

Retos y opciones del nuevo director de Pemex

Durante dos semanas de febrero México centró toda su atención en la visita de su santidad el Papa Francisco, y justo el día de su despedida la SHCP anunció un gran recorte de presupuesto de más de 130 mil millones de pesos para este año, de los cuales el 75% se aplicará a Pemex. La Empresa Productiva Nacional ya traía una disminución en su presupuesto del año anterior y mantiene una lucha por tratar de sostener su producción en el orden de los 2.2 MMBPD, a pesar de la difícil situación financiera que viene enfrentando.

Aunque el tiempo pasa y los gobiernos también, para la empresa petrolera nacional pareciera que todo sigue igual. Por una parte el Estado le quita más de lo que produce, vía impuestos y por otra parte le reduce su capacidad financiera para ejecutar. No importa si el estatus o concepto cambió de empresa Paraestatal a Empresa Productiva con base en lo establecido en la Reforma Energética, pareciera ser que la visión de quienes son responsables - en el gobierno - de su soporte financiero no ha cambiado.

La declaración del SHCP en la cual instruye a Pemex para que reduzca de su presupuesto original el monto mencionado, tiene su premisa en la caída del precio del barril de petróleo utilizado para el cálculo del presupuesto de 50 dólares a menos de 30 dólares, especie de regla de tres simple cuyo resultado ya lo sabemos. No obstante esta manera de ordenar un recorte presupuestario por decreto no es lo más recomendable para la salud de la empresa, pues también promueve que se haga una regla de tres simple para su impacto en producción; en ambos casos no es una relación tan directa y requiere una mayor profundidad de parte de ambas partes para hacer un ejercicio más acorde con la realidad del país y su empresa petrolera.

Desde qué se detonó la caída de precios el mes de julio del año 2014, tanto la SHCP y Pemex ya debieron prever un horizonte diferente para el ejercicio presupuestario

del país en el año 2015 y 2016. Una caída de más de 50 dólares en el último trimestre de ese año, anunciaba tiempos difíciles y ya se escuchaban los ruidos de una contracción del crecimiento económico mundial liderado por China. Es allí donde los planeadores de ambas partes se debieron sentar a visualizar escenarios posibles con diferentes tendencias de



precios, y correr con tiempo los ejercicios presupuestarios respectivos.

La planeación de escenarios da esa oportunidad de estar preparados para que en el momento que ocurra lo previsto se tenga una respuesta acorde, analizada, pensada, con sus consecuentes impactos para la empresa petrolera nacional y para el país. Un escenario es una visión completa de un futuro posible y este tipo de planeación ha sido para las empresas internacionales una herramienta fundamental. Especialmente Shell, empresa en la cual el doctor Ariel de Geus desarrolló el concepto. No significa que los escenarios sean la respuesta o solución, pero son una opción de respuesta rápida ante situaciones de crisis.

Decretar recortes en los presupuestos de las empresas estatales no es nada nuevo, se ha hecho históricamente en respuesta a ciclos de caída de precios; la diferencia radica en la planeación de diferentes escenarios posibles, que le permita a la empresa dar una respuesta eficaz al representante del accionista o del Estado en este caso. No obstante, lo que sucede en esta oportunidad, es que se hace el anuncio y Pemex sale a ver como cumplir con el recorte anunciado; tarea no muy sencilla, considerando la complejidad de sus programas presupuestales por lo menos en Exploración y Producción.

El nuevo Director General de Pemex tiene una tarea extraordinariamente importante y bien lo ha dicho recientemente el Presidente Peña Nieto en un foro estratégico en Houston ante un numeroso auditorio de representantes de fondos y empresas internacionales. Utilizar las bondades que le da la nueva Ley de Pemex y su estatus de Empresa Productiva Nacional le permite a Pemex desarrollar alianzas y farm outs, para apalancarse financieramente, y ese es el gran reto de su nuevo conductor.

También ha expresado el nuevo Director General la urgente necesidad de reducir el tamaño de Pemex, buscando concentrarla en su negocio sustantivo productivo: Exploración y Producción. Ello representa buscar opciones para desarrollar alianzas en sus negocios del downstream, procesos de apoyo y también algunas actividades

habilitadoras del up stream. Para este propósito debe contar con el apoyo político que le facilite la negociación con el sindicato de trabajadores petroleros, esa gigante organización que representa una gran parte de los 150 mil trabajadores que laboran en Pemex.

La industria petrolera mundial se encuentra en crisis y todas las empresas grandes y pequeñas, multinacionales y nacionales, todas absolutamente están tomando acciones radicales en muchos casos. Hay tres principios que gobiernan esas decisiones en momentos de precios bajos del barril como en este tiempo: reducir drásticamente costos, mantener un sano balance del negocio y reducir

inversiones, manteniendo aquellas necesarias para asegurar la viabilidad futura del negocio en el largo plazo.

En el primer caso se enfocan en desprenderse de aquellos activos menos productivos o improductivos en muchos casos. Tiempos de abundancia generan en las organizaciones espacios de confort y complicidad, que en nada contribuyen con la productividad y eficiencia, multiplicando la dimensión de la gente principalmente y muchas veces sin justificación alguna. Por ello la reducción de personal es lo primero que hacen las empresas. Sin duda es una decisión difícil pero necesaria para poder asegurar la continuidad de cualquier

organización.

Este principal tema en cualquier empresa es algo prohibido en Pemex y la gente que se ha retirado se ha acogido a planes de jubilación que contribuyen a incrementar el pasivo laboral, mismo que se ha vuelto inmanejable y que impacta los balances financieros de la empresa y se convierte en el principal ofensor para demostrar buenos resultados. Por ello la ineludible necesidad de sentarse a platicar el tema con los jefes del sindicato, buscando opciones que le permitan a Pemex aliviar su planta física de trabajadores, utilizando para ello los mecanismos legales correspondientes.

La venta o spin off de activos no productivos o de servicios, es la segunda opción importante. Mantener un plantel de refinerías de baja eficiencia no es económicamente viable, y allí debería hacerse una revisión de cuáles son potencialmente una opción para buscar alianzas y simplemente vender aquellas que no son rentables. También es importante no crear un mundo empresarial alrededor de Pemex, que a la larga la va a afectar más que a beneficiarla. Los casos de los negocios creados de fertilizantes, logística y perforación, deben ser motivo de revisión para buscarles opciones más prácticas y efectivas, que realmente le permitan a Pemex como Empresa Productiva Nacional, concentrarse en su negocio total, el único que ha venido aportando verdadero valor en el tiempo.

