

## ¿Un "nuevo" Pemex?

**Ignacio Cabrera G.**

**E**L INTENTO DE DIFERENCIAR una administración de otra, pretendiendo mostrar un cambio total en las funciones y estructura de una empresa, no sólo debe entenderse como el borrar todo posible nexo con un pasado satanizado por sus errores de estrategia, administración y corrupción, y por lo tanto evitar la "chamusquina".

La misma idea "rectificadora" del rumbo presupone algo más que la adecuación de una estructura a una nueva situación, la posibilidad misma de aprovechar la reciente coyuntura sexenal de una naciente administración para emprender "transformaciones de fondo" de una estructura a la que la salida de la crisis del país le exige más y mejores capacidades, mayor eficacia y racionalización, y en donde con dramatismo se obsrevan menores fuentes confiables de recuperación económica y moral.

En el discurso del petróleo existe el peligro de confundirse con un lenguaje "austero y realista", en donde en aras de la simplificación y la verdad, la manera escueta de presentar las cosas y los balances impide el análisis del datos por falta de información y contexto (cfr. en esto el tono del discurso y la información presentada en el informe del pasado 18 de marzo<sup>1</sup>). Sin embargo, esta idea de mostrar "con hechos más que con palabras", es aún insuficiente para demostrar los cambios y los nuevos logros, o es que debe entenderse como la falta de claridad de un plan y objetivos de transformación<sup>2</sup>. Deshilvanemos el tejido en que se encuentra envuelta la idea de un "Nuevo Pemex".

Una primera razón de esta transformación pareciera estar en que "...los rezagos en las funciones comerciales, y en general de planeación y control, así como la desfavorable posición financiera que agobia a Pemex, tenían su

origen en una deficiente gestión administrativa". Basta, pues, con una reforma administrativa para tener una administración eficiente. Así, se recurre, primero a la "justificación de los medios para ensanchar los fines"; de esta manera el "nuevo Director" señala que la "...eficiencia dista mucho de ser ideológicamente conservadora. Es, al contrario, eminentemente revolucionaria". (Señalemos, de paso, que el lenguaje sin retórica se abandona cuando se quiere. Y que el mal se remedia reorganizando al personal administrativo, reasignando sus funciones y responsabilidades) "...la reforma orgánica, entonces se orientó a liberar a los principales funcionarios de muchas de las tareas operativas rutinarias que tenían a su cuidado, a crear grupos de apoyo que aligeraran las responsabilidades de gestión de aquellos funcionarios y a concebir su trabajo de tal manera que se mejorara su calidad administrativa". De tal forma que la solución a un problema antiguo y complicado es "La idea fundamental, que nos guió para modificar la estructura de organización fue la de constituir una línea de administradores intermedios que estuviera capacitada para efectuar una gestión administrativa más moderna y eficiente".

Sin embargo, a lo que el director general de Pemex no se quiere enfrentar es a la desproporción en el crecimiento del personal administrativo (por lo demás asentado en la metrópoli) y el personal productivo.

Si a pesar de lo anterior la renta petrolera se ha mantenido alta, se ha debido más a las condiciones geológicas de los yacimientos (profundidad, extensión y contenido), las formas y ritmos de la explotación (grados de intensidad), la refinación (basada casi exclusivamente en gasolinas), a la política de ventas de la empresa que privilegia la venta externa a la interna, esto es, que al valorizarse, la

renta petrolera en dólares (valorización internacional) su valorización interna (conversión de dólares a pesos) implica una real recolección interna de valor internacional presente en la representación de valor-dólar (p.e. en 1981 se obtuvieron 14,585.1 millones de dólares de petrodólares a 30 pesos por dólar, mientras que en 1983 ingresaron 16,300.0 millones de dólares a 150 pesos por dólar) que compensa con creces el subsidio con que se mantienen los precios de las ventas al mercado interno, y esto sin considerar la caída de los precios internacionales del crudo a partir de junio de 1981.

A partir de los criterios de venta, la cercanía de los mercados (las ventas a los Estados Unidos) ahorran costos de transporte importantes. Estas ventas fáciles impidieron en el pasado reciente desarrollar una amplia red de ductos en el interior del país, por la preferencia a la exportación y la solución simple del autotransporte, que a la larga a elevado este gasto; también obstaculizaron el crecimiento de un sistema de almacenamiento —más allá de la semana o dos de capacidad actual— que evitara presiones en la producción y en el mercado, sobre todo si se quiere sinceramente diversificar clientes.

Como se ha pretendido mostrar, la reorganización administrativa de una empresa como Pemex abarca problemas más complejos que la simple división de funciones de los "cuadros medios", de esta manera el lograrla (la reorganización), enfrenta resolver problemas centrales de la política de la empresa que hasta ahora han sido menospreciados; no tocarlos y sólo cambiar de nombre gerencias, direcciones y departamentos no garantiza una mayor honestidad y eficiencia. Quitando el "problema administrativo", ¿qué nos queda de "nuevo" en Pemex?

La filosofía que inspira a la administración de Pemex se sintetiza en "Nos hemos empeñado en renovar el Pemex histórico, el Pemex que desde hace 46 años sirve a la Nación, y en enriquecerlo con los nuevos valores y los nuevos ideales que demanda nuestra época. El resultado a que aspiramos con esta doble gestión, que renueva e innova es el que llamamos 'Nuevo Pemex' ". Se señala pues, que existe la firme intención de sustentarse en los valores y principios del "Pemex histórico" y fundirlos con las nuevas aspiraciones.

Cabría preguntar: ¿Existe en verdad un rescate por los principios del Pemex de la expropiación? ¿Son compatibles estos principios con la situación actual de la empresa y su papel en la economía en su conjunto? ¿Está saneada —organizativa y moralmente— la empresa como para sólo conjuntar valores positivos?

Empezemos por aclarar los valores y principios del "Pemex histórico": La gesta expropiatoria tuvo —y tiene— tres grandes aportaciones a la idea de la democracia y a la estructuración política de la sociedad actual.

1) Demostró que es posible una amplia participación y movilización nacional para discutir en todas las esferas los grandes problemas nacionales. Esta profundización del ejercicio democrático y de educación cívico-política, rebasó la acción estatal de convocatoria a la sociedad, alcanzando y atravesando incluso al propio Estado en sus planteamientos y mecanismos de dirección del problema. Conviene resaltar que si bien fue una movilización nacional y de toda la sociedad, fue sobre todo en las clases populares donde la discusión fue más clara y la solidaridad más decidida.

2) Mostró la posibilidad de delinear un desarrollo nacional propio en base a un nacionalismo que rápidamente hizo madurar a la sociedad en la idea de la autosuficiencia para operar sus propias industrias, y el respeto y el trato digno para buscar en el mercado internacional condiciones justas de intercambio, que más que éstas, im-

portaba tener un reconocimiento a la existencia digna y respetable de un pueblo y una nación. Además que la coyuntura obligó a tener capacidad creativa para superar una situación de bloqueo y presiones, revalorando no sólo la política exterior, sino también ubicando el que una transacción comercial, como por ejemplo la venta de crudo, más que un asunto mercantil era un ejercicio de la soberanía con serias implicaciones políticas, estratégicas y militares (recuérdese los intentos logrados de vender petróleo en la época postexpropiatoria, a Italia a cambio de buques-tanques, por cierto hundidos después por submarinos "alemanes" en las costas del Golfo de México).

3) La posibilidad de reorientar al corto plazo toda una política de desarrollo y de utilización de empresas, así ¿el qué podemos producir? ¿para qué? y ¿para quién?, mostraba, con el ejemplo, que era posible dejar de exportar crudo y destinarlo al mercado interno; la medida, que parece fácil, encierra en sí todo un planteamiento de desarrollo nacional. Independientemente de su signo y desenlace, lo que importa rescatar es la propia posibilidad de reorientar el rumbo, haciendo a un lado —si se reúnen ciertas condiciones— todo tipo de determinismo resignativo.

A 46 años de distancia, veamos algunas características del actual Pemex: Junto con las demás empresas del Estado encargadas de la producción de energía, ha construido una red social de la energía (léase una relación social, jerárquicamente estructurada, problema bastante lejos de ser técnico) totalmente centralizada en cuanto a la discusión y toma de decisiones del problema energético, desigual en cuanto a acceso y precio, e irracional y despilfarradora en cuanto al uso y conservación de la propia energía y del propio habitat del hombre.<sup>3</sup>

Desglosando la argumentación, señalamos el carácter marcadamente centralizador de la discusión, y ya no se diga de la toma de decisiones. Bastaría señalar conflictos serios como la construcción del gasoducto Cactus-Reynosa (por

cierto cada vez más subutilizado: en 1983 se exportaron 217.5 millones de pies cúbicos, un 20.3% menos a lo exportado en 1982) la venta de crudo y gas a los Estados Unidos, la política de precios interna, la posición con la OPEP, el Acuerdo de San José, etc., asuntos de suma importancia para la industria petrolera y el país, en donde la discusión se originó marginalmente del Estado y en bastantes casos a su pesar, con información confusa e incompleta. Muchos de estos asuntos no fueron tratados por toda la Nación, en algunos casos ni siquiera en los círculos especializados, y "a posteriori" de los hechos y las decisiones.

Señalábamos que el "Pemex histórico" demostró la capacidad propia para crear alternativas de desarrollo, y con inventiva moldeó mecanismos de comercio y negociación internacional de respeto y dignidad.

Cabría preguntar, primero, si el país con un marco de referencia de un PIB de -4.7% en 1983, un índice de inflación de 80.8%, con reservas en el Banco de México de sólo 4,900 millones de dólares, un déficit del sector público de 1.5 billones de pesos, aumento de 300 millones de dólares por cada medio punto que aumentan las tasas de interés en Estados Unidos, con la cantidad de 16,000 millones de dólares a pagar en 1985 por deudas contraídas, de ese total sólo 3,500 millones se amortizan al capital y el resto es de intereses, y que según el Morgan Guaranty de Nueva York para 1990 México tendrá que pagar por amortización del capital la cifra de 28,600 millones de dólares.

Cabría preguntar si existe una vocación de alternativa propia, cuando en el propio Pemex se propone un proceso descentralizador en donde se invita cotidianamente a la empresa privada, y con especial cariño a la extranjera, a invertir en sectores íntimamente ligados al petrolero.

Por ejemplo, a principios de 1983, Mario R. Beteta, director general de Pemex, al recibir en La Cangrejera a empresarios norteamericanos en un viaje organizado por *Time Life*, señaló que

"...tanto Pemex como otras entidades productivas están *empañadas* en un programa de sustitución de importaciones, plan en el cual serían bienvenidos los inversionistas extranjeros..." "Sería — dijo —, una enorme variedad de productos, desde refacciones hasta bienes de capital, en cuya generación podrían intervenir empresarios del exterior".<sup>4</sup> Administradores como PRB se encuentran muy lejos de los que tomaron al Pemex recién expropiado.

El secretario Labastida, responsable del sector energético, en una sesión extraordinaria y conjunta de la Comisión Consultiva Mixta de Abastecimiento y del Comité de Sustitución de Importaciones de Pemex, aparte de informar que mensualmente Pemex comprará 15 mil millones de pesos en insumos y maquinarias en el mercado interno, definía los propósitos de este tipo de acciones: "En primer término fortalecer nuestra independencia económica respecto del exterior; defender el empleo adquiriendo la mayor parte de los bienes en el país, aprovechar eficientemente a toda la planta industrial tanto paraestatal como privada que existe en el país para proteger de esta manera su supervivencia; incrementar el grado de integración mediante el desarrollo selectivo de la industria de bienes de capital; impulsar la sustitución eficiente de importaciones; adaptar y desarrollar tecnología para impulsar la producción y la productividad y dar preferencia a los bienes producidos en el país que tengan un mayor grado de integración nacional".

Estos propósitos, que inspiraron el establecimiento de estas comisiones, y los documentos de compromiso, estuvieron suscritos entre otras empresas por KSB Mexicana, Jacuzzi Universal, Bayron Jackson, Crane Deming, Gould's de México, Worthington, Lan-Clark, etc. Como su solo nombre lo sugiere, empresas plenamente identificadas y representativas de la "industria nacional" del secretario Labastida Ochoa.<sup>5</sup>

Regresando a nuestro punto de partida, ya señalamos el alcance de las "fallas" y la restructuración ad-

ministrativa, también descartamos que no existe un real intento de sustentarse en los principios y objetivos de la lucha expropiatoria del petróleo, ya que los actuales proyectos no sólo no delinear una posición nacionalista y popular de Pemex, sino por el contrario, abren cada vez mayores flancos al capital internacional.

Entonces, quitando lo anterior ¿qué es lo que nos queda del "Nuevo Pemex"? ¿Cifras? ¿A pesar de un alto nivel de producción de 2.665 millones de bd, las reservas no sólo no disminuyeron sino incluso aumentaron a 72,500 millones de barriles probados, siendo la relación reservas-producción de 54 años? ¿O que la empresa tuvo ahorros por 160 mil millones de pesos en 1983, por cierto sin especificar sus renglones? ¿O que a pesar de la modernización de refinerías en Ciudad Madero, aumentos de la capacidad en Tula y Cadereyta se siguen refinando sólo 1.08 mil barriles de crudo diario? ¿O que a pesar de que las ventas externas de productos petroquímicos disminuyeron 11.8, no hubo efectos en la balanza comercial porque las importaciones disminuyeron en 16.1%, y no a causa de una sustitución de importaciones sino de la inexistencia de compras? ¿O que la paraestatal tuvo un superávit de operación de 169,500 millones de pesos, cinco veces mayor al de 1982, aunque con una producción estable, algunos ahorros y aumentos de precios de sus productos? ¿O que se liquidaron 1,748.7 millones de dólares de la deuda de la empresa y ya nada más debe cerca de 18,000 millones de dólares, pero la empresa sigue haciendo uso de un crédito resolvente en Estados Unidos por 4,000 millones de dólares? ¿O de que sus trabajadores, sindicato y empresa han formado una unidad sin contradicciones? O, para decirlo en las palabras de PRB "...como un todo compacto, animada por una sola voluntad y una sola energía, sin distinguos entre directivos y trabajadores".<sup>6</sup>

En fin, podríamos seguir escribiendo cifras y hechos relevantes, sin embargo, a pesar de ciertos

logros evidentes, muchos de los incrementos en las cifras se deben a factores que a veces no se toman en cuenta, y como tales, dichos crecimientos no son tan notables. Por ejemplo, a veces con aprovechar mejor la infraestructura ya existente, depurar la lista de proveedores y tener la lista actualizada de licitaciones en los mercados mundiales, se logran ahorros notables y eficiencias sustanciales, o el no exportar más se debe a la inexistencia de mercado, o no importar a la falta de capacidad de pago, y por lo tanto los saldos positivos demuestran una paralización de las actividades, antes que una recuperación.

Así, hablar ahora de un "Nuevo Pemex", quizá sólo sirva para obstruir la solución de problemas añejos.

1 En adelante las citas entrecomilladas sin referencia se refieren al Informe del director general de Pemex del 18 de marzo de 1984.

2 Si bien al lector pudiera parecer como no representativo de las ideas más acabadas sobre el "Nuevo Pemex", el Informe del 18 de marzo último, líneas más, líneas menos, no existe un documento o discurso de la administración de la paraestatal donde no se deje ninguna duda de lo que se quiere hacer con la empresa. Consúltase: "Pemex, a más de eficiente, debe ser instrumento de desarrollo económico de México", versión estenográfica de la reunión de trabajo de MRB, director de Pemex con la Comisión Legislativa de Energéticos de la Cámara de Diputados a la LI Legislatura, 1983; Discurso de agradecimiento de MRB, "Las gestiones financieras del director general de Petróleos Mexicanos culminaron con gran éxito en Nueva York", 1983; Discurso de MRB, en la sesión extraordinaria y conjunta de la Comisión Consultiva Mixta de Abastecimiento y del Comité de Sustitución de Importaciones de Pemex, 1983; Discurso de MRB, "Situación petrolera nacional e internacional y sus implicaciones financieras en México", 1983; Discurso de MRB, en la XIV Reunión Plenaria del Comité Empresarial México-Japón, 1983; Intervención del director general de Pemex, MRB, en el Foro Ejecutivo de la revista *Fortune* efectuado en Cancún, Q. Roo, 1983; Discurso de MRB, "Resumen de las actividades de Petróleos Mexicanos en 1983"; Discurso de MRB, "Sólo la nación podrá llevar a cabo las distintas explotaciones de los hidrocarburos", en la sesión-comida del Instituto Mexicano de Ingenieros Químicos, 1983.

3 Consúltase Cabrera, Ignacio, "Energía y desarrollo económico: las dimensiones de la energía, en *Uso eficiente y conservación de la energía I*, Programa Universitario de Energía, México, 1983.

4 Véase una reseña de la visita en: "En los finales de 1983 México será autosuficiente en petroquímica al funcionar plenamente La Cangrejera, en *Revista Mexicana del Petróleo*, año XVII No. 284, mayo-junio de 1983. Este planteamiento se hace realidad en el presente año (1984) al empezar a operar la empresa Productora Mexicana de Tubería que producirá todo tipo de tubería y logrará —según lo planeado— satisfacer el 60% de los requerimientos de Pemex. La empresa es en un 60% propiedad estatal, y el 40% restante inversión japonesa.

5 Una reseña completa de la reunión puede encontrarse en la *Revista Mexicana del Petróleo*, año XVIII, No. 285, agosto de 1983.

6 Discurso de MRB en el Cuadragésimo Octavo Aniversario del STPRM.