

# Una tarea gigantesca espera al líder de Pemex

A punto de cumplir sus primeros 100 días al frente de la petrolera estatal, José Antonio González Anaya dice que los precios obligan a buscar socios

POR JUAN MONTES  
Y DAVID LUHNOW

CIUDAD DE MÉXICO—En su segundo día al frente del gigante estatal Petróleos Mexicanos, en febrero, José Antonio González Anaya tuvo un pequeño anticipo de la tarea que tenía por delante: canceló un costoso contrato para comprar 40.000 computadoras.

“Las computadoras en estas organizaciones grandes no se compran, se arriendan”, señaló el director general de Pemex en su despacho en la sede de la empresa. “Paramos el contrato y nos ahorramos 3.000 millones de pesos”, (US\$171 millones).

González Anaya, que se dispone a completar sus primeros cien días al mando del gigante energético, probablemente tiene el trabajo más arduo del gobierno mexicano: enderezar el rumbo de una compañía que el año pasado registró pérdidas de US\$30.000 millones, ha experimentado descensos en su producción durante 11 años consecutivos, afronta obligaciones de pensiones no financiadas de US\$86.000 millones, está en demasiadas actividades y tiene un exceso de personal.

Las deterioradas finanzas de Pemex, agravadas por la caída de los precios del petróleo, llevaron al gobierno a rescatar a la compañía a mediados de abril con una inyección de capital de US\$4.200 millones para pagar lo que les debía a sus proveedores. El gobierno también recortó los impuestos que paga Pemex en US\$2.800 millones, unos ahorros que reducirán sus necesidades de financiamiento para el próximo año.

El paquete de rescate está condicionado a que Pemex disminuya su gasto en US\$5.800 millones en

2016, un ahorro de 19% frente al año pasado. González Anaya dijo que confía en alcanzar la meta con recortes que van desde el costo de alquiler de plataformas a postergar inversiones en exploración.

Cuando los precios del petróleo comenzaron a caer a mediados de 2014, Pemex se demoró en reaccionar y reducir el gasto, como lo hicieron otras grandes petroleras, lo que desembocó en una crisis de liquidez. Las arcas de la petrolera llegaron a tener apenas US\$8 millones en efectivo en enero, según un directivo. Pemex hizo una emisión de deuda ese mes para seguir operando.

El ex director general, Emilio Lozoya, fue despedido y sustituido por González Anaya, un amigo cercano del secretario de Hacienda Luis Videgaray. González Anaya se ganó una reputación como un eficiente recortador de costos durante su gestión al frente del Instituto Mexicano del Seguro Social.

“El rescate impondrá una disciplina fiscal y rigor en la compañía que nunca ha existido”, dijo Jeremy Martin, experto energético del Instituto de las Américas de la Universidad de California en San Diego. “La disciplina y el rigor rendirán frutos a mediano y largo plazo, en particular cuando se recupere el precio del petróleo”.

Se espera que Pemex obtenga otros US\$7.700 millones del gobierno este año para pagar pensiones no financiadas, dijo González Anaya, como parte de un acuerdo alcanzado en noviembre que limita los beneficios de las pensiones y eleva la edad de jubilación para muchos de los 135.000 empleados de la compañía.

A pesar del rescate, la agencia calificadora de riesgo Moody's redujo recientemente la nota de Pemex dos peldaños para dejarla en

Baa3, su nivel más bajo de grado de inversión. Moody's mantiene una perspectiva negativa y dijo que los objetivos del nuevo equipo de gestión de Pemex “serán desafiados por el gran tamaño de la empresa y complejas estructuras operativas y laborales, además de los débiles fundamentos del sector”.

La producción de Pemex cayó en marzo a 2,2 millones de barriles diarios, un retroceso de 10% frente a igual lapso del año anterior. González Anaya vaticinó que la producción terminará el año en 2,13 millones de barriles al día, muy por debajo del máximo de 3,4 millones de barriles diarios logrado en 2004.

A plazo más largo, la clave para situar a Pemex sobre bases más sólidas es depender mucho más que nunca del sector privado, dijo el ejecutivo. Gracias a una reforma constitucional de 2014, que permitió el acceso de operadores privados por primera vez en siete décadas, Pemex se puede asociar con petroleras privadas en todo tipo de actividades, desde exploración a refinación.

“Hace tres años era ilegal [invertir] y hace año y medio el precio del petróleo hacía que Pemex no necesitara usar la reforma energética. Hoy, es legal y el precio del barril está mucho más abajo... las circunstancias actuales nos llevan a que tengamos que hacerlo”, dijo.

El cambio de suerte de Pemex podría beneficiar a las petroleras internacionales de capital no estatal. En los primeros meses transcurridos tras la aprobación de la reforma energética, Pemex se adjudicó la parte del león de los yacimientos petrolíferos existentes en México. No obstante, a medida que los precios han descendido, ha aumentado la presión para que la



El director general de Pemex augura disciplina fiscal y rigor para la compañía.

compañía forme empresas conjuntas con el sector privado para explotar tales campos.

Hasta ahora, México ha subastado yacimientos de producción de petróleo a compañías privadas por un total de unos 500 millones de barriles de crudo. Pemex, no obstante, posee alrededor de 25.000 millones de barriles de petróleo en yacimientos productivos, lo que quiere decir que el potencial para el acceso de las empresas privadas es mucho mayor, dijo González Anaya. El director añadió que en los próximos meses Pemex desarrollará una estrategia para captar socios para trabajar en una parte de estos campos, pero no quiso brindar cifras específicas.

Pemex ya tiene planes para ahorrar unos US\$800 millones este año al encontrar un socio para un importante yacimiento *offshore* en el Golfo de México. La empresa espera obtener ahorros similares al pagar menos por alquilar plataformas petroleras así como otros recortes de costos. En algunos casos, la exploración sería aplazada durante un año con la

esperanza de formar sociedades con empresas privadas en otros yacimientos.

Algunos observadores dudan que Pemex encuentre socios con facilidad, en especial en el ámbito de refinación de petróleo, donde algunas refinerías de Pemex tienen más de 3.000 trabajadores, mientras que una refinería estadounidense emplea un promedio de 700 personas. González Anaya, sin embargo, indicó que dos grandes petroleras han señalado que no les interesa refinar en México, pero que otras compañías, en particular de refinación, estudian el tema con detenimiento.

“Al menos una vez a la semana escuchamos que hay algún interesado”, aseveró. Pemex evalúa la venta de algunos activos no estratégicos, como operaciones de fertilizantes y plantas petroquímicas.

Los desafíos son tan abrumadores que González Anaya respira profundo cuando se le consulta si logrará enderezar el rumbo de la empresa. “No hay duda que el reto que tenemos es muy grande”, responde.