decisión. Hoy, su firme defensa de la soberanía nacional nos enorgullece a todos. Los petroleros estamos con usted en la raya que marcó.