

Recibido en las oficinas de
Amacatitlan, Mex. el 8 del
pte.

12 Sept. 1964

Admón. Fototec. Americana



COMISION DEL RIO BALSAS

TELEGRAMA OFICIAL

Mex. 1245-5-1964

Mayor
Roberto
Carrizosa

Documentos que me envió
el Sr. Buranda por conducto
del Sr. Mayor Carrizosa que
me entregó en la Oficina
de la Com. en Cuernavaca
el día 8 del actual
Hoy a las 11 horas ltré



COMISION DEL RIO BALSAS

H
TELEGRAMA OFICIAL

el grado de pobreza de
A Bander que me invito
a visitar los obras que se
en los pueblos frontalis a
Mora. Me amplio su pla-
tica sobre el conocimiento
que tiene de la situacion que



COMISION DEL RIO BALSAS

III

TELEGRAMA OFICIAL

Se pide acurrir a la
industria petrolera de
nuestro pais.



TELEGRAMA OFICIAL

COMISION DEL RIO BALSAS

Pago 22

ANTONIO J. BERMUDEZ

AV. M. AVILA CAMACHO 108
MEXICO 10, D. F.

LA INDUSTRIA PETROLERA NACIONAL.

(Su porvenir inmediato.)

INDICE.

PROEMIO.

- I.- Hacia una política nacional de la energía.
- II.- Los problemas actuales de nuestra industria petrolera.
 - 1.- Inconveniente política de expansión y de inversiones.
 - 2.- Peligra el abastecimiento del mercado interior.
 - 3.- Excesiva capacidad de refinación.
 - 4.- Importación de crudos.
 - 5.- Se ha afectado la operación en todas las ramas.
 - 6.- La petroquímica carece de un plan equilibrado.
 - 7.- Se han emprendido actividades ajenas a los objetivos de la industria.
 - 8.- Se ha creado un nuevo e innecesario problema financiero.
 - 9.- Se ha destruido la mística petrolera.
 - 10.- Falta dirección.
- III.- Sugestiones para reencauzar nuestra industria petrolera hacia los fines de su nacionalización.
 - 1.- Restauración de la mística petrolera.
 - 2.- Coordinación efectiva de actividades.
 - 3.- Aumento sustancial de las reservas del subsuelo.
 - 4.- Aprovechamiento máximo de las instalaciones -- existentes.
 - 5.- Aumento racional de la producción reduciendo -- los costos.

ANTONIO J. BERMUDEZ

AV. M. AVILA CAMACHO 108
MEXICO 10, D. F.

- 6.- Reducción del costo de adquisición de materiales y equipos.
- 7.- Revisión de las plantas e instalaciones desde el punto de vista de mantenimiento.
- 8.- Exportación de los derivados del petróleo excedentes.
- 9.- Revisión de la política de la petroquímica.
- 10.- Equilibrio financiero para 1967.
- 11.- Recobro del prestigio de la Institución.
- 12.- La vigilancia estatal de nuestra industria petrolera.

-0-0-0-0-0-0-0-0-0-0-0-

ANTONIO J. BERMUDEZ

AV. M. AVILA CAMACHO 108
MEXICO 10, D. F.

LA INDUSTRIA PETROLERA NACIONAL.

PROEMIO.

Como mexicano, con gran cariño para mi patria e interés por la solución satisfactoria de sus problemas, he escrito el siguiente análisis de la situación presente y futura de la industria petrolera mexicana, con fundamento en la experiencia y conocimientos que pude adquirir a través de doce años de servirla al frente de la Dirección General.

Lógico es que en la elaboración de un estudio sobre petróleo y gas en el que se analicen los problemas y se expongan las soluciones, a fin de que puedan utilizarse en la formulación del Programa Nacional de Desarrollo Económico y Social, sea indispensable ligar el futuro con el pasado y el presente de la industria petrolera nacional. Porque se trata de definir los problemas del presente, analizando antecedentes y causas, para proponer soluciones cuyas líneas generales deberán basarse en el desenvolvimiento histórico de la industria nacionalizada. La experiencia del pasado nos ayudará a comprender los problemas y a buscar las soluciones; pero, al mismo tiempo, el presente nos indicará en qué forma esos problemas se han transformado y en qué medida son nuevos. Con eg

ANTONIO J. BERMUDEZ

AV. M. AVILA CAMACHO 108
MEXICO 10, D. F.

ta perspectiva integral podrá planearse un mejor porvenir para nuestra industria petrolera.

Dividiré mi estudio en tres partes:

I.- Hacia una política nacional de la energía.

II.- Los problemas actuales de nuestra industria petrolera.

III.- Sugestiones para reencauzar esa industria hacia los fines esenciales de la nacionalización del petróleo.

HACIA UNA POLITICA NACIONAL DE LA ENERGIA.

Las actuales fuentes de energía en México, en orden de su importancia, son: petróleo y gas, electricidad y carbón; pero más del 90% de la energía que consume el país proviene -- del petróleo y del gas, ya que en un alto porcentaje la misma electricidad se genera con petróleo.

La nacionalización del petróleo, al cambiar su orientación para destinarlo a la satisfacción y fomento del consumo nacional, ha sido uno de los principales factores del desarrollo económico de México, pues se incrementó en forma considerable y constante su demanda, que siempre tuvo abastecimiento -- oportuno.

Pero si esta dependencia casi absoluta respecto del petróleo como fuente de energía ha sido beneficiosa para un admirable impulso de nuestra vida económica, es inconveniente para el país porque no aprovecha con la debida amplitud las ---- otras fuentes: carbón mineral, hidro-electricidad y energía -- geotérmica, que también son creadoras de riqueza, y es peligrosa para la industria petrolera porque los recursos del subsuelo no son renovables y, por tanto, debe tenderse a su máxima -- conservación. Además es indudable que en el futuro aumentará constantemente la demanda de energía.

Estas consideraciones muestran la necesidad de elaborar un programa que establezca el conveniente equilibrio en la explotación de las diversas fuentes nacionales de energía disminuyendo con ritmo adecuado la preponderancia del petróleo, aun cuando por muchos años seguirá constituyendo la fuente principal.

Ese programa tendría como bases y metas generales -- las siguientes:

a).- Reencauzar la industria petrolera para que satisfaga los fines esenciales de su nacionalización, en vista de la escasez de las reservas petroleras en el momento actual y del peligro de que continúe en el porvenir inmediato, con la amenaza de que falle el creciente abastecimiento de la demanda.

b).- Acelerar la terminación de las plantas hidroeléctricas que se construyen en la actualidad e iniciar, a la mayor brevedad posible, la construcción de otras, como la del Río Santiago en el Pacífico y en el Golfo como las del Río Pámuco y del Usumacinta.

c).- Formular un plan para el aprovechamiento, tan rápido como sea posible, de las grandes reservas de carbón mineral cuya explotación ha sido abandonada o no emprendida debido principalmente al bajo precio del petróleo y a la facilidad y costo bajo de su transporte. El plan deberá proponer el empleo de carbón sobre todo en donde sea bajo el costo de transporte. En los Estados Unidos, el carbón representa el 24.6% del consumo de energía. Sin pretender, porque no es posible, llegar a este nivel, cualquier aumento del consumo de carbón en los próximos años, sería muy benéfico.

d).- Intensificar las exploraciones en busca de energía geotérmica y proveer a su aprovechamiento en la generación de electricidad a bajo costo. En varias partes del país han sido localizadas fuentes productoras, inclusive con el auxilio de Petróleos Mexicanos, sin que hayan llegado a explotarse debidamente. Basta un ejemplo para destacar su importancia: la ---

energía geotérmica, producida en Larderello, Italia, genera - /
electricidad suficiente para operar todos los Ferrocarriles -
del Norte de Italia.

LOS PROBLEMAS ACTUALES DE NUESTRA
INDUSTRIA PETROLERA.

La industria nacional petrolera carece de un programa lógico de desenvolvimiento. Como consecuencia:

1.- Se ha seguido una inconveniente política de expansión y de inversiones consistente en el predominio de la promoción sobre los objetivos de la Industria.

2.- Se ha puesto en peligro el abastecimiento futuro del mercado nacional, porque: se han desatendido gravemente las exploraciones y la perforación de pozos de exploración: en los últimos tres años ha descendido en forma alarmante el descubrimiento de nuevos yacimientos que son la base de la localización de las reservas, únicas que garantizan el abastecimiento suficiente a corto y a largo plazo. El nivel de las reservas de aceite es sumamente bajo; las de gas han aumentado, en su mayor parte, por el desarrollo de los campos descubiertos con anterioridad. Se ha puesto el énfasis en la perforación excesiva y muy costosa de pozos de desarrollo en los campos ya descubiertos para favorecer a los contratistas de perforación. El nivel de producción obtenido mediante esta perforación excesiva, no es sólido y no puede mantenerse por mucho tiempo.

3.- Debido a la carencia de programa y al predominio de la promoción, la capacidad de refinación instalada es excesiva frente a la demanda; hay, por lo tanto, una fuerte inversión improductiva.

4.- La necesidad de importar crudos es una penosa realidad.

5.- Las mismas causas han afectado a la expansión y a la operación de las demás ramas de la industria desatendiendo el mantenimiento de las instalaciones.

6.- En el desarrollo de la industria petroquímica, especialmente, se ha actuado sin un plan razonable y se ha desvirtuado la nacionalización.

7.- Se han desviado atención y energías hacia actividades y proyectos desorbitados, que no corresponden a los objetivos de la empresa petrolera nacional, como el gasoducto norteamericano en México, el proyecto del canal de Tehuantepec y otros.

8.- Petróleos Mexicanos tiene en la actualidad un nuevo e innecesario problema financiero.

9.- Se ha destruido la mística petrolera en los servidores de la industria. La moralidad administrativa está en nivel muy bajo: funcionarios y empleados participan en negocios conectados con las actividades de Petróleos Mexicanos; las compras se hacen, por sistema, a favorecidos y recomendados. Como resultado la Dirección ha perdido toda autoridad moral sobre empleados y trabajadores.

10.- Se aprecia en todas las ramas la falta de una dirección que coordine e impulse las actividades. Hay desarticulación y excesiva influencia de contratistas y proveedores.

1.- INCONVENIENTE POLITICA DE EXPANSION Y
DE INVERSIONES.

La industria petrolera nacional, debe trabajar conforme a un programa muy bien meditado que se relacione con el Programa Nacional de Desarrollo Económico y Social. Este programa determinaría la política de inversiones, sana y eficaz.

En los últimos años, Petróleos Mexicanos ha venido -- operando conforme a una política que parece orientada más a la promoción que hacia determinados objetivos nacionales. Se pensó, seguramente, que un gasto de muchos millones de pesos, aunque sólo en parte inyectados como gasto a la actividad económica general, podría ser lo más conveniente desde el punto de vista nacional, pero sin un plan bien meditado y sin cuidar la economía y el equilibrio financiero de la empresa. Posiblemente -- se consideró que lo mejor era comenzar simultáneamente muchas -- obras nuevas y obtener el máximo de financiamiento para ellas, pero no ha habido preocupación por terminarlas. Es obvio que -- si se ha decidido emprender una obra, es porque se ha apreciado su importancia y los estudios económicos la justifican, debe -- terminarse cuanto antes, para tener ingresos adicionales en lugar de erogaciones muertas. No ha sido así: hay muchas obras -- iniciadas, suspendidas y reiniciadas; hay otras abandonadas. Esto ha creado graves problemas causantes de la crisis actual.

Por ejemplo, durante 1959 se contrató una segunda parte del proyecto de la nueva refinería de Ciudad Madero. La --- construcción de las plantas respectivas se inició hasta junio de

1960, no obstante que ya desde mucho antes se había recibido -- gran parte del equipo principal y del material de importación, que se tuvo almacenado en patios durante muchos meses sufriendo los efectos de la corrosión. Las obras se suspendieron en di-- ciembre de 1960, y no se volvieron a reanudar sino hasta abril de 1963, para suspenderse nuevamente en octubre del mismo año. Durante todo este lapso no hubo dinero siquiera para pagar el -- personal que se encargara de proteger equipo y materiales con -- aceite y pintura. Sin embargo, no se suspendieron las compras - a crédito ni los embarques de materiales de importación para es- tos proyectos.

En la actualidad, todavía se encuentran almacenados - en Tampico los materiales para diversas plantas petroquímicas, pendientes de utilizarse.

Situación similar tuvo el proyecto de ampliación de - la refinería y plantas petroquímicas de Minatitlán. Se recibie- ron desde 1960 grandes cantidades de equipo y materiales impor- tados que estuvieron durante mucho tiempo a la intemperie. Con excepción de la planta de amoníaco terminada a fines de 1962, y que no ha rendido ningún beneficio económico, las demás plantas estaban apenas terminándose al finalizar 1963.

Parecida lentitud e intermitencia ha tenido la cons- trucción de las obras que constituyen la mayor parte de las in- versiones capitalizables en plantas; y sin embargo, durante to- do este tiempo, en que la Institución no ha percibido ingresos derivados de tan cuantiosas inversiones, se han causado intere- ses por los créditos - o compras a plazo de materiales y equi- po - obtenidos. Posiblemente el único aspecto en que se ha se

guido un plan lógico, es el referente a tuberías: oleoductos, gasoductos, líneas de refinados o poliductos y líneas de gas licuado; pero aun aquí el manejo financiero ha sido desacertado.

La política desorbitada de promoción, de compras a favoritos y recomendados y de utilización innecesaria de créditos, demuestra que se carece de un programa congruente y equilibrado.

2.- PELIGRO EL ABASTECIMIENTO DEL MERCADO INTERIOR.

a).- A corto plazo, la capacidad de producción es suficiente para las necesidades del mercado nacional.

Sin embargo, si analizamos la capacidad de producción a plazo un poco más largo, digamos dos años, el cuadro se convierte en alarmante. En efecto, dicha capacidad está basada fundamentalmente en las reservas del subsuelo que son resultado de todo el esfuerzo de exploración coronado con la perforación de pozos exploratorios. Se basa, asimismo, en las técnicas de desarrollo y explotación de los yacimientos, que operan de acuerdo con los principios de conservación y que incluyen la perforación de pozos de desarrollo. Los datos siguientes demuestran que en estos aspectos fundamentales la política vigente ha puesto en grave peligro el abastecimiento del mercado nacional en los próximos años lo que, sin embargo, constituye su objetivo esencial.

b).- Las reservas han evolucionado en esta forma:
(Cifras al 1/o. de enero de cada año).

	1959	1960	1961	1962	1963	1964
ACEITE		2458	2458	2455	2458.9	2603.8
DESTILADOS		265	305	311	316.7	322.1
GAS (equivalen cia en aceite)	<u> </u>	<u>1625</u>	<u>2024</u>	<u>2224</u>	<u>2231.6</u>	<u>2223.5</u>
T O T A L .		4348	4787	4990	5007.2	5148.4

Las cifras anteriores revelan que el incremento de las reservas a partir de 1959, se localizó exclusivamente en las del gas natural, y esto principalmente por el desarrollo de los campos ya descubiertos hasta 1958. En cambio, la reserva de aceite, que debería haber aumentado en proporción al aumento previsible de la demanda futura, no sólo no ha aumentado a partir del 1/o. de enero de 1960, sino que ha disminuído, -- con lo que viene a alterarse una tendencia constante de las reservas. En los años de 1959 y 1960, las nuevas reservas localizadas solo permitieron reponer los volúmenes extraídos y ya para 1962 ni siquiera se logró una reposición, no obstante que la extracción fué ya muy superior, pues el saldo neto de las reservas de aceite, es inferior al de un año antes.

El cuadro siguiente ilustra la situación de las reservas y su evolución reciente.

CUADRO COMPARATIVO DEL AUMENTO DE LAS RESERVAS Y PERFORACIONES DE POZOS EXPLORATORIOS.

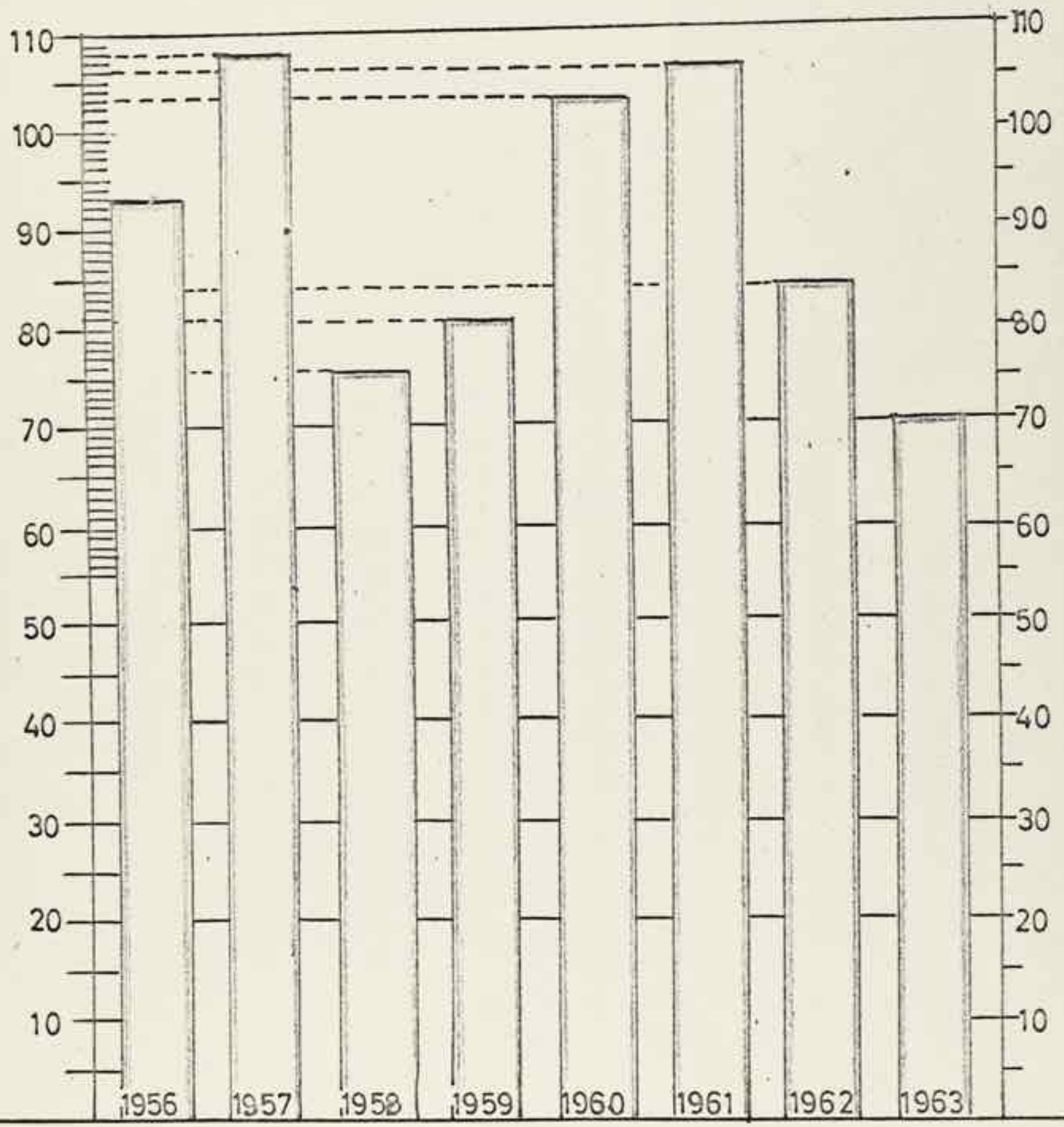
AÑO	PERFORACION POZOS DE EXPLORACION.	RESERVAS TOTALES HIDROCARBUROS.	AUMENTO ANUAL EN BARRILES (Millones).	POR CIENTO DE AUMENTO EN RELACION CON SEXENIO ANTERIOR.
1953	100	2.232,800	-7.7	
1954	94	2.348,373	115.5	
1955	86	2.750,267	401.8	
1956	106	2.958,749	208.4	
1957	105	3.423,633	464.8	
1958	<u>77</u>	4.070,306	<u>646.6</u>	
TOTAL EN EL SEXE- NIO:	568	AUMENTO -- EN EL SEXE NIO:	1.829.7	81.50%
1959	81	4.401,018	330.7	
1960	103	4.787,200	386.1	
1961	106	4.990,178	202.9	
1962	76	5.007,236	17.0	
1963	<u>70</u>	5.149,510	<u>142.2</u>	
TOTAL EN EL SEXE- NIO:	436	AUMENTO -- EN EL SEXE NIO:	1.079.2	26.75%

NOTA: En el actual sexenio sólo se computan 5 años (1959-1963).

Los datos anteriores indican que hay una grave falla en la política seguida por la empresa en materia de exploración. No se ha atendido a la investigación exploratoria para aumentar las reservas en la forma proporcional que requieren los hechos importantes: a) el aumento constante de la demanda y, consecuentemente, de la producción necesaria y, b) el hecho de que cada vez tiene que ser más difícil y costoso descubrir nuevas reservas en México, pues los descubrimientos más fáciles se han realizado ya. Los estudios de exploración han sido deficientes: no se han llevado al cabo los trabajos de geología y geofísica con la intensidad, amplitud y resultados suficientes para ofrecer buenas localizaciones y se ha preferido perforar en las de más fácil acceso, sobre las que son más urgentes por la información geológica que proporciona el trabajar en ellas.

Tampoco se ha dado la atención debida a la perforación de pozos de exploración que, sin embargo, es la única forma de localizar nuevas reservas de subsuelo. El número de pozos de exploración fué, hasta 1962, sensiblemente igual a los perforados en 1958 y anteriores. El número descendió alarmantemente en 1963. El siguiente cuadro muestra los pozos de exploración perforados en los años que se indican:

1956	93
1957	108
1958	76
1959	81
1960	103



POZOS DE EXPLORACION PERFORADOS ANUALMENTE
DE 1956 A 1963.

1961	106
1962	84
1963	70

La consecuencia ha sido que las nuevas reservas descubiertas por los pozos de exploración en los últimos tres años, y cuya cuantía se precisa posteriormente con los pozos de desarrollo, han sido muy bajas, tanto en términos absolutos como relativamente a la extracción realizada de los yacimientos, que en los últimos tres años han sido las máximas.

Se ha dicho que las reservas actuales de subsuelo son bastantes, ya que conservan una relación teórica de 20 a 1 con respecto a la producción anual presente. Esta relación teórica no significa que dichas reservas puedan explotarse precisamente en el plazo de veinte años. En muchos casos, las condiciones físicas de los yacimientos exigen que la explotación de la reserva se realice en un plazo mucho más prolongado. Un caso típico es el de Poza Rica cuya reserva, al primero de enero del corriente año, era de 1,250 millones de barriles. Si esta reserva pudiera explotarse en veinte años, se obtendría una producción diaria de 177,500 barriles, en promedio. Sin embargo, las condiciones del yacimiento, al que se aplican las más avanzadas técnicas de explotación secundaria, sólo permiten, en la actualidad una producción de 50,000 barriles por día.

La proporción de las reservas con la producción actual, indica solamente la amplitud del margen con que se cuenta para que las nuevas reservas descubiertas por la exploración

permitan atender la demanda futura, con sus aumentos. Pero dicha proporción, por amplia que sea, no significa que pueda descuidarse la exploración, ni siquiera por un tiempo corto.

En México, como en la mayor parte de los países productores, es indispensable para mantener un nivel de producción que se sostenga un ritmo más o menos constante de descubrimientos. Debe tomarse en cuenta que pasan varios años a partir de que se descubre un yacimiento antes de que pueda desarrollarse su producción. Esto significa dos cosas: 1.- Que la demanda que habrá de comenzar a satisfacerse con producción nueva dentro de 5 ó 10 años tiene que basarse en descubrimientos realizados hoy; 2.- Que por algunos años pueden abandonarse o descuidarse los trabajos exploratorios sin que aparentemente sufran la producción y el abastecimiento presentes que se fundan en los descubrimientos de varios años antes. Pero, si no se atiende debidamente a la exploración y a la perforación exploratoria, se abatirán fatalmente la producción y el abastecimiento futuros.

Independientemente de las grandes variaciones en las condiciones de producción de un campo a otro en virtud de sus diferentes características naturales, todos los campos pasan por dos etapas en su vida de producción: la primera, que coincide con el desarrollo del campo, es una etapa de producción abundante según sus características; y la segunda, de producción más reducida pero estabilizada, que se sostiene merced a las técnicas de explotación secundaria. Los campos no pueden ni deben explotarse a capricho, sino que tienen un ritmo óptimo de explotación que la técnica señala para cada caso particular. En

consecuencia, no basta con una cifra absoluta de reservas que pueda parecer bastante para obtener la producción que se desea, sino que para contar con una capacidad de producción abundante, y para sostenerla, es preciso contar siempre con campos en la primera etapa de su explotación.

c).- La política seguida en materia de perforación de pozos de desarrollo en los campos ya descubiertos, refleja las innovaciones introducidas en materia de inversiones y manejo administrativo, así como sus inconvenientes. La nueva política consiste en fomentar la perforación de pozos por contrato en vez de por administración y en incrementar considerablemente el número de las perforaciones. El número de pozos y de metros perforados aumentó considerablemente: mientras que en 1958 se perforaron 379 pozos con 803,688 metros lineales, en los años subsecuentes el número de pozos y de metros perforados fué el siguiente:

<u>AÑO</u>	<u>POZOS</u>	<u>MTS. LINEALES</u>
1959	440	945,626
1960	762	1.605,271
1961	729	1.607,036
1962	639	1.594,736
1963	554	1.403,229

El incremento en el número de pozos fué exclusivamente en el aspecto de pozos de desarrollo, es decir, perforados en los campos ya descubiertos, pues el número de pozos de exploración fué, hasta 1962, sensiblemente igual a los perforados en 1958 y los años anteriores.

Ahora bien, esta nueva política de perforación ha sido desafortunada y no ha respondido a un programa equilibrado -- con las actividades de exploración.

Por otra parte, las perforaciones por contrato han sido altamente inconvenientes tanto financiera como técnicamente, pues por una parte la política de perforación ha permitido mostrar un incremento considerable en los activos fijos, que, no representa sino parcialmente, activos en operación productivos y, además, se trata, también en buena parte, de inversiones innecesarias.

Desde el punto de vista técnico, las cifras de pozos no representan activos en operación sino improductivos: de los 5,400 pozos productivos que ha perforado Petróleos Mexicanos, hay 2,500 fuera de producción; si descartamos los pozos en campos más antiguos y solamente tomamos en consideración lo que se perforaron en campos y extensiones descubiertos desde 1948, hay más de 1,000 pozos que no producen porque necesitan reparación y se han desatendido estas actividades o, lo que es peor, porque no se han hecho las terminaciones de dichos pozos ni conectado con las tuberías de producción.

La técnica de conservación para el óptimo aprovechamiento de los recursos petroleros del subsuelo, basada en las características de cada yacimiento, el avance tecnológico y la economía, determinan el máximo ritmo eficiente de explotación de un yacimiento y, por lo tanto, el número y espaciado de los pozos de desarrollo que deben perforarse. Aumentar el número de pozos sin respetar el espaciado que la técnica indica, puede aumentar, a corto plazo, la capacidad de producción pero

produce dos consecuencias muy inconvenientes: a) provoca la declinación y el abatimiento prematuro de los yacimientos; b) aumenta el costo de perforación y, en consecuencia, el de producción. Esto precisamente es lo que ha estado ocurriendo en los últimos años, singularmente en los casos de los campos de "Magallanes", "Tres Hermanos" y "Ogarrio"; en los cuales a costa de la capacidad a largo plazo, se aumentó la capacidad inmediata de producción. Aun ésta no se logró en la proporción debida, pues hay más de 1,000 pozos susceptibles de producir que están cerrados por falta de reparación o porque no se han hecho las debidas conexiones.

Puede afirmarse, por tanto, que ha sido excesivo el costo de obtener la capacidad de producción presente, pues pudo haberse llegado a ella sin necesidad de perforar tan gran número de pozos de desarrollo.

Entre 1959 y 1963 se perforaron 2686 pozos de desarrollo; de los cuales, 1504 fueron perforados por contratistas y 1182 por Petróleos Mexicanos. Si la inversión realizada en perforaciones por contrato, se hubiera destinado a incrementar las investigaciones y las perforaciones de exploración, hubieran sido muy diferentes los resultados en cuanto al descubrimiento de nuevos yacimientos y la determinación consecuente de nuevas reservas del subsuelo. No es aventurado asegurar que, en ese caso, los pozos de desarrollo que perforó Petróleos Mexicanos hubiesen bastado para obtener los aumentos de producción requeridos. Aun cuando la producción hubiese sido la misma, la diferencia sería apreciable ya que se basaría en reservas de subsue-

lo de sólida cuantía que tendrían asegurado, en vez de poner en grave riesgo, el abastecimiento futuro, pues el costo de producción sería mucho menor porque no habría inversiones innecesarias y porque en la explotación de los yacimientos se seguirían estrictamente, como fué la tradición constante de la industria petrolera nacionalizada, las reglas de la conservación para el óptimo aprovechamiento de las reservas.

Sin duda no serían tan elevadas las cifras del activo fijo por inversión en pozos; pero lo serían mucho más las de reservas, y la proporción entre unas y otras reflejarían una posición sólida y desahogada de Petróleos Mexicanos, como abastecedor de la demanda presente y futura de hidrocarburos.

d).- En resumen: El monto de las reservas del subsuelo a la fecha, no corresponde ni remotamente al número de pozos y de metros perforados, pues se dió preferencia indebida a los pozos de desarrollo y se desatendieron los de exploración. Los altos costos de perforación y producción están eliminando por incosteables gran cantidad de reservas que podrían descubrirse en campos de producción modesta que, sin embargo, son los que necesariamente tendrán que predominar en el futuro, porque lógicamente después de más de sesenta años de explotación petrolera, los campos de mayor abundancia han sido ya descubiertos. (En los Estados Unidos el promedio de producción por pozo es de 11 barriles, en tanto que en México el promedio es de 143 barriles por día.)

Pero la capacidad de producción, si bien de inmediato es bastante para la demanda, no es sólida ni puede sostenerse. La falta de atención a la exploración, la equivocada política de

perforaciones de desarrollo y el aumento en los costos de producción, ponen en grave peligro el abastecimiento de la demanda en un futuro próximo.

En el lapso de 1950-51 a 1957-58 el costo para incrementar la producción en un millón de barriles por concepto de perforación de desarrollo fué de 51.9 millones de pesos, mientras que el correspondiente de 1958-59 a 1962-63 fué de 413.65 millones de pesos, o sea que se ha tenido un incremento en el costo por perforación de desarrollo de 416.6%.

3.- EXCESIVA CAPACIDAD DE REFINACION.

Según el informe del 18 de marzo de 1964 la capacidad instalada actual de refinación asciende a 454,000 barriles por día, en tanto que, durante 1963, se procesaron en las refinarias 327,700 barriles diarios. Sin embargo el programa del presente año incluye el inicio de la construcción de dos refinarias: una en Mazatlán, Sin., y, la otra, en Rosarito, B. C. -- Admitiendo que las necesidades del presente año asciendan a --- 350,000 barriles diarios, todavía la capacidad de refinación -- tendrá un exceso, con respecto a las necesidades, de más de --- 100,000 barriles por día. Es indiscutible que, dado el aumento constante de la demanda y su especialización cada vez mayor hacia los productos ligeros, y puesto que Petróleos Mexicanos - a diferencia de lo que podría ocurrir con cualquier empresa refinadora privada en otros países - tiene la misión de satisfa- --

cer todas las demandas nacionales, la capacidad de refinación en México deberá ser siempre superior a la que tenga que utilizarse efectivamente para atender la demanda. Pero no se justifica un exceso tan grande en la capacidad instalada ni menos - que ésta se amplíe, porque mantiene improductiva una cuantiosa inversión, canalizando recursos o posibilidades de crédito hacia sectores en donde eran menos necesarios y descuidando otros en que eran indispensables. Además revela una falta de eficiencia en la operación de las refinerías; una falta de coordinación entre las actividades de ventas y las de refinación y - la falta de un plan de inversiones.

No puede desconocerse la conveniencia de la refinería de Rosarito, B. C., ya que atenderá aumentos requeridos en la región para satisfacer la demanda y mejorará la distribución. - En cambio, la conveniencia de la proyectada refinería en Mazatlán, es discutible. Pero en la hipótesis de que fuese necesaria, y aun considerando que con ambas refinerías se puedan sustituir procesos que se realizan en la actualidad en otras refinerías, resulta que las necesidades del futuro inmediato no absorberían la excesiva capacidad de refinación.

Como para realizar estas inversiones se ha recurrido a financiamientos que causan intereses, las inversiones improductivas han aumentado los costos financieros de la Institución.

4.- IMPORTACION DE CRUDOS.

Hay personas que piensan que es buen negocio impor--
tar crudos de Venezuela para procesarlos en nuestras refine---
rías, pues cuesta menos que producirlos en el país. Como se -
ha dicho repetidas veces, existe capacidad adicional de produg
ción que no se utiliza por no exigirlo el mercado, por tanto -
parece absurda la simple proposición enunciada. Pero si fuera
verdad que el costo de producción nacional es superior al de --
los crudos extranjeros, esto sólo revelaría una grave falla ad
ministrativa y una elevación de costos injustificada, cuyas --
causas no sería difícil analizar a fondo. Lo cierto es que la
necesidad de importar crudos se ha convertido en penosa reali-
dad antes de lo que ya se temía. En mayo se recibieron en ---
Guaymas 160,000 barriles de diesel procedentes de California, ✓
además de otras importaciones en puntos fronterizos, especial-
mente Ciudad Juárez. En junio y julio se recibieron en Tuxpan
(600,000) barriles de crudo de Venezuela.

Es la primera vez, en 25 años de historia de la na--
cionalización, que se importa petróleo crudo. La vendedora es
la Rault Petroleum Corp. de Louisiana, que tuvo antes contra--
tos de perforación en Reynosa, y que no es empresa productora
conocida. Esta clase de operaciones, que desvían a Petróleos
Mexicanos de los fines perseguidos con la nacionalización, pue
den dañar gravemente la economía nacional.

5.- SE HA AFECTADO LA OPERACION EN TODAS
LAS RAMAS.

La política seguida en cuanto a inversiones capitalizables, canalizando recursos hacia compras y obras de activo fijo y a la protección a los contratistas de perforación, no solamente restó recursos a actividades tan importantes como la exploración, sino que ha afectado también a la expansión y operación de todas las ramas de la industria. Por vía de ejemplo mencionaré la desatención a los trabajos de mantenimiento y -- los casos de la flota marítima.

a).- La misma política promocionista ha afectado también a los servicios que, desde el punto de vista de la presentación de las cuentas, sólo constituyen aumentos de gastos y no pueden registrarse como incrementos de activo fijo ni como aumentos al capital de trabajo; me refiero a los trabajos de mantenimiento que, en una industria tan delicada como lo es la del petróleo y con tan elevado índice de riesgo, son indispensables para el buen funcionamiento de las instalaciones, para el servicio eficaz a los usuarios de productos petroleros y para la seguridad de los trabajadores y del personal en general.

b).- La política financiera y de inversión implantada por la industria determinó que se abandonara la reparación de buque-tanques que es indispensable, pues debido al poco calado de los puertos mexicanos necesita operarse con barcos de no más de veintisiete pies de calado, que ya no se construyen,

(todos en la actualidad son de mucha mayor capacidad), ni es fácil adquirir. Además, se han hecho diversas operaciones de compra de buque-tanques sin tomar en consideración la disponibilidad de refacciones ni el conocimiento de sus máquinas por nuestros marinos y demás elementos que debían haberse reunido para hacer posible su operación en México; mas aun, sin tener la seguridad de que los mismos estaban en condiciones de ser utilizados en los servicios de Petróleos Mexicanos y, a veces, contra la opinión de los técnicos de la empresa. El resultado ha sido que los barcos que se compraron han estado amarrados durante la mayor parte del tiempo, sujetos a reparación, y el servicio que deberían rendir ha tenido que contratarse con armadores extranjeros que cobran altas cuotas de flete.

6.- LA PETROQUIMICA CARECE DE UN
PLAN EQUILIBRADO.

En el campo de la petroquímica se hace evidente la falta de un programa equilibrado. A noviembre de 1958 se habían terminado las plantas de azufre en Poza Rica y Atzacapotzalco; la planta de dodecibanceno base para detergentes, en Atzacapotzalco, había sido construída en un 50%; y Guanos y Fertilizantes producía ya, en su planta en Cuautitlán, fertilizantes a base de azufre y gas natural que por varios años le entregó gratuitamente Petróleos Mexicanos. Con el objeto, sin duda, de desarrollar al máximo un sector de la industria que comenzaba a pe

nas antes de 1959 y que podría presentarse como original, se ha tratado de impulsar la petroquímica sin tener en cuenta -- las posibilidades de los mercados nacional y de exportación; el necesario escalonamiento de las inversiones en la industria petrolera y su indispensable jerarquización. Las decisiones de inversión no deben basarse solamente en que los proyectos -- específicos sean buen negocio, ni que para los mismos se cuente con ofertas de financiamiento, que en última instancia no -- son sino ventas de equipo y servicios a plazos, sino en la consideración de cuáles de dichos proyectos cumplen mejor, dentro del período que se considere, con los fines globales de la industria petrolera. No sólo ha dejado de hacerse esto, sino que la política de inversiones en la petroquímica ha modificado de hecho, los propósitos de nacionalización y de conveniencia pública establecidos en el Artículo 27 Constitucional y en su -- Ley Reglamentaria en el ramo de petróleo.

Esta Ley Reglamentaria señaló la parte de la indus-- tria petroquímica considerada como básica que debía estar re-- servada a la Nación y la otra, de gran amplitud, abierta a la iniciativa e inversión privadas. El criterio para la primera no es únicamente de carácter técnico sino principalmente, como debía ser tratándose de nacionalización, un criterio político económico conforme al cual se determinen las "materias primas industriales básicas" a que hace referencia el Artículo 3/o. -- de la Ley; y la exposición de motivos contenida en la iniciativa presidencial de esta Ley, no deja lugar a dudas con respecto al alcance y al significado de esta expresión. Sin embargo,

la política seguida ha sido la de abrir las puertas de la inversión privada en la zona reservada a la Nación, así como en asociarse en una proliferación de empresas mixtas.

Por ejemplo: en diciembre de 1958 se discutió la -- propuesta de la Dow Chemical, (una de las más grandes empre-- sas químicas del mundo) para asociarse con Petróleos Mexica-- nos en la elaboración de productos básicos petroquímicos.

El caso de la planta de polietileno, contratada con intereses británicos, es más impresionante por ilegal, por in necesaria y por sus resultados. Todo el equipo y el material adquiridos para su construcción han permanecido almacenados - en los patios de Pemex en Ciudad Madero, por varios años. Por fortuna el señor Presidente de la República, aplicando la ley, acordó que la planta pasara a formar parte del patrimonio de Petróleos Mexicanos.

7.- SE HAN EMPRENDIDO ACTIVIDADES AJENAS A
LOS OBJETIVOS DE LA INDUSTRIA.

a).- Un ejemplo también impresionante de la políti- ca "promocionista" seguida por la actual administración de Pe tróleos Mexicanos, fué el convenio firmado con la "Tennessee - Gas Transmission Co." el 8 de junio de 1960, para construir - un gasoducto en territorio mexicano al sur de la frontera con los Estados Unidos, entre Reynosa y un punto cercano a Mexica li, Baja California, con el fin de transportar gas norteameri cano adquirido por la "Tennessee Gas Transmission Co." en el -

Estado de Texas, y que otra empresa subsidiaria de dicha compañía distribuiría en el Estado de California. La parte "mexicana" del proyecto incluía la inversión por parte de Petróleos Mexicanos, de 165 millones de dólares, es decir, 2,065.5 millones de pesos, para lo cual haría una emisión de bonos, - amortizables con el precio pagadero a Petróleos Mexicanos por el transporte del gas entregado en California, y que la Tennessee se encargaría de colocar en el mercado de capitales de los Estados Unidos. El gasoducto sería construido por la Tennessee mediante un contrato de obras por administración a base de costo más honorarios. La Tennessee, por conducto de una empresa mexicana subsidiaria, tendría a su cargo el mantenimiento y la supervisión técnica del gasoducto (es decir manejaría el gasoducto) por un período de 25 años.

La finalidad, así como la única posibilidad de operación económica de este gasoducto, consistían en servir como medio de transporte de gas producido en Texas para ser consumido en California; por lo tanto no se trataba de un proyecto integrado dentro de la política general del desarrollo económico de México, no obstante que incluía la venta de hasta 75 millones de pies cúbicos diarios de gas natural producido por Petróleos Mexicanos en la zona de Reynosa, pues las reservas de gas en esa zona no justificaban aumentar las exportaciones. Tampoco se trataba de un proyecto que estuviese dentro de las líneas del programa de expansión de Petróleos Mexicanos en función de las necesidades de abastecimiento de petróleo y gas en la República. Se trataba de un "negocio" que, para realizarse exigía la responsabilidad financiera de la empresa pública por

más de 2,000 millones de pesos. Lo que sí era impresionante era el aspecto promocional.

Afortunadamente para México y para Petróleos Mexicanos la propia "Tennessee Gas Transmission Co." desistió de su petición de permiso ante la Comisión Federal de Energía del vecino país del norte, después de haber gastado varios millones de dólares y dió por cancelado el convenio. En el curso de las audiencias celebradas ante la comisión administrativa competente de los Estados Unidos de Norteamérica salieron a luz diversos aspectos de esta promoción: entre otros, la cantidad de 22 millones de dólares que debían ser cubiertos por Petróleos Mexicanos además de los intereses que las obligaciones que emitiese para construir el gasoducto deberían causar en consonancia con el valor del dinero en el mercado de capitales de los Estados Unidos de Norteamérica y las tasas máximas de interés que por disposición legal, podía pagar Petróleos Mexicanos, basadas en las operaciones efectivamente realizadas por el Gobierno Mexicano en dólares americanos. El destino de estos 22 millones de dólares no pudo ser aclarado convenientemente y causó el consiguiente escándalo en los círculos gubernamentales, petroleros y financieros del vecino país; esto movió a la Tennessee a desistir de su proyecto.

Desgraciadamente como resultado de esta promoción, Petróleos Mexicanos sufrió grave daño en su prestigio administrativo, industrial y financiero.

b).- Otros ejemplos de actividades sin conexión con nuestra industria petrolera fueron: el proyecto del canal de Tehuantepec, en el que se gastaron inútilmente tiempo y dinero,

y los convenios petroleros con países sudamericanos (Venezuela, Bolivia, Argentina, Colombia y Perú), promovidos por Petróleos Mexicanos; inexplicables si no es por ostentación. Mal podría ofrecerse afuera lo que adentro nos faltaba; claro que también se gastaron tiempo y dinero enviando a dichos países técnicos mexicanos cuyos servicios se requerían en el nuestro. Como era de esperar ningún beneficio produjeron dichos convenios para Petróleos Mexicanos.

c).- Por último, se proyecta ahora la construcción de un canal que comunique las instalaciones de Pajaritos, con el Río Coatzacoalcos; es decir, se trata de convertir a Pajaritos en un puerto de río. El costo de esta obra es de 150 millones de pesos. Suponiendo que la obra sea muy conveniente, debe advertirse que hay trabajos más urgentes e importantes -- que ejecutar de inmediato.

8.- SE HA CREADO UN NUEVO E INNECESARIO

PROBLEMA FINANCIERO.

Hacia fines de 1958 había quedado resuelto el grave problema financiero que la Institución sufrió por muchos años: en el mes de noviembre, fué acordado el aumento en los precios de los principales productos que había sido pedido desde tantos años antes. Este y otros aumentos menores que habían quedado pendientes y que se aceptaron a principios de 1959, así como la eliminación de la mexolina del mercado, permitieron a

la Institución tener una estructura de precios remunerativa -- que le produjo los ingresos que necesitaba para acabar de re-- solver su problema financiero. Además de esta medida fundamen-- tal, otros factores también contribuyeron a resolverlo:

I.- En 1958 se terminaron seis obras mayores: 1) la planta de absorción de Ciudad Pemex; 2) la planta de lubrican-- tes de Minatitlán; 3) la planta termo-eléctrica de la refine-- ría de Ciudad Madero; 4) la línea de productos Tampico-Monte-- rrey; 5) el gasoducto Reynosa-Monterrey y 6) la planta catalí-- tica en la Refinería de Atzacapotzalco. El aumento en los in-- gresos que la puesta en funcionamiento de todas estas obras -- permitió a la Institución a partir de 1959, fué factor de im-- portancia en la solución del problema financiero.

II.- En 1959-1960 se construyó el gasoducto de Ciudad Pemex a la Ciudad de México. Esta obra fué la inversión adi-- cional que permitió sacar provecho de las considerables inver-- siones realizadas con anterioridad en el descubrimiento de los campos productores de gas, en la perforación de pozos y en la planta de absorción de Ciudad Pemex. Así lo muestra el rápido incremento en el consumo de gas natural a partir de 1961, que produjo considerables ingresos adicionales a la Institución.

III.- En 1960 se consolidó el pasivo documentado a fa-- vor del Gobierno Federal, con importe de 1,770 millones de pe-- sos. Por esta medida, dicha cantidad fué eliminada de las --- cuentas del pasivo exigible y pasó a constituir una aportación del Gobierno Federal al patrimonio de la Empresa, si bien de -- naturaleza amortizable y con un interés del 8% (ocho por cien--

to) anual. No necesita ponderarse el cambio en el panorama financiero de la Institución que esta simple operación constituyó.

IV.- Durante 1959 Petróleos Mexicanos no pagó impuestos al Gobierno Federal.

V.- A partir de 1960 el Gobierno redujo los impuestos que venía pagando la Institución y que representaban el 21% de sus ingresos brutos, al impuesto único del 12%, es decir, una reducción del 9% sobre los ingresos, pero del 40% sobre los impuestos.

El problema financiero que afectó a la Institución hasta 1958 hubiera reducido el ritmo del desarrollo de la industria petrolera; pero frente a la imperiosa necesidad de ese desarrollo para la economía del país, Petróleos Mexicanos, con toda razón, se vió obligada a recurrir a los créditos, aumentando su pasivo por el empleo de recursos financieros ajenos: el pasivo que en 1954 ascendía a 1,500 millones de pesos, llegó, al finalizar 1958, a 3.839.3 millones de pesos. Estas cifras muestran tanto la magnitud del problema como por qué, a pesar de todo, la industria no detuvo su desenvolvimiento.

Al quedar resuelto el problema financiero en noviembre de 1958, Petróleos Mexicanos pudo disponer de considerables sumas para realizar inversiones capitalizables urgentes y aun para rescatar el pasivo. Las propias cifras publicadas por Petróleos Mexicanos dan idea de los recursos adicionales que las medidas arriba enunciadas y singularmente el aumento

de los precios, le facilitaron. Entre 1958 y 1962, el consumo total en el mercado nacional de crudos y productos y de gas natural, reducido este último a su equivalencia en aceite, tuvo un aumento del 22.1%; en cambio, los ingresos por ventas en el país subieron al 71.4% como se muestra en el siguiente cuadro:

CONSUMO NACIONAL DE ACEITE Y GAS NATURAL (convertido en aceite líquido) EN BARRILES POR DIA: - - - - -

	<u>1958</u>	<u>1962</u>	<u>Aumento</u>	<u>%</u>
Aceite	253,000	278,000	25,000	
Gas Natural (millones de p. c/día)	(135)	(350.3)	(215.3)	
Gas Equivalente (en barriles x día)	<u>22,500</u>	<u>58,400</u>	<u>36,000</u>	
T o t a l :	275,500	336,400	61,000	22.1
Ingresos por ventas en el mercado nacional (en millones de pesos)	3,657	6,270	2,613	71.4

Fué el aumento en los precios y no en la producción, lo que determinó el aumento en los ingresos.

En el sexenio 1959-1964 los ingresos totales de la Institución, incluyendo exportaciones, fueron prácticamente del doble que los obtenidos en el sexenio 1953-1958, como se muestra en el siguiente cuadro:

1953	1,966.075,713.19
1954	2,520.870,017.14
1955	3,194.876,775.18
1956	3,648.734,041.48

1957	3,922.402,528.53
1958	<u>4,120.443,638.71</u>
T o t a l :	<u>19,373.402,714.23</u>
1959	5,018.822,000.00
1960	5,803.178,000.00
1961	6,382.338,000.00
1962	6,641.021,000.00
1963	7,167.397,000.00
1964 (estimado)	<u>7,431.910,000.00</u>
T o t a l :	<u>38,444.666,000.00</u>

Estos ingresos, aunque muy cuantiosos, debieron haber llegado a cifras muy superiores si una sana administración los hubiera empleado en inversiones capitalizables, de acuerdo con programas bien meditados. Las cuantiosas inversiones y los rendimientos provenientes de ellas, lógicamente hubieran generado nuevos e importantes ingresos. Así se habría incrementado el activo, es decir, se habría enriquecido el patrimonio nacional y, además, en lugar de \$38,444.666,000, la cifra de ingresos por el sexenio debería haber sido considerablemente mayor.

Diecinueve mil millones adicionales en 6 años, - - - -
- aun descontando el aumento en los gastos por el incremento de actividades y el aumento de costos originado por las revisiones del contrato colectivo, - debieron permitir a la Institución petrolera realizar con recursos propios sus inversiones -

de capital y amortizar el pasivo que el problema financiero ha**ba** hecho crecer tanto. Por lo contrario, en los cuatro años transcurridos de 1958 a 1962, el pasivo aumento en 1,425.9 millones de pesos. En efecto, la transferencia de 1,770 millones del pasivo a favor del Gobierno Federal a la cuenta de capital preferente, no fué un rescate de pasivo, sino una operaci**o**n contable que favorec**ía** la situaci**o**n financiera, a pesar de que sobre esta cantidad se ha venido pagando el 8% anual de intereses. Al finalizar 1958, el pasivo era de 3,839.3 millones de pesos; en tanto que al terminar 1962, ascend**ía** a 3,495.2 millones que, sumados a los 1,770 millones transferidos a capital preferente, dan la cifra de 5,265.2 millones de pasivo total; de donde resultan los 1,425.9 millones de incremento del pasivo en dicho lapso.

La contabilidad refleja un aumento en el activo fijo total de 8,468.9 millones de pesos en el mismo período y un aumento neto, descontadas depreciaci**o**n y amortizaci**o**n, de 4,253 millones de pesos. Desgraciadamente las cifras contables no indican en qu**e** medida las inversiones en activos fijos producen resultados e ingresos para la Instituci**o**n. Ya se hizo referencia antes a las inversiones improductivas en pozos.

La pol**í**tica seguida durante estos últimos años ha sido la de iniciar numerosas obras sobre la base de conseguir créditos para la compra de equipo y el pago de servicios en el extranjero, que ten**ían** que completarse con inversiones originadas en recursos nacionales. Pues bien, muchas de las obras iniciadas, han estado paralizadas durante varios años y en buen número todav**ía** lo est**án**; el equipo y los materiales que

se adquirieron con los créditos extranjeros, han estado guardados en patios de almacenamiento en que, lógicamente, se han deteriorado, pendientes de la continuación de las obras. El valor de estos bienes improductivos, pero registrados en los activos fijos, llegó a ascender a cientos de millones de pesos. Sin embargo, los créditos reportaban los intereses correspondientes y hay que advertir que los pagos que por concepto de intereses de todas clases tiene que hacer Petróleos Mexicanos anualmente, incluyendo los intereses sobre el patrimonio preferente, sobrepasan de 300 millones de pesos; es decir, casi un millón de pesos diario.

VI.- La Institución ha recurrido en los últimos años a la obtención de créditos que eran innecesarios. Debe señalarse, por vía de ejemplo, el crédito de 40 millones de dólares, negociado a principios de 1959 con un grupo de bancos norteamericanos y con "Altos Hornos de México", S. A., para la compra de la tubería e inversiones conexas para el gasoducto Ciudad Pemex-Ciudad de México. Los datos y cifras mencionados antes, en ~~el inciso (a) de~~ este mismo capítulo, en relación con la situación financiera de Petróleos Mexicanos en dicho año, indican que la Institución contaba con los recursos necesarios para hacer frente a esta obra, sin necesidad del crédito, por el que, sin embargo, hubo necesidad de pagar los intereses. Además, dicho convenio financiero fué negociado en términos de desprestigio para Petróleos Mexicanos, por las razones siguientes.

a).- Indebidamente fueron partes en el contrato, Al-

tos Hornos de México, S. A. y Nacional Financiera, S. A., además de Petróleos Mexicanos. Esto quitó a Petróleos Mexicanos toda la fuerza de su prestigio económico y de su crédito.

b).- Nacional Financiera, S. A. actuó como fiduciaria para vender el gas y liquidar su importe eliminando a Petróleos Mexicanos, cosa que no era necesaria ni se había hecho jamás en financiamientos anteriores.

c).- El crédito y el prestigio de Petróleos Mexicanos fueron la base para conseguir el préstamo. Sin embargo, no fué Petróleos Mexicanos quien recibió el dinero proveniente del crédito de 40 millones de dólares sino Altos Hornos de México, S. A. Petróleos Mexicanos se supeditó a esta última empresa sin ninguna necesidad, como no sea para la realización de otros fines ajenos a la industria petrolera. Altos Hornos de México, S. A. creció a la sombra y al amparo de Petróleos Mexicanos y vivió de los pedidos que la empresa petrolera nacional le hacía y que representaban aproximadamente el 90% de sus ventas. Cabe advertir que el 35% del capital de Altos Hornos pertenece a la iniciativa privada.

d).- Altos Hornos de México, S. A. recibió de inmediato, al firmarse el contrato, 1.5 millones de dólares como anticipo a cuenta de la última tubería que entregaría dos años después. Altos Hornos manejó ese dinero durante el lapso que duró la construcción del gasoducto, pero los intereses los pagó Petróleos Mexicanos.

e).- Altos Hornos de México, S. A. recibía el dinero de los Bancos y le pasaba "con gotero" a Petróleos Mexicanos - las cantidades que ésta necesitaba para la construcción del --

gasoducto.

f).- Los precios estipulados en el citado contrato para la plancha de acero vendida por Altos Hornos de México, S. A., con la cual se construiría la tubería, fueron aumentados varias veces sin justificación.

g).- Intervino gente extraña a Pemex en la concertación de este empréstito, pues hubo intermediarios tanto mexicanos como norteamericanos, cosa innecesaria ya que las relaciones entre Petróleos Mexicanos y los banqueros, por muchos años, habían sido magníficas.

Conflicto de Orden Económico.- Estas y otras circunstancias han llevado a la empresa a una situación financiera -- tan difícil, que en los medios directivos de Petróleos Mexicanos se habla de la inminente posibilidad de que se plantee un conflicto de orden económico a los trabajadores.

Semejante medida pudiera parecer aconsejable como un recurso desesperado y desde un punto de vista egoísta de la empresa; pero constituiría sin lugar a duda un atentado injusto y una retribución cruel para los trabajadores petroleros que -- no una, sino mil veces, han probado su devoción y patriotismo; pues no han sido ellos, de ninguna manera, los causantes o los culpables de la situación que reclama ahora, al parecer, medidas tan radicales.

9.- SE HA DESTRUIDO LA MISTICA PETROLERA.

Es notorio el bajo nivel de moralidad administrativa que priva en Petróleos Mexicanos. Varios funcionarios y empleados participan en empresas creadas para la explotación de la petroquímica, así como para la fabricación o venta de equipos y, sobre todo, en la prestación de servicios diversos para la industria. Es evidente que no puede ser servidor leal de la industria petrolera quien tenga intereses particulares que dependan de los beneficios que se reciban de Petróleos Mexicanos. Es decir la mística petrolera se ha desvanecido por la ambición personal, en todos los niveles; por fortuna con muy honrosas excepciones.

Dichas circunstancias han agravado el problema del bajo rendimiento del trabajo lo que afecta la eficacia del servicio e innecesariamente eleva los costos. Además, la pérdida de la autoridad moral ha limitado sensiblemente la defensa de los intereses de la industria en sus relaciones con los trabajadores. Con frecuencia, en las discusiones los trabajadores han invocado en su favor la conducta censurable de algunos funcionarios de la industria. Sólo la oportuna intervención del señor Presidente de la República y de la Secretaría del Trabajo, y el sentido de responsabilidad de los mismos trabajadores, han evitado mayores males.

d).- Uno de los timbres de orgullo de la industria nacionalizada ha sido la mística petrolera que consiste en que los petroleros de toda posición y condición viven, en el desem

peño de sus labores, los ideales de la mexicanización de la industria; la convicción plena de que, sirviendo a Petróleos Mexicanos, sirven a su patria y el noble afán de mostrar a la -- opinión pública del mundo el triunfo de la expropiación petrolera.

Esa mística petrolera permitió que técnicos y trabajadores lograran resultados increíbles en el manejo de las instalaciones, durante los primeros veinte años de la nacionalización; permitió que desde 1940 se iniciara el descubrimiento de nuevos campos, que se incrementó al grado de que al finalizar 1958 la mayor parte del petróleo producido en el país, provenía de campos descubiertos después de la nacionalización; permitió que desde 1940 se iniciara el cambio de estructura de -- las instalaciones de la industria para orientarlas a la satisfacción y fomento del consumo nacional y también permitió que en el período 1946-1952 se lograra el más completo desarrollo de la industria petrolera y se completara el cambio de su estructura y modernización de sus instalaciones, no obstante la grave crisis financiera sufrida por la Institución durante el sexenio 1952-1958. Todo esto fué posible porque esa mística -- guiaba la mente y el corazón de los petroleros.

Resuelto ya en 1959 el problema financiero, pudo y -- debió la industria petrolera lanzarse a muy altos vuelos, llevando al cabo realizaciones muy importantes con sus propios recursos, sin necesidad de hipotecar la industria, pues a eso -- equivale el pasivo que no genera riqueza ni utilidades. No -- puede dudarse que los cuantiosos ingresos adicionales del sexe

nio 1959-1964, con respecto al sexenio anterior, DIECINUEVE MIL MILLONES DE PESOS, (19,000.000,000.00), debieron ser suficientes, sin necesidad de préstamos: a) para hacer frente a los gastos de operación y mantenimiento; b) para financiar la expansión de la industria, y c) para amortizar totalmente el pasivo. Petróleos Mexicanos debería tener una liquidez perfecta: no deberle a nadie y contar con elementos suficientes para operar con desahogo.

10.- FALTA DE DIRECCION.

Todo lo dicho indica una falta de coordinación, es decir de dirección, en las actividades de las diversas ramas, partiendo de un programa a largo plazo que tenga muy claros los objetivos de la industria petrolera y las metas o resultados por alcanzar. Es notorio que hay desorden e indisciplina en todas las ramas de la industria; estancamiento en algunas y nociva - burocratización. En los sectores técnicos se ha desarrollado una rivalidad muy perjudicial. Se ha destruido la armonía basada en la subordinación a los fines de la industria. Bajo la apariencia de delegación de autoridad, se oculta una falta de atención personal. El resultado es la desarticulación de las diversas ramas, el olvido de los objetivos y de los resultados globales por alcanzarse.

Es grave síntoma de la falta de dirección, la excesiva influencia de contratistas, proveedores y otros elementos intermediarios en las decisiones de la política a seguir. Una tupida red de intereses creados - tan difíciles de destruir - es parásita de la industria y la desvía de los fines perseguidos con la nacionalización.

SUGESTIONES PARA REENCAUZAR NUESTRA
INDUSTRIA PETROLERA HACIA LOS FINES DE SU NACIONALIZACION.

La elaboración de un programa para la industria petrolera, tiene que partir de lo que la nacionalización ha significado para México, porque es ella la que le señala sus objetivos. En lo económico, la Nación ha expresado su voluntad de realizar un desarrollo propio y salir definitivamente del cuadro de una economía colonial. El movimiento de nuestra industrialización, cobró impulso definitivo en el momento en que se nacionalizó la industria petrolera. Esta adquirió, por el mismo hecho, una -- función totalmente nueva en nuestra vida económica: la satisfacción y el fomento del mercado interior. La nacionalización dió al país el dominio de su petróleo y, por lo tanto, la posibilidad de tener un desarrollo económico propio. Desde el punto de vista político, la nacionalización afirmó la soberanía de México sobre sus recursos naturales y puso fin al largo período de disputas y reclamaciones internacionales que cruzaron la historia política de nuestro petróleo antes de 1938. La cuestión relativa a la expropiación misma terminó con un claro y definitivo reconocimiento del derecho de México. Sobre estas bases se funda la significación humana de la nacionalización. El 18 de marzo de 1938 nuestro pueblo se encontró a sí mismo en una experiencia colectiva de libertad. Estaba en nuestras manos un recurso de primera importancia para la comunidad, que nos sabíamos capaces de manejar con éxito. El pueblo tuvo confianza en sí mismo y supo que en vez de estar sujeto a las riquezas materiales, podía dominarlas y ponerlas a su servicio. La nacionalización de la industria petrolera ha sido un esfuerzo y un -- triunfo común de los mexicanos y por ello, factor poderoso de unificación.

Los males que ahora afectan a nuestra industria petrolera no sólo perjudican a ella sino también a todas las fuentes de nuestra vida económica: industria, agricultura, transportes, etc. y amenazan romper nuestro equilibrio económico y paralizar nuestro desarrollo si México llega a convertirse, como el Brasil, en un país importador.

Por fortuna esos males pueden remediarse, pero será necesario un gran esfuerzo para corregir las graves irregularidades que han tenido como resultado, desvanecer la moralidad y la mística del personal de la industria, el quebrantamiento de la organización y la pérdida de cuantiosas sumas de dinero. Será también indispensable basar la administración petrolera en los principios de la técnica en vez de prestar atención preferente a la conveniencia de personas y grupos.

En este esfuerzo será factor esencial que la Dirección de Petróleos Mexicanos tenga clara conciencia de los fines de la nacionalización de nuestra industria petrolera y la firme voluntad de servirla y, sobre todo, que cuente con el máximo apoyo del señor Presidente de la República y de las dependencias y organismos oficiales para una perfecta coordinación de actividades y para anular dañosos intereses creados.

Es claro que la base de partida tendrá que ser un programa temporal previamente formulado. Petróleos Mexicanos por su experiencia está en condiciones de prever cuáles serán los requerimientos del mercado en los próximos años; el ritmo con que aumentará la demanda, en qué zonas del país y cómo se transformará cualitativamente.

Fijados los objetivos de la industria petrolera para

el porvenir inmediato, el programa precisará la organización y los recursos, (inversiones y financiamientos), requeridos para alcanzarlos. Es evidente que el objetivo primordial será la satisfacción oportuna y abundante del mercado interior.

Para la elaboración de ese programa hago enseguida algunas sugerencias, de las cuales las dos primeras son de carácter general y en cierto modo condicionan el éxito del plan.

1.- RESTAURACION DE LA MISTICA PETROLERA.

Es apremiante restaurar la mística petrolera que tan grandes resultados produjo en el pasado y que es indispensable para los fines de la industria y para el éxito de las tareas, necesarias y urgentes, que deben realizarse en el futuro inmediato. También urge implantar una política de moralidad en la administración de la industria, que debe aplicarse de arriba abajo, suprimiendo las prácticas viciosas en la adjudicación de contratos, en las compras y en la participación de los funcionarios y empleados en las empresas que contratan con o venden a Petróleos Mexicanos, y, en general, en todas las actividades en que se manejan los fondos de la empresa. Treinta y nueve mil millones de pesos de ingresos propios manejados en el sexenio 1959-1964 y los más considerables aún que se obtendrán en el próximo sexenio, como fondos que son de la comunidad mexicana, requieren, en su administración, cuidado y probidad excepcionales. No se trata de asumir una actitud de puri-

tanismo sino de una elemental exigencia de organización, pues sin sujeción a los fines de la industria, sin la aplicación de todos los recursos que constituyen su patrimonio exclusivamente al logro de sus objetivos, sin el respeto a la disciplina y a los principios técnicos, se desintegra la organización.

La restauración de la moralidad y de la mística petrolera, harán surgir nuevamente el respeto y la confianza de los empleados y trabajadores en la dirección de la industria, indispensables para la eficacia y rendimiento de sus trabajos. El buen ejemplo de los funcionarios más altos, debe ser la norma a seguir por todos los servidores de la industria, pues como lo decía el viejo refrán español: la honradez y el agua de arriba bajan.

Petróleos Mexicanos, como toda Institución, tiene -- dos clases de fines humanos: los generales de la comunidad a -- que sirve y los específicos de su personal. Ambos fines sólo se satisfacen bien cuando se satisfacen conjuntamente: gusto y satisfacción del personal en su trabajo y buen rendimiento del mismo; buenas condiciones de trato y productividad. La mística petrolera es indispensable para alcanzar ambos fines: por -- eso es grave responsabilidad haberla destruído; por eso es urgente restaurarla.

2.- COORDINACION EFECTIVA DE ACTIVIDADES.

Es necesario corregir, de inmediato, la desarticulación de actividades y las rivalidades surgidas o acrecentadas más allá de lo que puede tolerar la unidad de la organización, entre los funcionarios de las diversas ramas de la industria, que ha constituido una de las más graves y costosas fallas de la organización en los últimos años. Obtener los resultados previstos es responsabilidad conjunta de todas las ramas. Para que la coordinación de sus actividades sea eficaz, se requieren: un programa equilibrado con precisión de las metas que deben alcanzarse; y, por parte de los directores, un interés personal y efectivo por la industria petrolera nacionalizada, una fidelidad absoluta a sus fines, una buena técnica de administración y autoridad moral para establecer buenas relaciones y conductas de decisión y ejecución.

3.- AUMENTO SUSTANCIAL DE LAS RESERVAS
DEL SUBSUELO.

Por las razones expuestas al analizar el problema del abastecimiento, es urgente que las reservas probadas de petróleo y gas aumenten en forma sustancial. Como la demanda nacional crece en forma constante, las reservas deberán alcanzar, al finalizar el sexenio, una cifra por los menos 75% mayor que la reserva actual. Cifra neta, es decir, además de haberse repuesto los volúmenes, mayores año con año, que se produzcan y consuman en el sexenio.

Por ello es indispensable dar mayor intensidad a los trabajos de exploración y a la perforación de pozos de exploración, única manera de localizar mayores reservas. Estas actividades deben tener preferencia absoluta sobre cualesquiera -- otras en los próximos dos años, en virtud de la urgencia de obtener resultados inmediatos.

En la intensificación de las investigaciones exploratorias, debe disponerse de los medios que el avance de la tecnología mundial en los últimos años ha proporcionado a la exploración, especialmente por cuanto a la geofísica. El apremio en obtener resultados positivos impone hacer una revisión de las brigadas geológicas y geofísicas, que han operado en -- los últimos años, retirar a los elementos mediocres que tienen los puestos por recomendación o conveniencia, sustituirlos por técnicos de reconocida capacidad, y contratar brigadas internacionales que cuenten con los últimos adelantos de la técnica y

la experiencia mundial de su manejo, para que empiecen a trabajar, desde luego. Es necesario pensar, asimismo, en los asesores internacionales en materia de exploración que tan buenos resultados dieron en el pasado a Petróleos Mexicanos, de la capacidad de "DeGolyer y MacNaughton" y del profesor Vicente Illing.

Como consecuencia de lo anterior, deben aumentarse las perforaciones de exploración. Es alarmante que el número de pozos de exploración se haya mantenido estacionario en los cuatro años anteriores, pero más alarmante aún es que haya descendido a 70 pozos en 1963, de 84 que eran en 1962 y 106 en 1961. Si este número reducido de pozos se debió a que la Gerencia de Exploración no proporcionó las suficientes localizaciones, esto indica que se han descuidado los trabajos respectivos. Si se dió el número de localizaciones suficientes, es muy grave que no se hayan perforado más pozos, sin duda para destinar estos recursos financieros a otras inversiones o a pagos a contratistas.

Por último, deben concentrarse los esfuerzos en las zonas de mejores posibilidades inmediatas, como la zona sur de Veracruz y el Estado de Tabasco y la plataforma continental del Golfo, tanto frente a esta zona como, más al Norte, en lo que se estima que es la continuación de la Faja de Oro. La meta debe ser que en dos años de intenso trabajo, se aleje el peligro de falta de abastecimiento por abatimiento de las reservas abajo de los niveles que lo garanticen.

4.- APROVECHAMIENTO MAXIMO DE LAS INSTA-
IACIONES EXISTENTES.

La coordinación efectiva de las labores de las diferentes ramas permitirá aprovechar al máximo las instalaciones existentes, en una operación flexible de acuerdo con los requerimientos y posibilidades de los mercados nacional e internacional. Debe revisarse el programa de inversiones en plantas e instalaciones a fin de completar las obras iniciadas de manera que produzcan, a la brevedad posible, los ingresos que deban rendir, previo el estudio económico correspondiente. Dichas inversiones deben ser función de las necesidades nacionales y no de los créditos que puedan obtenerse, o de las ofertas de venta de equipo a plazo, ni mucho menos en atención de ventajas personales; es decir, inversiones no manejadas aisladamente sino en relación estrecha con el programa de operación y de expansión.

En cuanto al programa de tuberías de transporte, deben incluirse algunas líneas de derivados o poliductos, que no se ejecutaron en el presente sexenio seguramente porque los recursos financieros se destinaron a otros fines. Dichas líneas de productos son:

Guaymas	-	Hermosillo
Guaymas	-	Ciudad Obregón
Topolobampo	-	Los Mochis

En caso de que no se logre el calado necesario en la entrada de la bahía de Topolobampo, debe continuarse hasta Los

Mochis la línea Guaymas-Ciudad Obregón.

Ciudad de México - Toluca

Ciudad de México - Cuernavaca

5.- AUMENTO RACIONAL DE LA PRODUCCION
CON REDUCCION DE LOS COSTOS.

Según lo dicho, el nivel de producción actual no es sólido y por lo tanto no puede mantenerse y el costo de producción es muy alto, al grado que se eliminan de la explotación económica estructuras de subsuelo con reservas de menor cuantía las que, sin embargo, deben desempeñar un papel cada vez más importante en el futuro puesto que, lógicamente, los yacimientos más ricos han sido ya descubiertos en su mayor parte. En consecuencia, los resultados por obtener son el aumento racional de la producción, que incluye la solidez de ese aumento, el respeto a los principios de conservación, y la reducción de los costos de explotación. Si las causas principales de situación presente son, la desatención a los trabajos y perforaciones de exploración y la excesiva perforación de desarrollo, es ahí donde debe ponerse el remedio. La base para un aumento de producción sólido es la intensificación de las exploraciones en busca de nuevas reservas.

El abatimiento de los costos de producción debe partir de la limitación de las perforaciones de desarrollo a las necesidades efectivas. La técnica y la economía - las dos bases de una política de conservación - señalan en forma clara y

precisa el número de pozos de desarrollo que deben perforarse - en cada campo y la distancia o espaciamiento entre un pozo y -- otro. De igual manera que la técnica señala el volumen de producción que debe ser extraído de cada pozo de acuerdo con las - presiones de fondo y la relación gas-aceite.

Lo importante no será perforar el mayor número posible de pozos, sino jerarquizar las zonas en que se trabaje y - perforar según las perspectivas que al presente ofrecen.

Deben reducirse las perforaciones por contrato dejando solamente a uno o dos contratistas de reconocida capacidad técnica y solvencia moral, para establecer comparaciones entre las perforaciones por administración y las de contratistas, y debe procurarse la cancelación de los onerosos contratos de -- perforación celebrados a partir de 1959. Los planes de perforación deben ajustarse a las necesidades reales de producción, con base en los resultados de la exploración y las cuantiosas inversiones destinadas a la perforación excesiva de pozos de - desarrollo, deben concentrarse en los trabajos y perforaciones de exploración.

Los resultados que aquí se indican no pueden obtenerse de inmediato, no obstante que con toda diligencia se pongan en práctica las medidas necesarias, en virtud del tiempo que - transcurre entre que se explora, se realizan descubrimientos y se puede obtener producción. Por ello, es necesario asegurar una disponibilidad mínima, para hacer frente a la demanda de - combustibles durante 1965 y 1966: debe proveerse a la repara-- ción o conexión de los 1,142 pozos que están improductivos. Esto sólo podrá tener efectos temporales. Si no se descubren --

campos nuevos, ya para 1967 quedarán en pie dos problemas más serios: el relativo a la insuficiencia en las reservas y la falta de producción, pues la explotación de los 1142 pozos necesariamente contribuirá a la declinación de los campos existentes. La reparación de pozos, que es trabajo delicado y de gran trascendencia, debe hacerse por administración y no ponerse en manos de contratistas, que sería una flagrante e injusta violación al contrato colectivo de trabajo. Sólo la negativa del Sindicato ha impedido que se realice, hasta ahora, este propósito.

La perforación de pozos de desarrollo, así como la política de explotación de que dicha perforación debe derivar, -- han de basarse invariablemente en los principios técnicos de la conservación, única política que garantiza el óptimo aprovechamiento de las reservas que son patrimonio nacional.

6.- REDUCCION DEL COSTO DE ADQUISICION DE MATERIALES Y EQUIPO.

Este resultado se logrará por la reimplantación de una política de compras basada en calidad y precio, en comparación de cotizaciones y, cuando proceda, en concursos, en vez de comprar a favoritos y recomendados. Una de las medidas necesarias será evitar que funcionarios de la Institución participen en empresas fabricantes o proveedoras. La dificultad -- principal la constituirá la red de intereses creados en torno a estas actividades.

7.- REVISION DE LAS PLANTAS E INSTALACIONES
DESDE EL PUNTO DE VISTA DE MANTENIMIENTO.

El descuido en que se han tenido las labores de mantenimiento de plantas e instalaciones, obliga a realizar una revisión de las que funcionan en la actualidad, como actividad específica y de emergencia. Hay que pensar que las instalaciones no son eternas, que trabajan las 24 horas del día y que algunas de ellas, como las plantas primarias y la desintegradora térmica de Atzacapotzalco, datan del año de 1946 y han trabajado sin descanso durante 18 años. Llegado el extremo de tener que optar, es más importante la conservación y mantenimiento de las que ya existen y pueden operar económicamente que la construcción de nuevas plantas. Se recomienda la urgencia de esta medida.

8.- EXPORTACION DE LOS DERIVADOS DEL
PETROLEO EXCEDENTES.

Este es un objetivo secundario; dentro de él, la política de comercio internacional del petróleo y sus productos, debe tomar en cuenta que México depende todavía mucho de su comercio exterior, por lo que debe preferirse lo que produzca divisas al país sobre lo que pueda ser buen negocio para la Institución petrolera pero cueste divisas. Logrado ya el cambio de estructura de la industria petrolera para atender fundamentalmente el mercado nacional, debe ponerse especial atención en las posibilidades de los mercados internacionales para que, aprovechando las instalaciones de Petróleos Mexicanos, se elaboren productos de mayor demanda y mejor rendimiento. Debe enfatizarse la exportación de refinados, y fomentarse al máximo la exportación de productos petroquímicos, una vez satisfecho el mercado nacional, como en el caso especial de los fertilizantes.

9.- REVISION DE LA POLITICA DE LA
PETROQUIMICA.

En la petroquímica es donde ha sido más desorbitada la política promocionista. Por eso debe revisarse a fondo el desarrollo de esta industria con base en los objetivos que debe perseguir en nuestro país, expuestos al principio de este estudio. Su desarrollo debe emprenderse en forma armónica y subordinada al desarrollo global de la industria petrolera. Un estudio económico, que tome en cuenta los recursos financieros disponibles para el conjunto de la industria petrolera, los mercados y el rendimiento de las inversiones, debe ser base para determinar cuáles plantas y en qué plazos debenser construídas; y no emprenderlas por el simple hecho de que se disponga de créditos para la maquinaria y equipo. Debe buscarse la terminación de las plantas comenzadas para que rindan beneficios económicos a la brevedad posible. Dos principios deben regir invariablemente el desarrollo petroquímico: el respeto a la nacionalización de la petroquímica básica, consagrada en la Ley Reglamentaria del Artículo 27 Constitucional en el ramo del petróleo; y que no debe hacerse a costa del desenvolvimiento petrolero. Hay que atender a este primero, aun a costa, si es preciso, de aplazar el desarrollo de la petroquímica.

10.- EQUILIBRIO FINANCIERO PARA 1967.

Este resultado debe buscarse siempre en toda empresa. En la historia de Petróleos Mexicanos, ha constituido, con diversas alternativas, problema constante. Sólo que sus causas no han sido siempre las mismas; el problema que actualmente --- afecta a la industria tiene características radicalmente distintas a las anteriores y pudo haberse evitado. La solución que se dé al problema financiero deberá subordinarse siempre a los objetivos de la industria. Por ningún motivo debe detenerse su necesario desenvolvimiento para impedir o no aumentar un problema financiero, pues por la función que desempeña en la economía nacional la industria petrolera debe contar con los recursos suficientes para lograr ese desarrollo. La solución deberá plantearse a la luz de lo que se logró antes, de 1947 a 1958, con recursos muy inferiores. Las medidas ya apuntadas: reconstrucción de la mística petrolera, abatimiento de los costos de producción, limitación del número de pozos de desarrollo y cancelación de contratos de perforación, reducción del costo de adquisición de materiales y equipo, jerarquización de las inversiones y revisión del desenvolvimiento de la petroquímica, serán la base fundamental del alivio del problema financiero. Se necesitarán otras medidas adicionales: la consolidación definitiva del pasivo fiscal representado hoy por el patrimonio preferente con importe de \$1,770.000,000.00, de manera que no sea -- exigible o amortizable ni aun a largo plazo, sino que represente, efectivamente, una aportación de capital del Gobierno Fede-

ral al patrimonio de la Institución y sin que reporte el interés del 8% que está causando; (el solo hecho de pagarlo significa que es parte del pasivo y no del patrimonio); evitar que aumenten los costos financieros y completar las inversiones -- que pueden producir ingresos adicionales.

La naturaleza del problema presente permite pensar -- que la aplicación inmediata y decidida de las medidas enunciadas, permitirá lograr el equilibrio financiero deseado sin necesidad de recurrir a una modificación del sistema de precios. Pero este equilibrio no podrá lograrse desde luego, sino que -- tendrá que transcurrir el tiempo suficiente para que el cambio de política que se propugna produzca sus buenos resultados. Te-- niendo en cuenta lo dicho en materia de reservas y de producción, no debe esperarse que el equilibrio financiero pueda alcanzarse antes de 1967. Sin embargo, durante este lapso deberán tomarse las medidas y realizarse las inversiones, singularmente las relativas al programa de exploraciones apuntado, que van a permitir esos resultados. En consecuencia, será necesario el auxilio gubernamental durante un lapso por lo menos de dos años.

11.- RECUPERACION DEL PRESTIGIO DE LA INSTITUCION.

Será éste un resultado de la aplicación de las medidas apuntadas, de la fidelidad a los objetivos de la industria y de la seriedad en lo que se dice y se hace.

La industria petrolera, tan importante por sí misma, no debe distraer por ningún motivo ni tiempo ni dinero en actividades que no le corresponden y que no se le atribuyen en su reglamentación legal, tales como el proyecto del canal de Tehuantepec, el contrato del gasoducto para transporte de gas extranjero de Reynosa a Mexicali, y de los convenios petroleros con países sudamericanos (Venezuela, Argentina, Colombia y Perú), promovidos por Petróleos Mexicanos.

Asimismo, las informaciones que se den en cuanto a programas e inversiones - como en general en todo lo que concierne a la Institución - deben ser serias, apegadas a la realidad, por respeto al público y en pro del prestigio de Petróleos Mexicanos ganado a costa de tantos esfuerzos; y no desorbitados como el anuncio del programa petroquímico publicado en la prensa nacional el 6 de junio de 1960, para realizarse en menos de dos años; del cual, cuatro años después, sólo se ha realizado una mínima parte.

12.- LA VIGILANCIA ESTATAL DE NUESTRA
INDUSTRIA PETROLERA.

Debe hacerse referencia a un serio problema que no deriva ni de la organización ni de la administración interna de Petróleos Mexicanos, sino de sus relaciones con el Estado: el de la vigilancia. Las operaciones de Petróleos Mexicanos, sus inversiones, sus compras y sus créditos se encuentran actualmente sujetos a la aprobación o vigilancia de diversos organismos administrativos de diferente nivel, que no aplican criterios uniformes. Independientemente de que este control o vigilancia no es eficaz, sí provoca serios trastornos en la marcha normal de las operaciones de la industria y sin duda costos adicionales innecesarios. No puede desconocerse la necesidad de que el Estado planee y ejerza vigilancia sobre las inversiones del sector público ni la conveniencia de que utilice algunos de los mecanismos que tiene para canalizar convenientemente los recursos disponibles dentro de un plan económico nacional y para fomentar la industrialización del país. Sin embargo, es evidente que los mecanismos y procedimientos concretos que se han utilizado no permiten cumplir con estas finalidades. Petróleos Mexicanos se encuentra sujeta a la observación, control o vigilancia de los siguientes organismos: Secretaría de la Presidencia de la República; Secretaría del Patrimonio Nacional; Secretaría de Hacienda y Crédito Público; Comité de Financiamientos Exteriores, de Nacional Financiera, S. A.; Comité de Importaciones del Sector Público, del Banco Nacional de Comercio Exterior, S. A.

Tantos mecanismos de control, en aspectos aislados y carentes de coordinación, no pueden sino estorbar la buena marcha de la Institución e impedirle la flexibilidad que necesita, inclusive en pequeñas compras. No es posible que funcionarios o empleados públicos de bajo nivel puedan juzgar de las decisiones de administración de aquella empresa nacional, máxime si tienen sólo un campo aislado y muy concreto de acción. La situación se complica por la rivalidad política y administrativa de las diversas agencias y organismos gubernamentales de control. Que éste no ha sido eficaz, lo prueba la equivocada política de inversiones y el trabajo sin programa equilibrado que ha seguido Petróleos Mexicanos.

La importancia de la Institución petrolera y la naturaleza de sus operaciones, exigen que la necesaria vigilancia y control por parte del Estado, se realicen en nivel distinto: el de la planeación económica general, el ministerial, el del Consejo de Administración y el de la Auditoría; en resumen, un control bien coordinado de alto nivel mediante la intervención solamente de personas capaces, que señale las metas que deban y puedan alcanzarse, que permita sin demoras ni estorbos emplear los medios adecuados y que haga posible controlar los resultados obtenidos y responsabilizar a los funcionarios.

Concluyo este memorándum ratificando lo que al principio expresé: movido solamente por el patriotismo ofrezco en su contenido al futuro Presidente de la República, el resultado de mi experiencia adquirida durante doce años que dirigí Petróleos Mexicanos, a fin de evitar un colapso en nuestra industria petrolera nacionalizada, que es por ahora columna vertebral de la economía del país.

-o-o-o-o-o-o-o-o-o-o-

MEMORANDUM PARA EL SEÑOR INGENIERO PASCUAL GUTIERREZ ROLIAN

EN RELACION CON LA PETROQUIMICA.

ENERO 19 - 1959.

MEMORANDUM PARA EL SEÑOR INGENIERO PASCUAL GUTIERREZ ROLDAN
EN RELACION CON LA PETROQUIMICA.

No es posible acceder a la proposición de la Dow Chemical, por las siguientes razones:

Conforme al párrafo 6/o. del Artículo 27 Constitucional y el Artículo 2/o. de la Ley Reglamentaria en vigor, sólo la Nación puede llevar a cabo las distintas explotaciones de los hidrocarburos que constituyen la Industria Petrolera Nacional.

Entre las explotaciones que abarca esta industria -- conforme al Artículo 3/o. de la Ley citada, se encuentran la refinación del petróleo, del gas y de los productos que se obtengan de la refinación de éstos, así como la elaboración, almacenamiento, transporte, distribución y ventas de primera mano de aquellos derivados del petróleo que sean susceptibles de servir como materias primas industriales básicas.

En la exposición de motivos de la nueva Ley Reglamentaria se dice que, para esclarecer el límite entre la acción del Estado y las actividades de la iniciativa privada, en la -- fracción tercera del Artículo 3/o. se emplea la expresión "materias primas industriales básicas", debiendo entenderse como tales aquellos derivados del petróleo que sean elementos cuantitativamente preponderantes en la fabricación de plásticos, detergentes, fertilizantes, etc.; y como ejemplos de estos derivados del petróleo se mencionan, entre otros, el polietileno, poliestireno, el butadieno, el estireno, el fenol, el benzol, el cloruro de etilo y el cloruro de etileno que sirven para la fabricación de tetraetilo de plomo y otros.

Consecuentemente, la elaboración de todos estos productos, muchos de ellos mencionados por la Dow Chemical, forma parte de la Industria Petrolera Nacional, por lo cual solamente la Nación puede obtenerlos mediante los procesos de refinación necesarios.

El Artículo 4/o. de la Ley Reglamentaria vigente declara que la Nación llevará a cabo las explotaciones por conducto de Petróleos Mexicanos o de cualquier otro organismo que en el futuro establezcan las leyes; debiendo entenderse que cualquier otro organismo que las leyes establezcan para refinar hidrocarburos y obtener derivados como los que menciona la Dow Chemical, tendrá que ser un organismo público, de la misma naturaleza jurídica que Petróleos Mexicanos y que represente, como esta Institución, la actividad directa y exclusiva de la Nación en las diversas fases de explotación que abarca la Industria petrolera.

En esa virtud, una asociación entre los intereses nacionales que representa Petróleos Mexicanos, y los intereses particulares que representa la Dow Chemical, rompería los derechos de exclusividad que la Constitución establece en favor del Estado Mexicano respecto de todas las actividades que abarca la Industria Petrolera, porque dicha asociación permitiría que los intereses privados actuaran en el campo de acción reservado a la Nación e intervinieran directamente en la refinación de hidrocarburos y en la elaboración de productos petroquímicos que de acuerdo con el Artículo 3/o. de la nueva Ley Reglamentaria, solamente puede realizar Petróleos Mexicanos u otro organismo de igual naturaleza que en el futuro establezcan las leyes.

Además, las facultades de Petróleos Mexicanos están señaladas en su Ley Orgánica y entre ellas no figura la de que pueda asociarse con intereses particulares para llevar a cabo las actividades que con relación a la Industria Petrolera se le han encomendado.

Los contratos que autoriza el Artículo 6/o. de la nueva Ley Reglamentaria están limitados a la ejecución de obras y prestación de servicios por personas físicas o morales, precisamente con el objeto de que no llegue a existir asociación alguna entre la Nación y esas personas, por lo cual el mismo precepto establece que las remuneraciones que en dichos contratos se establezcan serán -- siempre en efectivo y en ningún caso concederán porcentajes en los productos ni participación en los resultados de las explotaciones.

Los que propone la Dow Chemical es precisamente obtener una participación en los resultados de la explotación consistente en la refinación de hidrocarburos y elaboración de productos destinados a la industria petroquímica, participación que jurídicamente no puede obtener, porque el concedérsela mediante un contrato de asociación, ya sea que éste se celebrara directamente con Petróleos Mexicanos, o mediante una empresa de participación estatal, significaría una transgresión del precepto constitucional conforme al cual es la Nación la que debe llevar a cabo la explotación de los hidrocarburos, y un desobedecimiento notorio de la Ley Reglamentaria en vigor, conforme a la cual la Nación debe llevar a cabo las explotaciones que abarca la Industria Petrolera, por conducto de Petróleos Mexicanos.

México, D. F., a 19 de enero de 1959.

ANTONIO J. HERMUDEZ.

MEMORANDUM PARA EL SEÑOR INGENIERO PASCUAL GUTIERREZ ROLDAN

EN RELACION CON LAS PERFORACIONES DE POZOS

POR ADMINISTRACION Y POR CONTRATO.

ENERO 19 - 1959.

MEMORANDUM PARA EL SEÑOR INGENIERO PASCUAL GUTIERREZ ROLDAN EN RELACION CON LAS PERFORACIONES DE POZOS POR ADMINISTRACION Y POR CONTRATO.

Me alarmó que me dijera usted que las perforaciones por administración son más costosas. Indiscutiblemente los datos que usted tiene son insuficientes. Analizo en este memorándum diversas consideraciones que deben ser tomadas en cuenta antes de que usted se forme un criterio final sobre el asunto.

Anoto también en seguida la ayuda que, a título gratuito, Petróleos Mexicanos otorga al contratista, independientemente del pago convenido por la perforación por pie o metro lineal:

- 1.- Combustible en el caso de equipos de vapor.
- 2.- Agua y construcción de líneas de conducción de la misma.
- 3.- Transportes diversos.
- 4.- Construcción de caminos para llegar a la localización.
- 5.- El arreglo de "la pera" o localización.
- 6.- Ingeniero de Pemex especializado en el manejo de lodos.
- 7.- Ingeniero petrolero.
- 8.- Materiales para la preparación del lodo. (Barita)
- 9.- Materiales obturantes tales como quebracho y otros.
- 10.- Sustancias químicas.
- 11.- Herramientas para el trabajo de pesca en el caso de accidentes.
- 12.- Servicio de reparación del equipo del contratista en los talleres de Pemex. El contratista no tiene necesidad de establecer taller, aunque paga por las reparaciones.
- 13.- Mano de obra en las labores de pesca cuando ésta ha durado más de una semana.

- 14.- Cemento para la cementación de tuberías o taponamiento de pozos.
- 15.- Servicio de cementación.
- 16.- Servicio de registro eléctrico, radio activo, medición de echados, etc. etc.
- 17.- Determinados servicios médicos y vacaciones según convenio.

Además de los servicios y ayudas anteriores, hay que -- tomar en cuenta las erogaciones en que incurre el contratista y que necesariamente repercuten en sus cobros a Pemex:

- 1.- Utilidades.
- 2.- Impuestos diversos al gobierno.
- 3.- Amortización de equipo en cinco años.
- 4.- Intereses sobre la inversión.
- 5.- Depreciación de equipo.
- 6.- El contratista ocupa personal sindicalizado y paga exactamente los mismos salarios que Pemex.
- 7.- Gastos de administración tales como bodegueros, -- contadores, jefes de personal y de perforación.
- 8.- Compras de refacciones que, por su menor escala, - pagan precios más altos que los que paga Pemex.
- 9.- Cualquier demora en los trabajos por culpa de Pe-- mex, se indemniza al contratista.
- 10.- En este último caso el personal del contratista pa-- sa a ejecutar trabajos que le señala Pemex mien-- tras se subsanan las causas de la demora.
- 11.- El pago de seguro contra accidentes toda vez que la perforación es una actividad riesgosa.

OTRAS CONSIDERACIONES:

Los pozos que han perforado los contratistas son de mucha menor profundidad. En el caso del campo Tamaulipas, los pozos tienen una profundidad de 1500 metros. En Poza Rica tienen una -- profundidad promedio de 2450 metros. En San Andrés y Hallazgo, --

los pozos que perfora Pemex tienen una profundidad promedio de 3300 metros.

A mayor profundidad mayor costo y mayor riesgo.

Los pozos de exploración, cuyo avance forzosamente debe ser lento, para llevar a cabo todas las investigaciones necesarias, son más costosos y forzosamente, por razones obvias, deben ser perforados por Pemex.

Los costos administrativos quedan distribuidos en relación al número de equipos y al número de pozos perforados, lo -- que hace menos costosa la operación para Pemex.

No considero que en la actualidad existan localizaciones suficientes para dar trabajo a nuevos contratistas y, por tal motivo, tampoco existe la necesidad urgente de activar por parte de Pemex los trabajos de perforación exploratoria para descubrir nuevos yacimientos, al grado de contratar perforadores extraños.

Los cuatro contratistas que en la actualidad existen, son los únicos que tienen experiencia como perforadores fuera de los elementos de Pemex. Esta experiencia no puede improvisarse con gente nueva.

La creación de nuevos contratistas significa sustraer el mejor personal técnico y sindicalizado a Pemex, además de pagar precios mucho más elevados.

El prestigio de Pemex en el extranjero, se basa principalmente en nuestra autosuficiencia en cada una de las diversas ramas de la industria. La creación de nuevos contratistas en la actualidad, tendería a lesionar esa autosuficiencia que ha significado nada menos que el éxito indiscutible de nuestra industria petrolera nacionalizada.

La ventaja principal, o más bien, la única, de la perforación por contrato, fué la competencia que se estableció entre los perforadores de Pemex y los extraños. Es el mismo caso de las brigadas sismológicas. Las que operamos nosotros tienen un costo mucho más económico, pero es indispensable el personal extranjero por razones de comparación.

Además, la justificación que existió para contratar elementos extraños en la perforación de pozos, fué nuestra falta de elementos pecuniarios para la adquisición de más equipos, no solo el deseo de hacer una comparación entre el costo de estos trabajos por administración, frente al de los contratistas.

Por fortuna se ha logrado corregir la situación financiera con el aumento de los precios y ya no se hace necesaria la contratación de perforadores extraños.

CONCLUSION:

Considero que por ningún motivo deben aumentarse las perforaciones por contrato: porque son más costosas, porque despertarían apetitos de lucro entre el personal del Departamento de Explotación, lesionando la moralidad que siempre ha existido en el elemento técnico, crearía serias dificultades sindicales y, por último, le restaría prestigio a Pemex.

México, D. F., a 19 de enero de 1959.

ANTONIO J. BERMUDEZ

En el lapso de 1950-51 a 1957-58 el costo para incrementar la producción en un millón de barriles por concepto de perforación de desarrollo fué de 51.9 millones de pesos, mientras que el correspondiente de 1958-59 a 1962-63 fué de 216.1 millones de pesos, o sea que se ha tenido un incremento en el costo por perforación de desarrollo de 416.6%.

Por error se dió la cifra de 413.65 en lugar de 216.1, que es la correcta.