

DESARROLLO Y CONSOLIDACION DE LA EMPRESA PUBLICA EN MEXICO: EL CASO DE LA INDUSTRIA PETROLERA (1938-1970)

*José de Jesús Sosa López **

La difícil situación en que se inició la administración nacional de la industria petrolera el año de 1938, y el proceso de adaptación tecnológica y productiva en condiciones adversas tanto internas como externas que ésta experimentó, marcaron de manera indeleble la atmósfera en la cual se desarrolló la economía mexicana durante los años posteriores a 1940. La imperiosa necesidad de contar con una mayor oferta de energéticos para el consumo nacional, y la idea de que el petróleo fuera al mismo tiempo generador de riqueza en favor del gobierno federal, constituyeron los elementos centrales en la vida de esta actividad económica en nuestro país.

El análisis de los principales aspectos económicos y administrativos de esta

industria puede ser una interesante perspectiva para la comprensión del fenómeno más amplio de la empresa pública en México. A presentar dicha perspectiva se orienta el presente trabajo. Para ello, el análisis partirá de la consideración de los principales esfuerzos gubernamentales orientados a regular la industria petrolera antes de 1938; para después entrar de lleno en los principales aspectos internos de la industria nacionalizada, sus procesos de ajuste y consolidación definitiva en los campos político, económico y técnico.

A. PRINCIPALES ESFUERZOS GUBERNAMENTALES ORIENTADOS A REGULAR LA INDUSTRIA PETROLERA ANTES DE 1938

La expropiación de los bienes de las principales empresas extranjeras que ex-

* Investigador del *Instituto Nacional de Administración Pública, A. C., México.*

plotaban hidrocarburos en México, en marzo de 1938, marcó la consumación de los esfuerzos que el gobierno mexicano había emprendido en pos de obtener el control de esta industria, de su producción y de sus beneficios.

Los esfuerzos orientados hacia el control de las actividades de las empresas petroleras se inician en el gobierno del Presidente Carranza. En marzo de 1919 se creó por decreto del propio Presidente la "Comisión Técnica del Petróleo", cuyas funciones principales estaban referidas a la investigación de las condiciones técnicas y económicas de la industria y a ofrecer consultoría al gobierno en temas relacionados con la misma actividad.

El 21 de julio de 1920 el Presidente Adolfo de la Huerta estableció la "Junta Consultiva del Petróleo" adscrita a la Secretaría de Industria, Comercio y Trabajo. Las funciones de dicha junta fueron, entre otras; ¹

1. Estudiar iniciativas de ley y demás disposiciones legales referentes a la industria petrolera;
2. Estudio de las controversias que se susciten en el ramo del petróleo;
3. Investigación de las condiciones de la industria petrolera, y
4. Facultades para el fomento de la industria petrolera.

Posteriormente y como resultado de la actividad intensa de los ferrocarriles dentro de las regiones petroleras, el gobierno de Alvaro Obregón decidió otorgar a los Ferrocarriles Nacionales una concesión para explotar los yacimientos

de hidrocarburos que existieran en las tierras comprendidas dentro del derecho de vía. Como resultado de esta concesión, los ferrocarriles crearon un departamento interno dedicado a la explotación de algunos pozos, los cuales abastecieron parte de las necesidades de la propia empresa y la demanda de hidrocarburos de otras empresas y oficinas gubernamentales.

Sin embargo, ninguno de estos organismos logró participar en forma importante dentro del mercado de hidrocarburos o siquiera establecer alguna regulación con repercusiones más allá de su carácter normativo. Fue hasta el gobierno de Plutarco Elías Calles cuando se creó el primer organismo con tendencias hacia una verdadera actuación práctica. El 31 de diciembre de 1925 se constituyó el "Control de Administración General del Petróleo Nacional" (CAGPN) como un órgano dependiente del Presidente de la República. El CAGPN absorbió las facultades del departamento del petróleo de los Ferrocarriles Nacionales y se le sumaron otras relativas a la verificación de los trabajos de exploración y explotación de nuevos pozos, a la realización de operaciones de compra-venta de petróleo y fue, desde entonces, el representante directo del Ejecutivo Federal en cualquier asunto relacionado con esta industria.

Con objeto de complementar la actividad que el CAGPN realizaba dentro de la industria petrolera, el gobierno de Abelardo Rodríguez creó la Compañía "Petróleos de México, S. A.", en octubre de 1934 con un capital de \$2,031,050.00. Dicho capital se integró de la siguiente forma: el gobierno federal aportó el 50 por ciento en bienes, franquicias y concesiones propiedad del

CAGPN, mientras que los Ferrocarriles Nacionales y algunos accionistas nacionales aportaron el restante 50 por ciento. Petro-Mex, como fue conocida la empresa, inició operaciones pocos meses después y orientó sus actividades hacia los siguientes objetivos: ²

- a) Regular el mercado interior de hidrocarburos;
- b) asegurar el abastecimiento del mercado nacional, en especial la demanda de los Ferrocarriles Nacionales, y
- c) adiestrar personal técnico mexicano para trabajos de la industria petrolera.

El 30 de enero de 1937 el CAGPN fue sustituido por otro organismo descentralizado, con personalidad jurídica propia denominado Administración General de Petróleo Nacional (AGPN).³

Las atribuciones del nuevo organismo eran muy semejantes a las del CAGPN y se agregaron otras relativas a la exportación de hidrocarburos y a la realización de obras y operaciones relacionadas con las diferentes etapas de exploración, explotación, refinación y almacenamiento de productos.

Debe notarse que, no obstante los esfuerzos antes aludidos, la industria petrolera de México operaba en forma muy diferente a los intereses y objetivos que tanto el gobierno, como algunos empresarios nacionales, deseaban fueran aplicados. La propia localización de las instalaciones y la forma en que se operaban no obedecían a un criterio de cobertura del mercado nacional.

Se trataba de una industria concebida como un enclave externo, establecido para abastecer los mercados internacionales de crudo y algunos refinados, destinando al consumo nacional los márgenes excedentes de la producción.

Como ha señalado Pedro Pérez,⁴ la política del Estado mexicano hacia la industria petrolera fue variando de una actitud casi indistinta al resto de las actividades en las que el capital extranjero participaba, a otra en la que el interés nacional por la explotación de los hidrocarburos se fue acrecentando. Este cambio se explica, sobre todo, por dos factores:

1. La sustitución de un régimen oligárquico-exportador por otro populista y nacionalista de transición, que desembocaría en uno de tipo industrializador orientado hacia el mercado interno. "La región petrolera ocupa un papel limitado dentro de la configuración regional durante el modelo oligárquico-exportador ... el petróleo se identificaba con los demás productos de la minería. Se producía fundamentalmente para ser exportado ... Su papel interno era dejar salarios, impuestos y una mínima infraestructura productiva y de exportación".⁵
2. La necesidad del propio Estado mexicano de aprovechar sus recursos energéticos con dos fines básicos: obtener mayores ingresos económicos y abastecer un mercado nacional que demandaba mayores y mejores recursos energéticos.

El resultado último de estas transformaciones fue la expropiación decretada por el Presidente Cárdenas el 18

de marzo de 1938 que, además de asegurar para el gobierno nacional el control de la industria, amplió las bases de apoyo popular al régimen establecido.

“La nacionalización, en 1938, de las compañías extranjeras productoras de petróleo significó, con relación específicamente a nuestro tema, la finalización de la transición y el inicio de una forma que se integra ya en el nuevo modelo. . . Las zonas petroleras. . . de ser regiones orientadas hacia el exterior pasaron a vincularse estrechamente con el resto de la actividad nacional”.⁶

B. EL PERIODO 1938-1940: ESTABLECIMIENTO DE UNA INDUSTRIA NACIONAL

Al momento de la expropiación, la situación técnica y económica de las empresas extranjeras distaba mucho de ser la más adecuada. Después de un periodo de auge en la explotación de los mantos petrolíferos entre 1916 y 1921; a mediados de la década de 1920 la industria en su conjunto empezó a sufrir un decaimiento continuo caracterizado por la reducción constante de la producción, baja o casi nula reinversión en nuevos equipos, exploración y desarrollo de nuevos campos; y deterioro acelerado de los equipos e instalaciones existentes.⁷

Para 1938, la industria se encontraba dispersa, poco integrada y con instalaciones y equipos obsoletos. Las 16 empresas objeto de la expropiación diferían entre sí notablemente. Ello planteó una situación administrativa muy complicada para poder iniciar la operación de la industria en forma integrada y de

acuerdo a los objetivos que para entonces ya le habían sido asignados.

Con objeto de evitar la paralización de las actividades en los campos y refinerías, el gobierno federal creó el 19 de marzo de 1938, mediante decreto publicado en el *Diario Oficial* de la Federación el 30 de marzo del mismo año el “Consejo Administrativo del Petróleo” a cargo de los secretarios de Hacienda, Eduardo Suárez y de la Economía Nacional, Efraín Buenrostro. El consejo se integraba con dos representantes de la Secretaría de Hacienda, tres de la Secretaría de la Economía Nacional, uno de la AGPN y tres del Sindicato de Trabajadores Petroleros de la República Mexicana.

La función primordial del Consejo era mantener en operación a la industria petrolera en tanto los nuevos órganos técnicos para su administración eran creados. En esta tarea contó con la muy activa participación del personal sindicalizado. Las operaciones de comercio exterior de hidrocarburos fueron confiadas a una pequeña empresa comercializadora creada para tal efecto por el Ejecutivo Federal el 31 de marzo de 1948 denominada “Exportadora Nacional del Petróleo”.

Posteriormente fueron creados otros dos organismos de carácter técnico a los cuales se confiaría la operación de las instalaciones y equipos expropiados. Mediante dos decretos fechados el 7 de junio de 1938 y publicados en el *Diario Oficial* de la Federación el 20 de julio del mismo año,⁸ fueron creados “Petróleos Mexicanos” y “Distribuidora de Petróleos Mexicanos” (en adelante Pemex y Distribuidora respectivamente) bajo la forma de organismos descentra-

lizados del Ejecutivo Federal, bajo las órdenes del propio Presidente de la República y la tutela financiera de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Petróleos Mexicanos se encargaría de ejecutar las funciones del "Consejo Administrativo del Petróleo" para avanzar en la integración de las zonas de producción y refinamiento, mientras que la Distribuidora tomaría a su cargo la comercialización y transporte de los productos dentro del país. Posteriormente se le asignarían las operaciones externas. El 2 de agosto de 1939 se dictó el primer reglamento de administración de Pemex. El 18 de marzo de 1940 se dictaron las primeras disposiciones relativas al comercio exterior de hidrocarburos.⁹

Cada organismo era dirigido por un consejo de administración. En el caso de Petróleos Mexicanos, el consejo de administración contaba con la participación del gobierno federal (secretarías de Hacienda y de la Economía Nacional, y de la AGPN) y del sindicato petrolero. En el caso de la Distribuidora, el decreto de creación establecía como su órgano de gobierno a un consejo directivo compuesto por cinco miembros (dos de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, uno de la Secretaría de la Economía Nacional, uno de Petróleos Mexicanos y uno de la AGPN), todos nombrados por el gobierno federal excluyendo de este organismo a representantes sindicales. Su patrimonio original fue de 200 mil pesos, los cuales fueron aportados por Pemex y la AGPN.

El nombramiento de los gerentes generales de las dos empresas estaba a cargo del Presidente de la República. Los responsables de iniciar la marcha de la industria petrolera nacionalizada

fueron Vicente Cortés Herrera en Pemex y Jesús Silva Herzog en la Distribuidora.

Como ya se ha dicho, la industria petrolera nacionalizada enfrentó como primer y principal problema la dificultad de administrar conjuntamente instalaciones, equipos, sistemas técnicos, administrativos y laborales muy disímolos entre sí, heredados de las empresas extranjeras.

Para tratar de atenuar estas diferencias fueron creados diferentes órganos técnicos y de administración dentro de cada empresa, campo y refinería con objeto de lograr que en todas ellas se desarrollaran las actividades de acuerdo a normas y procedimientos semejantes. Los aspectos técnicos representaron quizás el mayor problema debido a que estas labores eran desempeñadas principalmente por personal extranjero de las empresas. Dada la falta de personal mexicano capacitado para estas labores, las empresas dependieron en gran medida de los trabajadores sindicalizados. Esta situación dio lugar a una infinidad de problemas para la industria nacionalizada por la actitud que el Sindicato de Trabajadores Petroleros de la República Mexicana (STPRM) tomó y por algunos actos de corrupción que éste cometió; ya que la administración de la industria descansaba en los denominados "Consejos Locales de Administración". Estos consejos estaban integrados por funcionarios sindicales que, aprovechando la dispersión en el control de la industria, manipularon las actividades de cada uno de los centros de trabajo en beneficio propio.¹⁰

El hecho de que la expropiación se llevara a cabo en un ambiente de intensa actividad laboral y, dada la depen-

dencia de las empresas nacionales para operar las instalaciones respecto del personal sindicalizado, dio cabida a que el Sindicato pretendiera, como había sucedido con los ferrocarriles, tomar la administración de la industria. La respuesta gubernamental a ello fue negativa y a cambio el STPRM obtuvo mejoras económicas y salariales, aunque ello no significaría el abandono definitivo de este propósito.

A estos problemas internos deben agregarse los de carácter externo. A raíz de la expropiación, las empresas petroleras internacionales decretaron un boicot internacional en contra de México y que se prolongó hasta mediados de la Segunda Guerra Mundial. El objetivo central del boicot era aislar a México del mercado internacional de hidrocarburos y bloquear cualquier compra de equipos y refacciones para la industria petrolera nacionalizada.

En términos administrativos, estos factores crearon una situación caracterizada por: ¹¹

- a) La dispersión del control de la administración. Cada campo y cada unidad de refinación, almacenamiento y distribución actuaba en forma casi autónoma al resto y sus relaciones con la dirección de las empresas era alejada y referida a aspectos puramente formales y normativos;
- b) La dificultad cada vez mayor para establecer una autoridad central y precisar sus facultades, y
- c) El aumento de las presiones laborales y la posibilidad de serios conflictos en las relaciones obrero-pa-

tronales. "El sindicato ignoró la crisis en que el boicot de las empresas extranjeras había sumido a la industria petrolera —y en cierta medida al país— y exigió el cumplimiento inmediato de todas las prestaciones que el laudo de 1937 les había concedido".¹²

Es necesario hacer mención aquí de un aspecto de crucial importancia en la definición del papel que la industria petrolera debía desempeñar a partir de su nacionalización. En el decreto expropiatorio se establecía que "la industria petrolera funcione convenientemente en beneficio nacional y de los trabajadores de la industria petrolera".¹³ La frase "beneficio nacional" se traduciría poco tiempo después en una política de subsidios al consumo de energéticos para la industria y algunos otros sectores económicos considerados fundamentales dentro del proyecto industrializador de los años cincuenta y sesenta.

También se previno que las empresas que se dedicasen al desarrollo de la industria del petróleo debían efectuar "sus operaciones respectivas con criterio financiero".¹⁴ Al tomar en sus manos el manejo de la industria petrolera, el gobierno federal se propuso desarrollarla con objeto de allegarse mayores recursos que le permitieran el desarrollo de nuevos proyectos. Por ello le impuso, desde el inicio, una serie de cargas fiscales por concepto de concesiones, regalías e impuestos por la explotación de los recursos petroleros.

Ambas consideraciones, la de aplicar un criterio financiero a las operaciones de las empresas dedicadas al ramo del petróleo y la de apoyar el desarrollo industrial del país mediante la oferta de

energéticos baratos, chocarían al poco tiempo. Como ha señalado Oscar Guzmán: "la evolución posterior de las actividades y los resultados financieros de la empresa [Pemex] pondrían en evidencia las contradicciones asociadas a los mandatos que se le impusieran. La operación con normas comerciales no aparecería congruente con el principio del beneficio social".¹⁵

Muestra de esta contradicción es la situación económica y financiera de los organismos petroleros entre 1938 y 1940. Como lo muestra el cuadro 1, entre 1938 y 1940 las erogaciones totales de Pemex ascendieron a 716 millones de pesos, mientras que los ingresos por ventas y otros conceptos sumaron 666 millones de pesos; de los cuales tan solo el 2.09 por ciento se destinó a la redención de la deuda petrolera que el gobierno federal había tratado de pagar a las empresas expropiadas.¹⁶

Los gastos de operación en el mismo periodo ascendieron a 701 millones de pesos. De ese total, el 36.52 por ciento se destinó al pago directo a trabajadores, el 10.7 por ciento a la adquisición de productos y materiales (la baja proporción se explica en parte por el boicot internacional); el 27.96 por ciento al pago de impuestos y el 24.82 por ciento a otros gastos de operación (véase cuadro 2).

El 36.52 por ciento destinado al pago directo a los trabajadores representó una erogación total para el periodo de aproximadamente 256 millones de pesos que se distribuyeron entre los 19,880.3 trabajadores (como promedio para el periodo) que por entonces prestaban sus servicios en la industria.

Si se analiza el resultado de las operaciones de Pemex (cuadro 3) en el mismo periodo (1938-1940) se podrá apreciar que, antes del pago de impuestos, la utilidad obtenida equivalía a 161 millones de pesos. Una vez aplicados los impuestos esta utilidad se convierte en un déficit de 50 millones antes de aplicar la inversión, la cual fue de 114 millones. El resultado final del ejercicio arroja un déficit de 164 millones de pesos.

Estas cifras muestran cómo el propio gobierno impedía no sólo la aplicación del criterio financiero a las operaciones de la industria, sino que además ponía en riesgo la continuidad de su desarrollo al obligar a que las inversiones necesarias para reponer el equipo desgastado y adquirir nuevo se financiaran con recursos provenientes de deuda o de subsidios directos del propio fisco federal. Esta grave contradicción estará presente durante las siguientes tres décadas de vida de la industria y llevará a repetidas situaciones de déficit que serán cubiertos por el mismo gobierno federal.

La primera de estas graves situaciones se dio en 1940 cuando la empresa planteó un conflicto de orden económico ante la Junta Federal de Conciliación y Arbitraje. Aparte de las modificaciones laborales que el conflicto generó, la industria sufrió una reorganización administrativa a fondo:

El 8 de agosto de 1940 se promulgó un decreto por el cual se unificaba en la empresa Petróleos Mexicanos toda la administración de la industria petrolera.¹⁷ Esta reestructuración significó los siguientes cambios:

- a) Desaparición de la Distribuidora de Petroleos Mexicanos y de la AGPN;
- b) la aportación del gobierno federal en "Petro-Mex" pasó a formar parte de Pemex, y
- c) la integración de un solo organismo rector de todas las actividades relacionadas con el petróleo, haciendo desaparecer aquellos órganos técnicos y administrativos y aquellas unidades que tuvieran funciones semejantes. Estos cambios redujeron el personal de 21,940 trabajadores a 19,762 (reducción de un 9.93 por ciento), mientras que los gastos de operación dedicados a pagos directos e indirectos a los trabajadores pasaron de 100,730,000.00 pesos a 97,730,000.00 pesos (deducción del 3.64 por ciento).

C. LA ADMINISTRACION DE LA INDUSTRIA ENTRE 1940 Y 1946

La unificación de la administración de la industria petrolera en un solo organismo permitió que las diferentes etapas de producción, refinamiento, transporte y distribución se fueran integrando cada vez más entre sí, y con ello se lograra centralizar la toma de decisiones en los niveles administrativos superiores de Petróleos Mexicanos.

El primer director de Pemex, después de la unificación, fue el exsecretario de la economía nacional, Efraín Buenrostro. Su gestión se vio fuertemente obstaculizada por los graves problemas de carácter administrativo que aún subsistían al interior de la empresa. A pesar de la unificación, no se habían

logrado normalizar los diferentes esquemas de administración de personal y los tabuladores de sueldos y salarios que aún reflejaban los disímiles estilos de operación de las empresas extranjeras expatriadas.

Como señala Antonio J. Bermúdez,¹⁸ el sistema de remuneraciones de la industria estaba organizado de tal forma que los puestos menores, en los cuales la calificación técnica era baja, eran proporcionalmente mejor remunerados que los puestos superiores. "No había incentivos verdaderos en los ascensos y el persona *no calificado* estaba mejor remunerado que el *calificado*". Los tabuladores aplicados en los primeros años establecían un jornal mínimo de cinco pesos, y los aumentos en las escalas superiores, que eran del 20 por ciento para los niveles más bajos, tendían a reducirse conforme se elevaban los salarios.¹⁹

También subsistían algunos problemas de carácter operativo. El 7 de abril de 1942 se formuló la primera reglamentación interna de la nueva empresa.²⁰ Esta nueva reglamentación previó la creación de gerencias de zona cuya función primordial era la de administrar localmente las operaciones. Se establecía con ello, un esquema de administración regionalizado. Hacia 1946 había algunas imprecisiones en cuanto a cuáles eran las funciones de esas gerencias y los términos en que debían relacionarse con la autoridad central. Existía pues un conflicto de facultades que será resuelto hasta el inicio de la siguiente administración, en 1947.

Entre 1941 y 1946, la industria sufrió un periodo de crisis aguda en la producción de crudo y de gas natural.

A pesar de haber experimentado durante los tres primeros años posteriores a la expropiación un ritmo de crecimiento aceptable (entre 1938 y 1940 la producción de petróleo crudo creció 14.46 por ciento y la de gas natural 35.78 por ciento), a partir de 1940 se inicia un periodo de inestabilidad y baja en la producción. En 1941 y 1942 la producción de crudo decreció en cerca del 21 por ciento con respecto a 1940; y no fue sino hasta 1945 cuando se lograron alcanzar los niveles de 1938 (véase cuadro 4).

Varios factores ayudan a explicar estas cifras. En primer término, el boicot internacional que sufrió la industria y que le impidió realizar ventas al exterior de productos y abastecerse de insumos y maquinaria indispensable para la operación regular de campos y refinerías y que se prolongó hasta 1942.²¹ En segundo término, al levantarse el boicot la empresa debió realizar algunas operaciones de reposición de equipos desgastados, al tiempo que inició los trabajos de construcción de dos refinerías nuevas en Atzacapotzalco (Refinería "18 de marzo") y Poza Rica, así como algunas obras de renovación, sustitución y construcción de líneas de conducción de productos de los campos hacia las refinerías.²²

El resultado de operaciones del periodo de Efraín Buenrostro arrojó un déficit de 523 millones de pesos, de los cuales 341 millones fueron aplicados al rubro de inversiones.²³

D. EL PERIODO DE ANTONIO J. BERMUDEZ (1947-1958)

El gobierno del Presidente Alemán introdujo a la industria petrolera pro-

fundos cambios en cuanto a la forma de operación interna y al papel que cada uno de los elementos que la integran estaría llamado a desempeñar. La designación del Senador Antonio J. Bermúdez, un hombre identificado como un activo empresario aunque gran parte de su carrera la había hecho dentro del sector público, como el nuevo director general de la empresa reflejaba la intención del Presidente de la República de avanzar hacia la consolidación de la industria como un elemento fundamental para apoyar el desarrollo del sector industrial que había venido tomando forma desde el gobierno de Avila Camacho.

Como sucedió en 1940, el nuevo director de Petróleos Mexicanos se propuso realizar una reorganización de la empresa. El Contrato Colectivo de Trabajo (CCT) limitaba a la empresa a movilizar a sus trabajadores. En diciembre de 1946 Pemex planteó ante la Junta Federal de Conciliación y Arbitraje un nuevo conflicto de orden económico. Dicho conflicto dio como resultado inmediato la creación de una comisión mixta para la resolución de los principales problemas que aún afectaban el desempeño de las actividades normales de la industria nacionalizada.

En mayo de 1947 la comisión presentó un informe que dio lugar a la firma de un convenio por el cual se unificaban en uno solo los diferentes tabuladores de salarios y prestaciones, se incluían dentro del texto del CCT los convenios especiales de sobresueldos y prestaciones para zonas de alto riesgo que operaban al margen de éste, se permitía a la empresa movilizar al personal a zonas de nueva explotación o en forma temporal a instalaciones que estaban siendo reparadas o reequipadas y

se acordó la existencia permanente de la comisión para el estudio y propuesta de soluciones a los problemas presentes o futuros de la industria. Lugar especial ocuparon dentro de estas negociaciones las cláusulas del CCT relativas a la participación del sindicato en las obras y proyectos que Pemex concesionaba a terceros. La cláusula 36, creada para tal fin, previó la participación del sindicato en la contratación de estos trabajos. "Este hecho constituye un punto de inflexión muy importante en la historia de Pemex puesto que franqueó los cauces de la corrupción tanto en el STPRM como en ciertos niveles y esferas de la propia administración. Dicha cláusula es el germen de una importante transformación que ocurriría en los años siguientes en el STPRM: la de los líderes sindicales en contratistas".²⁴

La reorganización de la industria también requería de un reajuste financiero que le permitiera operar en forma más saludable, evitando incurrir en déficits y apoyara un amplio programa de nuevas inversiones en exploración y explotación de nuevos pozos.

Pese a las continuas críticas del propio director general de Pemex, y dado el hecho de que la industria petrolera producía para abastecer principalmente al mercado interno,²⁵ el monopolio estatal seguiría manteniendo un esquema de subsidios indirectos hacia el resto del sector industrial mediante precios bajos. El reajuste financiero se llevó a cabo afectando principalmente las erogaciones en salarios y prestaciones al personal.

Los subsidios que la industria petrolera otorgaba se canalizaban por tres medios principales: a) los impuestos

que la empresa debía pagar al gobierno por la explotación y transformación de hidrocarburos, b) la oferta de productos a precios bajos y constantes, mientras los costos reales aumentaban continuamente; y c) la absorción por parte de Pemex de las diferencias entre los precios de importación de algunos productos y los precios del mercado nacional.

a) En el caso de los impuestos que Pemex pagaba al gobierno federal, en el periodo 1938-1970 las erogaciones por este concepto absorbieron el 27.96 por ciento de los gastos de operación totales, entre 1938 y 1940, como su punto más alto, y fueron decreciendo paulatinamente hasta el 12.48 por ciento entre 1959-1964 como su punto más bajo (véase cuadro 2). La empresa debió cubrir, además, el pago de la deuda petrolera que el gobierno federal había abonado desde 1942 a las empresas expropiadas. La redención de esta deuda representó erogaciones entre el 2.09 y el 6.14 por ciento de los gastos totales de Pemex entre 1938 y 1964 (véase cuadro 1).

b) La relación entre los precios de los productos de Pemex en el mercado nacional y sus costos reales se fue deteriorando a lo largo del periodo en que Antonio J. Bermúdez tuvo a su cargo la empresa. Los déficits operativos que la empresa fue arrojando se explican en gran parte por estas diferencias (véase cuadro 3). Entre 1939 y 1946 la inflación creció en cerca del 130 por ciento, mientras que el aumento ponderado de los precios de los combustibles llegó apenas al 40 por ciento.²⁶ A ello hay que agregar la política de descuentos que la empresa otorgaba a ciertos organismos y empresas como los ferrocarriles, la generación de elec-

tricidad, los hospitales, el transporte público urbano, etcétera.

En los 12 años en que Bermúdez estuvo al frente de Pemex, fueron autorizados sólo dos aumentos generales de precios de los combustibles. El primero ocurrió durante el periodo del Presidente Alemán y el otro pocos meses antes de que finalizara el gobierno de Ruiz Cortines. Sin embargo, ninguno de estos dos aumentos logró compensar las diferencias negativas que el deterioro de los precios reales de los combustibles, acumulado durante varios años, había generado. El aumento de los ingresos observado se debió, en su mayor parte, al crecimiento continuo de la oferta de productos.

c) La política de subsidios practicada por Pemex permitió el desarrollo sostenido del sector industrial, el cual a su vez comenzó a demandar mayores cantidades de energéticos y algunos productos que aún no lograban ser producidos en México. Estas deficiencias se cubrieron mediante importaciones, a costa de un mayor deterioro financiero de la empresa.

“La absorción por parte de Pemex de las diferencias positivas entre los precios de importación y los vigentes en el país, diferencia que se hizo notar en forma creciente con el deterioro de los precios internos reales, con las devaluaciones del peso mexicano y el aumento de las importaciones de combustibles y lubricantes”.²⁷

A pesar de estas cifras, durante la gestión de Bermúdez, que comprendió los periodos sexenales de los presidentes Miguel Alemán (1946-1952) y Adolfo Ruiz Cortines (1952-1958) la industria petrolera experimentó su periodo

de mayor auge desde la expropiación y su consolidación técnica y operativa.

En estos años la producción de petróleo crudo y condensado pasó de 243,990 millones de barriles entre 1941 y 1946, a 402,728 millones entre 1947 y 1952, para ubicarse en 517,938 millones entre 1953 y 1958; dando un incremento total del 212.28 por ciento (véase cuadro 4). El programa de exploración intensiva que Pemex desarrolló durante la gestión de Bermúdez, y en el cual participaron activamente empresas privadas extranjeras,³⁰ permitió ampliar sustancialmente las reservas probadas y los márgenes de producción.

Otro logro importante de esta administración fue el aprovechamiento del gas natural que anteriormente era quemado por la falta de equipos que lo almacenaran y purificaran para poder ser enviado a los centros de consumo. Entre 1947 y 1958 la producción de gas natural se elevó de 930 millones de metros cúbicos en el primer año, a 7,438 en el último.

Igualmente se consolidó la infraestructura productiva. Al final de 1958, Pemex contaba con ocho refinerías ubicadas en diferentes puntos del país y su red de distribución de productos alcanzaba los principales centros de desarrollo industrial y urbano del país. Por el lado de las exportaciones, destacan especialmente los logros obtenidos en ventas hacia Estados Unidos de crudo y gas natural para abastecer los estados sureños de aquel país.

E. EL PERIODO 1958-1964

Al asumir la presidencia, Adolfo López Mateos nombró a Antonio J. Bermúdez

dez embajador de México ante el gobierno de Irán. Su puesto como director general de Pemex fue ocupado por Pascual Gutiérrez Roldán, quien se había destacado como director de empresas gubernamentales en la industria siderúrgica.

Al inicio de esta nueva administración, las condiciones en que operaba la industria petrolera diferían notablemente respecto de las imperantes en 1938. Además de haberse avanzado significativamente en la reorientación de sus operaciones hacia el abastecimiento del mercado interno, en términos administrativos y técnicos se habían logrado superar la mayoría de los obstáculos que al momento de la expropiación y durante los primeros años de administración nacional surgieron.

Frente a esta nueva situación, el gobierno de López Mateos se propuso mantener la política de orientación de la industria petrolera que sus predecesores habían instrumentado, buscando además sanear sus finanzas internas. El primer paso dado por el nuevo gobierno fue la creación de la Secretaría del Patrimonio Nacional, como la dependencia del Ejecutivo Federal encargada de supervisar las actividades y de orientar las políticas de las principales empresas públicas y organismos descentralizados del gobierno, entre las cuales, Petróleos Mexicanos ocupaba un lugar de primera importancia.

Por otra parte, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público condonó el pago de los adeudos fiscales que Pemex tenía y simplificó el régimen de causación fiscal de la empresa con objeto de hacer más sencillo el cálculo de sus obligaciones. Se estableció un solo im-

puesto para la empresa, consistente en el pago de una tasa del 12 por ciento sobre sus ingresos brutos y que entró en vigor a partir del 1 de enero de 1960.²⁹

Hacia el interior de la empresa, el nuevo director general formuló un programa de saneamiento conocido como "Programa de Abatimiento de Costos".³⁰ Este programa tuvo como objetivo central el aumento de la productividad de la empresa y la reducción de los costos de operación a niveles equiparables a los de otras empresas dedicadas a la misma actividad. Los principales puntos contemplados en el programa de abatimiento de costos fueron: *a)* el control estricto de los costos de las obras que Pemex realizaba, *b)* revisión permanente del flujo de materiales y de las adquisiciones de la empresa, dando preferencia a los proveedores nacionales, y *c)* sustitución inmediata de aquellos equipos e instalaciones que por su obsolescencia técnica y operativa fueran inadecuados para el desarrollo de la industria petrolera.³¹

Como resultado de la aplicación de este programa, fueron cerradas las refinerías de Mata Redonda y de Arbol Grande, y los gastos de operación destinados a pagos directos a trabajadores se redujeron. En el periodo 1959-1964 la proporción de los gastos de operación dedicados al pago directo a trabajadores se redujo al 23.71 por ciento; siendo además la proporción más baja de todo el periodo 1938-1970 (véase cuadro 2).

Otra de las acciones tomadas por Gutiérrez Roldán, para el saneamiento financiero de la empresa, fue la conversión de los términos de la deuda, prin-

principalmente contratada a corto plazo, a préstamos de largo plazo. También buscó nuevos financiamientos para la que sería su principal realización al frente de la industria: la ampliación de los equipos y redes de distribución de productos. En esta labor contó con el apoyo de bancos europeos y estadounidenses.³²

Con los recursos provenientes de los créditos, Pemex realizó la construcción de diversas redes de distribución de productos, entre las que destacaron los gasoductos de Ciudad Pemex a la Ciudad de México, el gasoducto desde la región del golfo hacia el norte del país y el oleoducto de Minatitlán a la refinería de Atzacapotzalco.

A pesar del espíritu de orden y saneamiento que Gutiérrez Roldán imprimió a la administración de la industria, su gestión es identificada por la aparición de múltiples actos de corrupción en el otorgamiento de concesiones para los programas de exploración y desarrollo de nuevos pozos. Como señala George W. Grayson, los contratos para la exploración y desarrollo de nuevos pozos fueron concedidas de acuerdo a los intereses particulares de algunos funcionarios de Pemex. Dichos funcionarios se encargaron de ofrecer contratos a empresas privadas a cambio de ciertos porcentajes de la inversión por aplicar, en lo que fue conocido como los "pozos políticos" (*political wells*). Inclusive uno de los principales responsables del departamento de producción de Pemex llegó a ser conocido como el "Señor del 10 por ciento" (*Mr. ten percent*).³³ Entre 1958 y 1964, Pemex erogó más de tres mil millones de pesos en gastos de exploración y desarrollo de nuevos pozos, la cifra más alta para todo el periodo 1938-1970. A pesar de ello, las reservas probadas crecieron

a un ritmo menor que el experimentado en el periodo de Antonio J. Bermúdez.³⁴

Otra de las áreas que causó polémica durante la gestión de Gutiérrez Roldán fue la industria petroquímica. Antes de 1960, la producción de bienes intermedios derivados de los hidrocarburos era muy reducida en México. Esta carencia se debía a la insuficiencia de recursos para la inversión en complejos petroquímicos.

La necesidad de importar estos bienes, muy en especial los relacionados a la producción de polietileno, y los altos costos que ello implicaba para Pemex al tener que seguir absorbiendo las diferencias entre los precios internacionales y los internos, llevó a la decisión de establecer en México dichas industrias.

Desde que esta decisión se hizo pública, el director general de Petróleos Mexicanos consideró que las inversiones debían ser realizadas por empresas privadas a las que la paraestatal proveería de materias primas. Sin embargo, la presencia de inversionistas extranjeros y la estrecha vinculación que Gutiérrez Roldán guardaba con algunos empresarios nacionales interesados en invertir en la petroquímica (Gutiérrez Roldán era miembro de la mesa directiva de Poli-Rey, S. A.) despertaron las sospechas de algunos sectores políticos nacionales, entre ellos el propio sindicato de trabajadores petroleros. Ante las severas críticas y la campaña de defensa nacionalista que el secretario general del STPRM lanzó en contra de la administración privada del polietileno, el desarrollo de la petroquímica hubo de quedar en manos de la propia empresa nacional.

“Cortés Herrera y Buenrostro protegieron a PEMEX durante los difíciles años posteriores a la expropiación y durante la guerra. Bermúdez logró pacificar las relaciones laborales de la industria, galvanizó PEMEX como una empresa unificada y técnicamente preparada, impulsó el desarrollo del gas natural, y acrecentó ampliamente sus reservas. Por su parte, Gutiérrez Roldán ordenó las finanzas de la empresa, expandió en forma notable sus redes de distribución y estableció lo que se ha convertido en un sector petroquímico extremadamente importante. Pero el periodo 1958-1964 también vio cómo la corrupción, presente por años, se fue expandiendo como fuego sin control. La especulación moldeó una estrategia de perforación, caracterizada por generosos contratos otorgados a empresas privadas, que llevaron a el estancamiento de las reservas. Como resultado de ello, México volvería a importar hidrocarburos hacia el final de la década”.³⁵

F. LA GESTION DE JESUS REYES HEROLES (1964-1970)

El perfil que las administraciones de Antonio J. Bermúdez y Pascual Gutiérrez Roldán imprimieron a la industria del petróleo, en las cuales la iniciativa privada nacional y extranjera volvió a ocupar un lugar de relativa importancia, se identificó como un alejamiento del propósito fundamental que había inspirado la nacionalización de la industria. Además de las reiteradas críticas que recibió Pemex por la concesión de contratos de exploración y desarrollo de nuevos pozos en favor de inversionistas privados, la situación laboral y financiera que imperaba hacia el interior del monopolio estatal llevaron a que, en 1965, el Presidente Díaz Ordaz designara como nuevo director general a Jesús Reyes Heróles, un hombre identificado como un político de carrera.

La gestión de Reyes Heróles al frente de Petróleos Mexicanos se significó por el reencauzamiento de la industria dentro de los cánones que al momento de la nacionalización fueron concebidos para la explotación y aprovechamiento de los recursos energéticos nacionales.

La definición que Reyes Heróles dio a la explotación del petróleo retomó la ideología de la Revolución Mexicana como el eje central de toda la política petrolera nacional. Destacó como un elemento indispensable la independencia energética y la necesidad impostergable de reiniciar un programa de exploración que ampliara las reservas, y con ello garantizara el consumo nacional y apoyara la consolidación de la naciente industria petroquímica. En su informe de labores del 18 de marzo de 1967 señalaba: “No sé qué requisitos debe llenar un director de Petróleos Mexicanos y estoy seguro que no cumplo ninguno de ellos. Pero creo que sí existe uno absolutamente indispensable y el cual creo tener: el director de Petróleos Mexicanos debería de tener confianza y convicción plenas en la Revolución Mexicana”.³⁶

Tal y como lo había planteado Gutiérrez Roldán, Reyes Heróles propuso un saneamiento financiero; sólo que a diferencia de aquél, el nuevo director lo llevaría a cabo con una serie de medidas de carácter político. El principal instrumento utilizado por Reyes Heróles para reformar las estructuras internas de Pemex fue la creación de nuevas unidades administrativas, en las cuales introdujo a funcionarios identificados con sus proyectos y encargados de aplicar controles a la actividad de los órganos técnicos de producción. Destaca especialmente el nombramiento de Salomón González en la Gerencia de Segu-

ridad Industrial como un mecanismo de control hacia la Gerencia de Producción, que era la unidad de mayor importancia para la empresa y desde la cual el "señor del 10 por ciento" operaba.

En cuanto a los criterios de operación técnica de la industria, Reyes Heróles no promovió modificaciones a las estructuras de precios de los energéticos, ni al esquema de financiamiento sustentado en préstamos externos. Procuró avanzar en la integración de las diferentes etapas de producción y los programas de exploración se apegaron al espíritu nacionalista que promovió desde su ingreso a la empresa. Amplió la capacidad de los equipos para exploración propios y rescindió la totalidad de los contratos y concesiones otorgados a empresas privadas.

El resultado de los nuevos programas de exploración fue la expansión de las reservas probadas. Destacan los descubrimientos de los mantos ubicados en el Golfo de México, y los depósitos de gas natural en Coahuila.³⁷

Entre 1965 y 1967 Pemex logró recuperar el ritmo de crecimiento de la producción de crudo y refinados elevándola a más del 14 por ciento. En 1970, último año de la gestión de Reyes Heróles, la producción se elevó a 156,586 millones de barriles, cifra récord en la historia de la industria nacionalizada. El crecimiento de la producción en todo el periodo fue del orden del 32.75 por ciento, proporción sólo superada por la obtenida entre 1947 y 1952 (véase cuadro 4).

Al igual que en épocas anteriores, el crecimiento de los ingresos se debió

a una mayor oferta de productos; esto a pesar del continuo deterioro de los precios reales de los energéticos y de la necesidad de importar hidrocarburos para abastecer la demanda nacional. La empresa debió de enfrentarse a severas presiones que desde diferentes puntos del gobierno se ejercían para favorecer la tesis de la conveniencia de importar petróleo para satisfacer la demanda nacional. Esta tesis encontraba sustento en la diferencia de costos que existía entre la industria nacional y las de otros países. Los halazgos ocurridos en el Medio Oriente y la rápida expansión de la oferta que éstos provocaron, pusieron a Pemex en condiciones desfavorables dados sus elevados costos de producción.

No obstante, el director general se negó a acceder a estas presiones argumentando la necesidad de mantenerse independientes y ajenos a las posibles fluctuaciones de los mercados internacionales.

Como parte de esta política de independencia, y en apoyo a los trabajos de exploración y desarrollo, Reyes Heróles buscó dotar a la empresa de una infraestructura técnica y de investigación que redujera la dependencia respecto de empresas privadas de tecnología. Con tal fin estableció los primeros centros de procesamiento y análisis de información sísmológica en Tampico, Poza Rica, Reynosa y Coatzacoalcos.

El avance más importante en este renglón fue la creación del Instituto Mexicano del Petróleo (IMP) en agosto de 1965 mediante decreto del Ejecutivo Federal. El IMP, como es conocido, inició operaciones en marzo de 1966. Sus principales atribuciones han sido desde entonces:³⁸

- a) Desarrollo de investigaciones sobre hidrocarburos con el fin de apoyar la aplicación de nuevas técnicas a las diferentes etapas de producción y refinamiento;
- b) Capacitar al personal de la industria, y
- c) Constituir un puente de comunicación permanente entre los técnicos especialistas y la operación cotidiana de la industria petrolera.

El IMP se constituyó desde entonces en un elemento de primera importancia para el desarrollo de la industria. Además de proveer de elementos tecnológicos adecuados para la operación de los equipos de la industria, ha otorgado capacitación a gran parte del personal resolviendo, con ello, una de las graves carencias que se padecían desde la época de la nacionalización.

Otro aspecto relevante de la gestión de Reyes Heróles se refiere a su interés por erradicar la corrupción en el otorgamiento de las plazas que Pemex ofrecía a los trabajadores eventuales. En la realización de este propósito se enfrentó al liderazgo sindical de Joaquín Hernández Galicia. "La Quina", como era conocido Hernández Galicia, quien había consolidado un liderazgo informal dentro del sindicato desde 1961, año en que ocupó la Secretaría General y desde la cual forjó el negocio de "vendeplazas".

Para tratar de reducir la influencia de Hernández Galicia, Reyes Heróles buscó el apoyo del secretario general para el periodo 1968-1970, Samuel Terrazas Zozaya, quien además no formaba parte del grupo quinista. Sin embargo, los resultados de esta asociación

fueron poco satisfactorios, y el director general no pudo evitar que el sindicato, mediante los secretarios seccionales, siguiera intermediando en la asignación de las plazas disponibles.

La proporción de los gastos totales de Pemex que Reyes Heróles destinó al pago directo a trabajadores volvió a incrementarse después de más de 25 años en que se había reducido continuamente. En los periodos de Bermúdez (1947-1958) y de Gutiérrez Roldán (1959-1964) los gastos destinados al pago directo a trabajadores se habían reducido al 27.87 y 23.71 por ciento, respectivamente. Durante la gestión de Reyes Heróles, estos mismos conceptos se ampliaron al 27.76 por ciento (véase cuadro 3). Debe mencionarse que por primera vez en la historia de la industria petrolera se otorgaron servicios médicos y de seguridad social a los trabajadores transitorios por el tiempo en que prestaban sus servicios a la empresa.

Tal y como se especuló al inicio de su gestión, Reyes Heróles puso en práctica un estilo político, antes que gerencial, a la administración de la industria petrolera y logró, sin duda, consolidar su papel dentro del sistema político mexicano y dentro del esquema de desarrollo económico practicado hasta entonces. La historia posterior a 1970 registraría un giro espectacular en el uso del petróleo. A partir de entonces, este recurso energético se convertiría en una fuente de financiamiento al sector público mediante la exportación masiva de volúmenes de crudo. Los recursos generados durante el denominado "boom petrolero" se destinarían a fines muy diversos, entre los cuales destacaría el pago de la gigantesca deuda externa que se acumuló en unos cuantos años.

CUADRO 1

PETROLEOS MEXICANOS

Composición de las Erogaciones Totales por Periodos Sexenales
(Millones de Pesos Corrientes)

Concepto	1938-1940	%	1941-1946	%	1947-1952	%	1953-1958	%	1959-1964	%	1965-1970	%
Gastos de operación	701.0	97.91	2 303.0	91.24	6 986.0	93.70	17 974.0	95.36	38 815.0	97.27	63 550.0	100.00
Redención de la deuda petrolera	15.0	2.09	155.0	6.14	383.0	5.14	622.0	3.30	109.0	0.27 ²	0.0	0.00
Otras erogaciones ¹	0.0	0.00	66.0	2.61	87.0	1.17	252.0	1.34	978.0	2.45 ³	0.0	0.00
TOTALES	716.0	100.00	2 524.0	100.00	7 456.0	100.00	18 848.0	100.00	38 903.0	100.00	63 550.0	100.00

¹ Este rubro comprende, hasta 1959, erogaciones por concepto de intereses sobre el patrimonio y regalías al gobierno.

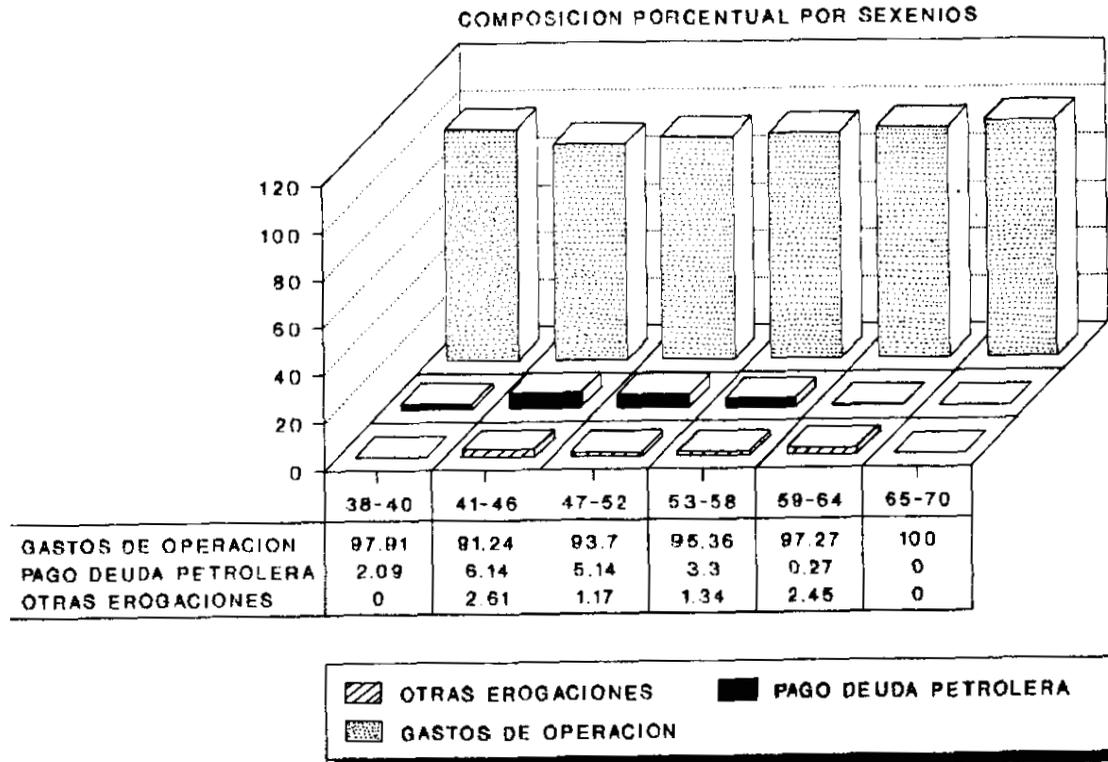
² Corresponde al monto pagado en 1958 y que anualmente Pemex cubría desde 1954. En 1960 quedaban por abonar 327 millones de pesos.

³ A partir de 1961 este rubro comprende los siguientes conceptos: intereses a cargo de Pemex, pérdidas y gastos varios. El primer rubro fue el más importante ya que representó el 89.7 por ciento del monto acumulado de 1961 a 1964.

FUENTE: Guzmán, Oscar, *Las Finanzas de Pemex, Periodo 1938-1970*, pág. 105, cuadro 5.

GRAFICA 1

EROGACIONES TOTALES PEMEX 1938-70



FUENTE: Cuadro 1

CUADRO 2

PETROLEOS MEXICANOS

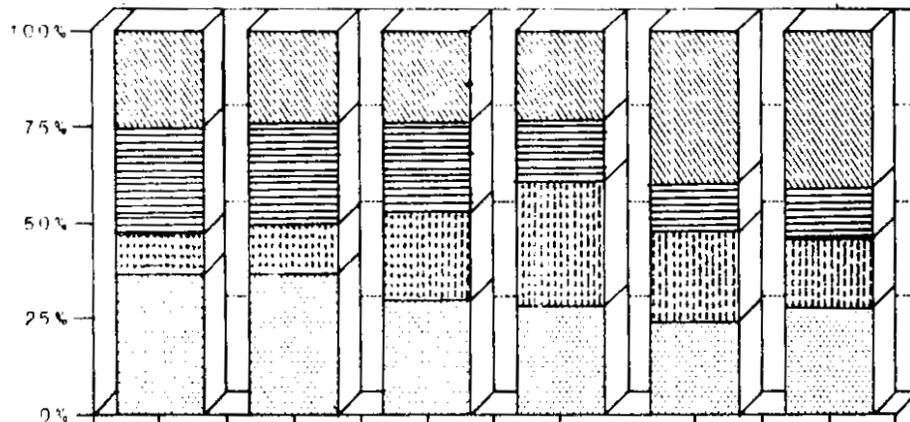
Composición de los Gastos de Operación Totales por Periodos Sexenales
(Millones de Pesos Corrientes)

Concepto	1938-1940	%	1941-1946	%	1947-1952	%	1953-1958	%	1959-1964	%	1965-1970	%
Pago directo trabajadores	256.0	36.52	842.0	36.56	2 061.0	29.50	5 009.0	27.87	9 202.0	23.71	17 628.0	27.76
Adquisición de productos y materiales	75.0	10.70	306.0	13.29	1 646.0	23.56	5 915.0	32.91	9 349.0	24.09	11 565.0	18.21
Impuestos	196.0	27.96	609.0	26.44	1 636.0	23.42	2 938.0	16.35	4 846.0	12.48	8 292.0	13.06
Otros gastos de operación	174.0	24.82	546.0	23.71	1 643.0	23.52	4 112.0	22.88	15 418.0	39.72	26 015.0	40.97
TOTALES	701.0	100.00	2 303.0	100.00	6 986.0	100.00	17 974.0	100.00	38 815.0	100.00	63 500.0	100.00

FUENTE: Guzmán, Oscar, *Las Finanzas de Pemex, Periodo 1938-1970*, pág. 104, cuadro 4.

GRAFICA 2 GASTOS OPERACION PEMEX 1938-70

COMPOSICION PORCENTUAL POR SEXENIOS



	1938-40	1941-46	1947-52	1953-58	1959-64	1965-70
OTROS GASTOS	24.82	23.71	23.52	22.88	39.72	40.97
IMPUESTOS	27.86	26.44	23.42	16.35	12.48	13.06
ADQUISICIONES	10.7	13.29	23.56	32.91	24.09	18.21
PAGO A TRABAJADORES	36.52	36.56	29.52	27.87	23.71	27.76

 PAGO A TRABAJADORES	 ADQUISICIONES
 IMPUESTOS	 OTROS GASTOS

FUENTE: Cuadro 2

CUADRO 3

PETROLEOS MEXICANOS

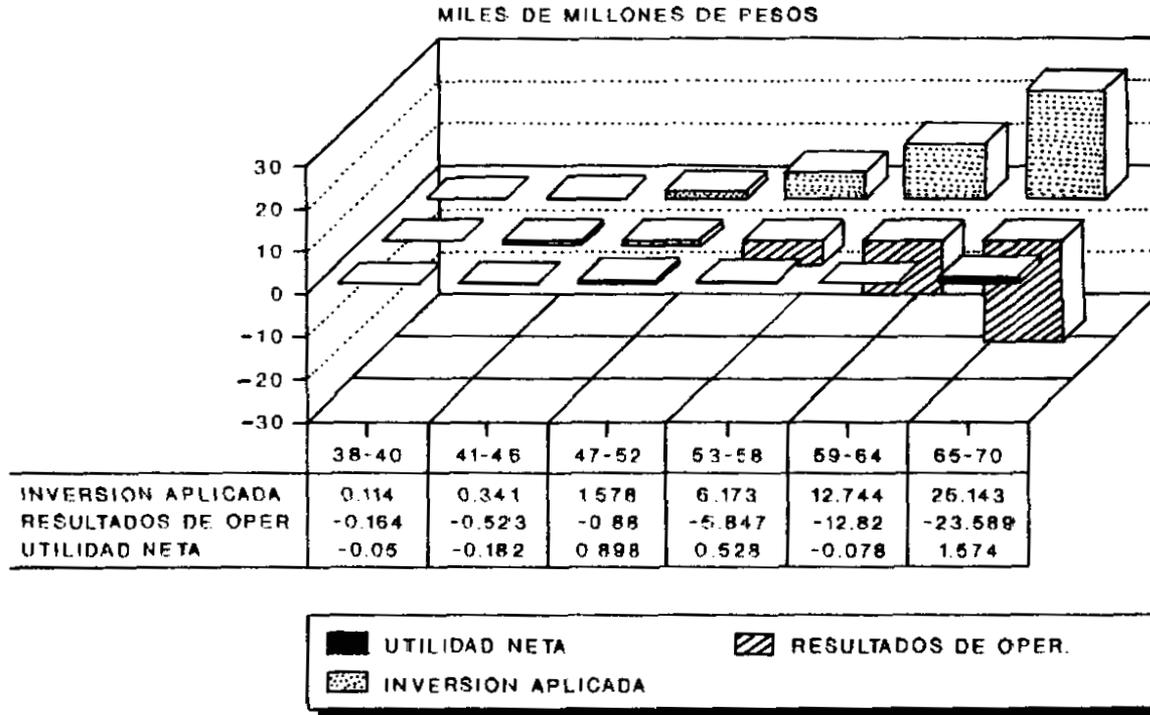
Estimación de los Resultados de Operación Acumulados por Periodos Sexenales
(Millones de Pesos Corrientes)

<i>Concepto</i> ¹	<i>1938-1940</i>	<i>1941-1946</i>	<i>1947-1952</i>	<i>1953-1958</i>	<i>1959-1964</i>	<i>1965-1970</i>
Ingresos por ventas y otros conceptos	666 000.0	2 341 000.0	8 354 000.0	19 374 000.0	39 295 000.0	65 074 000.0
Gastos de operación antes de impuestos	505 000.0	1 683 000.0	5 350 000.0	15 036 000.0	34 384 000.0	55 208 000.0
Utilidad bruta antes de impuestos	161 000.0	648 000.0	3 004 000.0	4 338 000.0	4 947 000.0	9 866 000.0
Pago de impuestos y otras erogaciones	211 000.0	830 000.0	2 106 000.0	3 812 000.0	5 023 000.0	8 292 000.0
UTILIDAD NETA	(50 000.0)	(182 000.0)	898 000.0	526 000.0	(76 000.0)	1 574 000.0
Inversión aplicada	114 000.0	341 000.0	1 578 000.0	6 173 000.0	12 744 000.0	25 143 000.0
RESULTADOS DE OPERACION	(164 000.0)	(523 000.0)	(680 000.0)	(5 647 000.0)	(12 820 000.0)	(23 569 000.0)

¹ Los valores negativos aparecen entre paréntesis.

FUENTE: Guzmán, Oscar, *Las Finanzas de Pemex, Periodo 1938-1970*, pág. 106, cuadro 6.

GRAFICA 3 RESULTADOS DE OPERACION PEMEX 1938 - 1970



FUENTE: Cuadro 3

CUADRO 4

PETROLEOS MEXICANOS

Producción de Petróleo Crudo y Gas Natural 1938-1970

Año ²	CRUDO ¹		GAS NATURAL	
	Miles de barriles	Var. %	Millones de m ³	Var. %
1938	38 482	0.00	682	0.00
1939	42 891	11.46	906	32.84
1940	44 045	2.69	926	2.21
38-40	125 418	14.46	2 514	35.78
1941	43 031	(2.30)	883	(4.64)
1942	34 826	(19.07)	836	(5.32)
1943	35 153	0.94	675	(19.26)
1944	38 197	8.66	689	2.07
1945	43 543	14.00	747	8.42
1946	48 240	13.08	738	(1.20)
41-46	243 990	14.43	4 568	(16.42)
1947	56 298	14.33	930	26.02
1948	58 520	3.85	1 008	8.39
1949	60 902	4.07	1 270	25.99
1950	72 422	18.92	1 762	38.74
1951	77 308	6.75	2 422	37.46
1952	77 278	(0.04)	2 649	9.37
47-52	402 728	37.27	10 041	184.84
1953	72 433	(6.27)	2 645	(0.15)
1954	83 651	15.49	2 658	0.53
1955	89 395	6.87	3 392	27.57
1956	90 660	1.42	3 534	4.19
1957	88 266	(2.64)	4 568	29.26
1958	93 533	5.97	7 438	62.83
53-58	517 938	29.13	24 236	181.21
1959	93 393	(0.15)	9 328	25.41
1960	99 049	6.06	9 665	3.61
1961	106 784	7.81	10 210	5.64
1962	111 849	4.74	10 516	3.00
1963	114 867	2.70	11 371	8.13
1964	115 576	0.62	13 734	20.78
59-64	641 518	23.75	64 824	47.23
1965	117 959	2.06	13 965	1.68
1966	121 149	2.70	14 984	7.30
1967	133 043	9.82	16 221	8.26
1968	142 360	7.00	16 335	0.70
1969	149 860	5.27	17 247	5.58
1970	156 586	4.49	18 832	9.19
65-70	820 957	32.75	97 584	34.85
38-70	2 752 549	306.91	203 767	2 661.29

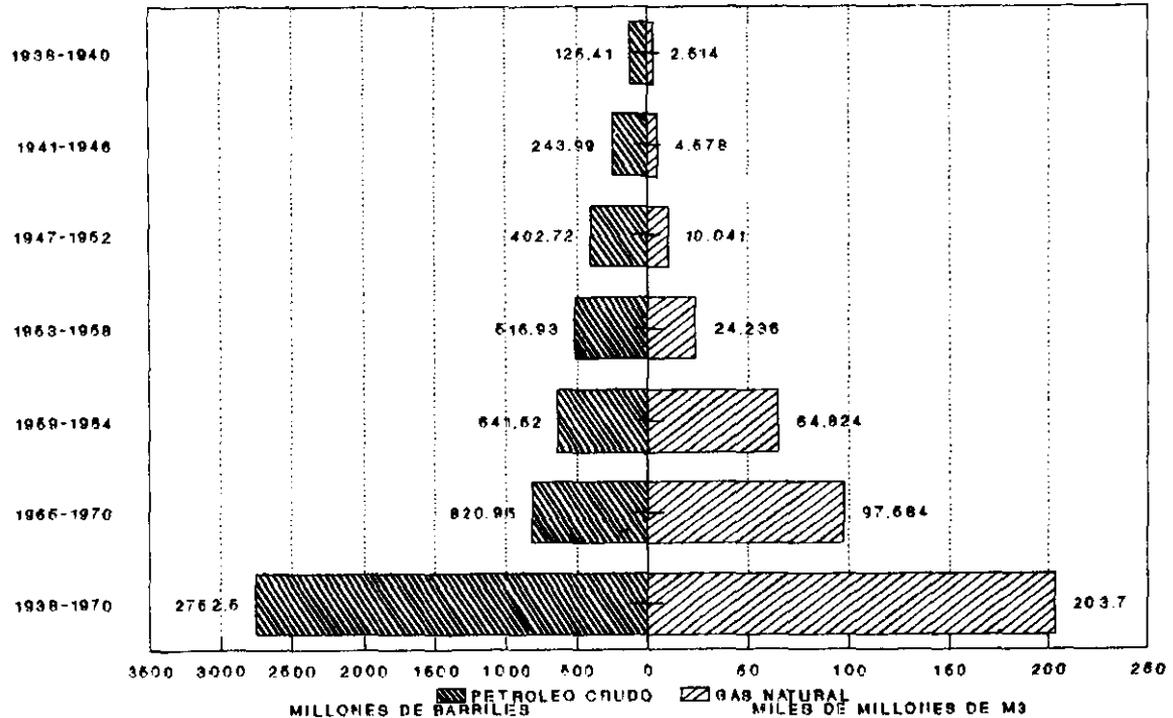
¹ Incluye petróleo crudo y condensado.

² Los renglones que comprenden periodos sexenales (41-46) se refieren, en las columnas de producción, a la producción acumulada (suma de las producciones anuales); mientras que las columnas de porcentajes, se refieren a la variación porcentual entre el primero y el último año de cada periodo. El renglón 39-70 se refiere a la producción total acumulada del periodo y a la variación porcentual entre ambos años.

FUENTE: Petróleos Mexicanos, *Anuario Estadístico*, 1981, pág. 37.

GRAFICA 4

PRODUCCION DE PETROLEO Y GAS NATURAL 1938-70



FUENTE: Cuadro 4

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

¹ Lavín, José Domingo, *Petróleo: pasado, presente y futuro de una industria mexicana*, México, EDIAPSA, 1950, pág. 248.

² *Ibid.*, págs. 248 y ss.

³ Orozco Muñoz, Alfonso, *Primera convención técnica petrolera mexicana*, México, Pemex, 1950, págs. 218-219, *apud*. Oscar Guzmán, *Las finanzas de Pemex, periodo 1938-1970*, inédito, pág. 3.

⁴ Pérez, Pedro, "La política del Estado mexicano para la región petrolera entre la Revolución y la industrialización", en: *Demografía y Economía*, vol. XVII, núm. 1, págs. 60-82.

⁵ *Ibid.*, pág. 62.

⁶ *Ibid.*, págs. 64 y 75.

⁷ Por desgracia existen pocos datos relativos a la producción y situación financiera de las empresas extranjeras en los años previos a la expropiación. Sin embargo, la mayoría de los autores coinciden en señalar el deplorable estado en que se encontraban las instalaciones y equipos para 1938.

⁸ Lavín, José Domingo, *op. cit.*, pág. 250 y *Diario Oficial de la Federación* del 20 de julio de 1938, págs. 2 y 3.

⁹ Lavín, José Domingo, *op. cit.*, pág. 250.

¹⁰ Durán, Esperanza, *El petróleo y la Revolución Mexicana: trayectoria de una política petrolera nacional*, México, El Colegio de México, 1984; (cuadernos de prospectiva energética, 57), pág. 34.

¹¹ Bermúdez, Antonio J., *Doce años al servicio de la industria petrolera mexicana*, México, COMAVAL, 1960, pág. 184.

¹² Meyer, Lorenzo, *México y los Estados Unidos en el conflicto petrolero 1917-1942*, México, El Colegio de México, 1972, pág. 359.

¹³ Decreto expropiatorio del 18 de marzo de 1938 publicado en el *Diario Oficial de la Federación* el 19 de marzo de 1938, pág. 1.

¹⁴ *Ibid.*, pág. 2.

¹⁵ Guzmán, Oscar, *op. cit.*, pág. 4.

¹⁶ "Desde la expropiación y en los dos años siguientes, el gobierno cardenista había resuelto que la propia industria petrolera proveyera los recursos financieros para

el pago de las indemnizaciones a los antiguos propietarios de las empresas nacionalizadas conforme a los acuerdos que el gobierno estableciera con ellas". Guzmán, *op. cit.*, pág. 12.

¹⁷ Consúltese el *Diario Oficial de la Federación* del 9 de agosto de 1940.

¹⁸ Bermúdez, Antonio J., *op. cit.*, págs. 191 y ss.

¹⁹ Silva Herzog, Jesús, *Petróleo Mexicano*, México, FCE, 1941; pág. 228.

²⁰ Lavín, José Domingo, *op. cit.*, pág. 272.

²¹ En ese año el gobierno mexicano logró el primer acuerdo con las empresas expropiadas en 1938 al firmar con la Standard Oil, con la Consolidated Oil Co., con el Grupo Sábalo Transportation y con la International Petroleum Company el convenio que establecía el monto de la indemnización que México debía pagar por los bienes expropiados. La entrada de Estados Unidos a la guerra en 1941 y la necesidad de que México proveyera con algunas materias primas la industria bélica de aquel país ayudaron a la firma de dicho convenio con las empresas estadounidenses expropiadas. Véase Meyer, Lorenzo, *op. cit.*, pág. 456.

²² Grayson, George W., *The politics of Mexican oil*, Pittsburgh, University of Pittsburgh Press, 1980, pág. 30.

²³ Como señala Oscar Guzmán, es difícil saber con exactitud cuánto de esas inversiones se destinó a equipos nuevos y cuánto a la reposición de unidades desgastadas o fuera de operación, Guzmán, *op. cit.*, págs. 19 y ss.

²⁴ Alonso, Angelina y Roberto López, *El sindicato de trabajadores petroleros y sus relaciones con Pemex y el Estado, 1970-1985*, México, El Colegio de México, 1986, págs. 79-81.

²⁵ Entre 1946 y 1958, los ingresos provenientes del mercado interior representaron en promedio más del 85 por ciento de los ingresos totales. Véase: Guzmán, Oscar, *op. cit.*, pág. 33 y cuadro 1.

²⁶ Guzmán, Oscar, *op. cit.*, pág. 17.

²⁷ "Las fuentes disponibles no proporcionan información sobre el monto de dichos subsidios, pero es de suponer que debe haber sido significativo..." *Ibid*, pág. 19, nota 28.

²⁸ La participación de empresas estadounidenses, principalmente, en los trabajos

de exploración y desarrollo de nuevos pozos fue duramente criticada por diversos sectores políticos de México. Se pensaba que permitir nuevamente la operación de empresas privadas extranjeras en los trabajos de la industria petrolera atentaba seriamente contra los derechos que la expropiación había recuperado para la nación. A pesar de ello, los presidentes Alemán y Ruiz Cortines apoyaron este programa que tuvo como resultados un crecimiento importante de las reservas probadas de hidrocarburos, así como el descubrimiento y puesta en operación de nuevos mantos petrolíferos. Los acuerdos por medio de los cuales se autorizaba la participación de los inversionistas extranjeros fueron conocidos como los "Contratos Paulley". Para mayor detalle de los logros obtenidos en la producción, véase el cuadro 4 y sobre los acuerdos consúltense las obras de Medina, Luis, *Civilismo y modernización del autoritarismo*, México, El Colegio de México, 1978 (Historia de la Revolución Mexicana, 18), pág. 150, *passim*, y Torres, Blanca, *Hacia la utopía industrial*, México, El Colegio de México, 1984 (Historia de la Revolución Mexicana, 21) 331 págs.

²⁹ Grayson, George W., *op. cit.*, pág. 35. En términos financieros, la aplicación de las nuevas disposiciones fiscales redundó en una reducción importante en la proporción de gastos totales que el pago de impuestos representaba para la empresa. Entre 1953 y 1958. Petróleos Mexicanos erogó el 16.35 por ciento de sus gastos de operación totales en impuestos. Para el periodo 1959-1964 esta proporción se redujo al 12.48 por ciento (véase el cuadro 2).

³⁰ Pemex, *Informe del Director General*, México, Pemex, 1959, *apud*, Guzmán, Oscar, *op. cit.*, pág. 57.

³¹ *Ibid.*, pág. 58.

³² "En 1959 [Gutiérrez Roldán] obtuvo 40 millones de dólares en préstamos y créditos de cuatro bancos privados estadounidenses... Otras instituciones financieras americanas aportaron un crédito a 10 años por 50 millones de dólares, garantizados con exportaciones de gas natural. También encontró complacientes prestamistas en Europa donde la prosperidad había seguido a la reconstrucción para acrecentar los recursos disponibles de las agencias prestamistas. Bancos de la Comunidad Económica Europea suministraron por lo menos 35 millones de dólares. En 1963 el gobierno francés otorgó un préstamo por 100 millones para la expansión de la nascente industria petroquímica". Grayson, George W., *op. cit.*, pág. 35.

³³ Grayson, George W., *op. cit.*, págs. 35-36.

³⁴ *Ibid.*, pág. 36, cuadro 2 y pág. 65, cuadro 6.

³⁵ *Ibidem*, pág. 39.

³⁶ Petróleos Mexicanos, *Política petrolera: informe del director general de Petróleos Mexicanos*, Lic. Jesús Reyes Heróles 1965-1967, México, s.f. pág. 71, *apud.*, Grayson, George W., *op. cit.*, pág. 40.

³⁷ *Ibid.*, pág. 41.

³⁸ *Ibid.*, pág. 42.