

# INFORME DEL DIRECTOR DE PEMEX

Por el LIC. JESÚS REYES HEROLES \*

**P**ETROLEOS Mexicanos realizó en 1965 un ambicioso programa de pozos exploratorios: 139. La meta fue de 150; tuvimos un déficit de 11 pozos. Los resultados hacen que lo que el año pasado eran esperanzas, sean ya perspectivas. Se descubrieron 20 campos, 8 alentadores; encontramos en la plataforma marítima, en el noreste y en el Istmo, nuevos horizontes en zonas explotadas y extensiones inesperadas. Sabemos ya que tenemos más hidrocarburos y dónde; nos falta saber cuánto más tenemos; son dos fases distintas, pero ligadas, del proceso de exploración y explotación.

Hace doce meses carecíamos de localizaciones para desarrollo y estábamos limitados en las de exploración; de unas y otras disponemos en la actualidad. A este dato objetivo hay que añadir otro no mensurable: el de que la inercia se está tornando en impulso. El propósito que abrigamos de que las reservas aumenten a un ritmo mayor que la producción, aún no lo alcanzamos, pero ya no está distante. Todo parece indicar que para fines de este año empezaremos a recuperar reservas. Al 31 de diciembre de 1965 las reservas probadas de crudo y líquidos de absorción amparaban la producción de dicho año durante 21 años. Las reservas de gas natural por 23 años. Por consiguiente, hubo una reducción de un año en crudo y líquidos de absorción y de un año en gas natural. Para finales de 1966 estamos seguros de recuperar lo perdido y a partir de 1967 iniciaremos la conquista de nuevas reservas. El programa de 1965 en materia de pozos de desarrollo fue superado: establecía la terminación de 215 pozos y llegamos a 222. En adelante desarrollaremos con vistas a incrementar reservas, pues ya no nos enfrentamos a la angustiosa falta de localizaciones. Para 1966 se han programado 170 pozos de exploración y 300 de desarrollo.

Nos hemos lanzado en firme a la exploración marina. Las estimaciones realizadas por Petróleos Mexicanos, de acuerdo con los datos disponibles, la tecnología actual, excluyendo zonas desconocidas, aplicando en el análisis criterios estrictos, prevén disponibilidades de hidrocarburos en la plataforma por 10,000 millones de barriles, cantidad sensiblemente igual a las reservas actuales de crudo, gas y líquidos de absorción, más la producción total acumulada durante la historia productiva de México.

Nuestro programa parte del supuesto de que con la producción terrestre y lacustre y con la rehabilitación de pozos y vida artificial de los mismos, no tendremos problemas para satisfacer la demanda hasta 1970 y que con la realización exclusiva de ese programa incrementaremos reservas. De aquí que hayamos programado dos plataformas fijas por año, considerando de antemano que en lo relativo a perforación marina se va a cuantificar mucho menos petróleo del que se descubra. Se trata de asegurar el futuro, no de enfrentarse al presente. Ni qué decir que este programa se cambiaría si los reconocimientos perforatorios que se realicen y la situación de los yacimientos llegaren a aconsejar desarrollos acelerados.

Petróleos Mexicanos no importó durante 1965 un solo barril de crudo. Exportamos, en cambio, 17.7 millones de barriles de productos petroleros y petroquímicos y 1,471 mi-

llones de metros cúbicos de gas natural, que representan en total 528 millones de pesos. Debe destacarse que exportamos productos petroquímicos y aromáticos y que se manifiesta la tendencia a sustituir nuestra exportación de crudos por una cantidad mayor de derivados y petroquímicos.

Nuestras importaciones habituales —gas licuado, gasolinas y grasas, para hacer frente a demandas fronterizas o específicas— ascendieron a 1,329,000 barriles, que es mucho menos de la mitad de lo que se importó en 1964 y la más baja importación desde 1947, con un valor aproximado de 95 millones de pesos.

Por primera vez, quienes envían el crudo y quienes lo reciben están de acuerdo en el dato que hoy damos a conocer; no existen ya las divergencias del pasado, que hacían variar sensiblemente el volumen del crudo, según se adoptara la cifra establecida por quienes lo recibían en refinerías o la de los que lo enviaban de los campos. Nos habíamos marcado la meta de 378,000 barriles promedio diario. No fue necesario llegar al promedio. En el mes de julio obtuvimos una producción de 382,000 al día y estábamos en condiciones de alcanzar la producción programada. Hubo que disminuirla en aquellos pozos en que, por su naturaleza no fluyente, la reducción no afectaba potenciales.

Lo hicimos, en primer lugar, porque el adelanto en las refinerías permitía un mejor aprovechamiento de los crudos. En segundo lugar, porque, habiéndose previsto en el año un ingreso por ventas interiores y exteriores, de 8,406 millones de pesos, los ingresos por estos conceptos no sólo correspondían a los pronósticos formulados, sino que tendían a superarlos; lo que sucedió, ya que se obtuvieron ingresos por 8,441 millones de pesos, o sea, 35 millones más de lo estimado. En tercer lugar, y estos son factores negativos que no podemos soslayar, porque carecíamos de la capacidad de transporte marítimo y de almacenamiento demandados por la creciente producción.

Para 1966 estimamos una producción promedio diaria de 388,000 barriles. Advertimos, sin embargo, que emplearemos el mismo método adoptado en 1965, de presentarse condiciones similares.

En lo que toca a los factores negativos que indujeron a bajar la producción de crudos en 1965, la capacidad de almacenamiento de crudos y productos en campos, refinerías y terminales, que es muy limitada —17.5 millones de barriles— será aumentada en 7 millones en el curso del presente año y será de más del doble —36 millones de barriles— para 1970.

Para enfrentarnos al segundo factor negativo, se adquirieron durante 1965 y primer trimestre de 1966, cuatro barcos-tanque usados, debidamente supervisados, con tonelaje de 72,790, y se negoció un crédito en el Japón por 586 millones de pesos para la construcción de 14 unidades, con peso muerto de 237,150 toneladas. Las entregas parciales de estas últimas naves comenzarán a partir de mayo de 1967, con el compromiso de que para diciembre de 1968 habremos recibido la totalidad de las embarcaciones y Petróleos Mexicanos dispondrá de una flota acorde con sus necesidades. Simultáneamente a la construcción y entrega de las naves, se adiestrarán tripulaciones y personal administrativo, tanto en México como en el Japón. Sería una irresponsabilidad no acompañar la renovación de la flota con el adiestramiento de su personal y las medidas de reorganización administrativa demandadas por su correcta operación.

Durante 1965 se cumplió en un 87% el programa de inversiones: en lugar de 2,293 millones de pesos, invertimos

\* Extracto del Informe rendido por el Director General de Petróleos Mexicanos, el día 18 de marzo de 1966, en Reynosa, Tamaulipas, al conmemorarse el XXVIII Aniversario de la Nacionalización de la Industria Petrolera.

1,994. El retraso es imputable a demoras en abastecimientos, ingeniería de proyectos y falta de capacidad física de ejecución. Se logró equilibrio en la inversión, que abarcó obras en refinerías, plantas petroquímicas, de almacenamiento y distribución, ductos, hospitales y escuelas, reposiciones de equipo, instalaciones y nuevas adquisiciones.

Para 1966 se estima un ingreso por ventas interiores y exportaciones de 9,400 millones de pesos. La inversión ascenderá a 3,391 millones, de los cuales 2,429 se destinarán a obras en proceso o nuevas, 710 a reposición de equipo y adquisiciones y 252 a reposición de instalaciones y obras menores. Al igual que el año pasado, se ha procurado equilibrio en esta inversión, entre las distintas ramas de la industria y los aspectos económicos y sociales.

Petróleos Mexicanos pasa por una etapa compleja que amerita obtener cuantiosos recursos para inversión. Vivimos momentos en que necesitamos invertir para crear o ampliar la petroquímica básica, sin que ésta genere todavía ingresos sustanciales. La industria petrolera, además, tiene que crecer, modernizarse en algunos aspectos y todo ello sin deteriorar, sino, por el contrario, mejorando las condiciones de los trabajadores. De aquí que, tomando en cuenta nuestra buena situación desde el punto de vista de pasivo a largo plazo, se hayan negociado créditos en el exterior para expansión y modernización de la industria y para la creación de la petroquímica básica.

Ello explica el ejercicio del crédito comprendido en el protocolo francés, de junio de 1963. En el mes de julio de 1965 se negoció un crédito con un consorcio bancario inglés, por 308 millones de pesos, 220 millones destinados a compra de equipo en el Reino Unido, a pagar en 15 años, y 88 millones a mano de obra y materiales básicos de construcción y a cubrir en 6 años y medio. Los intereses combinados de ambos créditos son inferiores al 6% anual, y dichos financiamientos se dedican a proyectos petroquímicos integrados o combinados. En la misma fecha se concertó un crédito para un proyecto petroquímico concreto —acetaldehído— en Alemania Occidental, por 50 millones de pesos, para la construcción de la planta y asistencia técnica, y 12.5 millones para gastos locales, con plazo de amortización de 7 y 5 años, a una tasa promedio anual del 6.5%. En noviembre de 1965 se concertó el crédito japonés para la renovación de la flota, a que ya nos referimos, para cubrir en diez años, a partir de la entrega de cada unidad y con el 5.5% de interés. Todos los créditos concertados por la presente administración se han celebrado sin aval de ninguna especie, bastando exclusivamente la firma y solvencia de la empresa.

Si efectuamos el análisis financiero de cualquier empresa petrolera, vemos que el porcentaje de los ingresos que Petróleos Mexicanos destina al pago de pasivo a largo plazo, es de los más bajos en este tipo de industrias. Calculando los financiamientos obtenidos y los previstos, Petróleos Mexicanos, el año en que más destinará de sus ingresos brutos a pago de pasivo a largo plazo será el 6.65% en 1968, en la inteligencia de que para 1970 este porcentaje se reducirá al 5.83%.

El pasivo muerto o lastre lo queremos eliminar y lo estamos reduciendo. Petróleos Mexicanos redimió 770 millones de pesos de Certificados "B" emitidos en 1960 para consolidar pasivo de la Institución, por un total de 1,770 millones de pesos, con el 8% de interés anual. Por razones financieras, a esta consolidación de pasivo se le dio forma de aportación patrimonial. Hoy la tratamos como pasivo consolidado y lo empezamos a liquidar. Estamos en condiciones de hacerlo con sobranes derivados del retraso en el programa de inversiones, créditos obtenidos a menor tasa de interés y parte de los ingresos derivados de la enajenación de una empresa subsidiaria.

Es criterio de la Institución dedicarse a su función industrial y comercial —petróleo y petroquímica básica— no abarcando campos distintos. De conformidad con tal norma, Fertilizantes del Istmo fue enajenada a Nacional Financiera y las acciones de Petróleos Mexicanos en sales y álcalis fueron ofrecidas en venta al sector privado nacional. Al no interesarse éste en el lote de acciones que se le ofreció, se decidió que Petróleos Mexicanos se convirtiera en accionista mayoritario, pues sólo así podía asumir la responsabilidad de encuadrar dicha industria dentro de la política económica nacional. Frente a la omisión del sector privado nacional, Petróleos Mexicanos no invade terreno ajeno; realiza una suplencia beneficiosa para la economía del país. Reiteramos: no es una invasión; es una suplencia. Ante la responsabilidad adquirida, se ha planteado la necesidad de aumentar la capacidad en ciertas producciones de sales y álcalis y de iniciar otras, aprovechando los altos y rígidos costos fijos, para

mejorar la economía de la empresa mediante aumento y diversificación de producciones.

La Institución era accionista minoritaria en Hules Mexicanos, industria que únicamente existía en el papel. Como la producción de hule sintético que le concierne resulta de vital importancia para el país, pues sustituirá cuantiosas importaciones y garantizará el consumo de productos petroquímicos básicos —estireno y butadieno— cuya producción está programada por Petróleos Mexicanos, nos convertimos también en socios mayoritarios. La industria se está erigiendo ya en Tampico y para fines de este año será una realidad. Para enfatizar la importancia de esta producción, basta señalar que el hule sintético representa en los Estados Unidos el 5% del total de la petroquímica.

Por decreto presidencial de 26 de agosto de 1965, se creó el Instituto Mexicano del Petróleo, con tres funciones primordiales: capacitación de los trabajadores, investigación tecnológica y puente entre el egresado universitario o politécnico y el centro de trabajo. Los estudios previos realizados demuestran, sin lugar a duda, que los mejores institutos de investigación petrolera son los que se mantienen en íntimo contacto con la industria. En estos momentos ya se está adiestrando personal en el extranjero; se han contratado los servicios de documentación técnica necesarios y se tienen los planes para iniciar los cursos de capacitación y adiestramiento. La sede del Instituto Mexicano del Petróleo y la organización existente son apenas el embrión de lo que este organismo será. Los programas elaborados, las necesidades que viene a satisfacer, garantizan un crecimiento correlativo al de la industria petrolera y petroquímica nacional. En el Instituto Mexicano del Petróleo se hará lo menos posible de ciencia pura y lo más posible de ciencia aplicada.

Hay un aspecto en que somos tributarios y en el que con una adecuada inversión intelectual podemos dejar de serlo; me refiero a la ingeniería de proyecto, consulta y servicio o asistencia. Petróleos Mexicanos ha erogado en el extranjero, por concepto de ingeniería de proyecto, de 1958 a la fecha, 800 millones de pesos, y por ingeniería de consulta, asistencia y servicio 600 millones de pesos. A una y otra podemos y debemos de hacer frente, con la ventaja adicional, en lo relativo a ingeniería de proyecto, de que no solamente haremos economías y bajaremos gastos en el exterior, sino que también evitaremos importaciones de muchos materiales, equipos e instrumentos, que la propia ingeniería realizada en el país irá indicando que puede lograrse mediante fabricación nacional, sobre todo en especialidades.

Tenemos problemas; no los ocultamos.

Hay exceso de personal. El crecimiento de la industria y la petroquímica básica que ella maneje aseguran la absorción del personal excedente. Falta investigación técnica e industrial; para realizarla ya contamos con el Instituto Mexicano del Petróleo.

Tenemos almacenes sobrecargados. Los muestreos al respecto realizados revelaron la existencia de acumulaciones excesivas. Se encontraron existencias para 25 años de productos perecederos en dos y se han detenido adquisiciones en productos en que teníamos existencias para más de cinco años. Junto a ello, hay campos con escasez de refacciones. Se elaboró el catálogo de materiales y se están normalizando los símbolos de los distintos almacenes hasta llegar a tener verdaderos inventarios perpetuos; se cuenta con un actualizado catálogo de proveedores y, con todo ello y los programas existentes, se ha empezado el proceso de ordenar sistemáticamente nuestros almacenes mediante computadora. Tenemos fletes falsos que debemos eliminar. El sistema de traspaso de existencias entre los distintos almacenes no está dotado aún de la fluidez requerida. Lo logrado al respecto es muy poco frente a lo que resta por hacer. Se han sentado las bases para que en el futuro marchemos más aprisa.

Se delimitan las competencias entre producción primaria y producción industrial dentro de la empresa, cuidando que no surjan feudos o compartimientos estancos, estableciendo vasos comunicantes que permitan la coordinación oportuna y fluida. Hay rutinas persistentes que aún no desterramos. En ciertas materias pecamos de una centralización excesiva; en otras, por el contrario, de una descentralización poco responsable. Conciliar la estructura administrativa, de modo que una adecuada descentralización permita la decisión oportuna y que un sistema central de verificación ayude a corregir con premura el error cometido, delegando autoridad con límites, con competencia deslindada y responsabilidad determinada, de manera que actos y programas se ajusten en todo momento, son metas aún no alcanzadas.