MEDIO: REVISTA FORBES
SECCIÓN: NEGOCIOS
PÁGINA: 70
FECHA: AGOSTO/2017

PEMEX
EL DÍA DE MAÑANA

José Antonio González Anaya tiene algo qué presumir: ser el primer director de la empresa del Estado que registra una buena administración financiera. No oculta que la corrupción se encuentra en la estructura, pero presume que Pemex hoy empieza a concebirse como una verdadera empresa. ¿Qué pasará con Pemex si AMLO llega al poder?

POR ARTURO SOLÍS Y JONATHÁN TORRES

En el piso 44 de la Torre de Petróleos Mexicanos (Pemex), una advertencia impresa en español e inglés, acompañada por una caja de madera forrada con piel, recibe a los visitantes en la sala de espera: "Para que la reunión fluya de mejor manera, te solicitamos dejar el celular".

Los esfuerzos para aliviar la presión, incluso desde el *management*, se reflejan en la salud de la empresa más grande del país. Tras cuatro años y medio con pérdidas, el gigante petrolero reportó ganancias por 87,000 millones de pesos (MDP) en el primer trimestre de 2017.

El hombre detrás del respiro financiero se llama José Antonio González Anaya, conocido por haber apagado el incendio en las arcas del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) y quien llegó a la empresa energética en medio de una crisis mundial en la industria petrolera, ante el hundimiento de precios del crudo en septiembre de 2014.

Sin embargo, el éxito en sus márgenes de utilidad ha sido, en cierta forma, eclipsado por la corrupción en contratos con la compañía brasileña Odebrecht, acusada de sobornos en múltiples países de América Latina, situación que ha llevado a su expresidente, Marcelo Odebrecht, a la cárcel. En respuesta, Pemex ha destituido a funcionarios y cancelado contratos con la constructora sudamericana.

Otro fenómeno que ha golpeado las actividades de Pemex es el robo de combustible, que ha costado 20,000 MDP anuales, según la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP).

La compañía mexicana también convive con uno de los sindicatos más poderosos en la industria petrolera, mientras la apuesta del gobierno es que esta empresa productiva del Estado sea más competitiva y rentable, con licitaciones en áreas donde Pemex no puede sola.

Además, con las elecciones presidenciales acercándose, el temor de que se dé marcha atrás a las reformas estructurales sigue latente.

FERNANDO LUNA ARCE

¿CÓMO HA SIDO EL PROCESO DE RECIBIR UNA COMPAÑÍA QUE NO TENÍA BUENOS NÚMEROS Y DÓNDE ESTÁ AHORA?

No somos de echar porras o pajaritos a volar. Con la operación que anunciamos de recompra de 5,000 MDP en bonos, hemos terminado nuestro programa de financiamiento de aquí a diciembre de 2018 y esto, sumado a que Standard & Poor's [S&P] cambió la perspectiva de la calificación de "negativa" a "estable", nos da una idea de las finanzas de la empresa. Nos falta muchísimo por hacer. Tenemos que seguir trabajando, pero es un buen momento para comunicar una buena noticia: Pemex, a 18 meses del cambio de administración, ha terminado el programa de inversión.

¿EN DÓNDE ESTÁ EL PRINCIPAL RETO QUE USTED HA ENFRENTADO EN ESTA ADMINISTRACIÓN?

Antes de la reforma energética, sólo Pemex podía hacer actividades relacionadas con hidrocarburos. Sólo él podía explorar, perforar, transportar, refinar, procesar y comercializar, cuando cualquier empresa lo puede hacer. Más allá de esto, hoy se le permite a Pemex tener socios, hacer alianzas con otras empresas. El negocio del petróleo y del gas es de alianzas, no es una cosa que se entienda, comprenda y se sepa. Se piensa que todos los negocios son así y no es estrictamente cierto. En el negocio de los medios de comunicación no hay tantas alianzas; en el negocio petrolero sí, pues está caracterizado por las empresas más grandes del mundo que compiten ferozmente entre sí, pero que, a la vez, tienen decenas de proyectos conjuntos que antes no se le permitía a Pemex. Ahora puede compartir proyectos de inversión, riesgo y tecnología. Todo eso nos ha ayudado, nos ha llevado a cambiar la realidad de la empresa.

> *"YA COMPETIMOS POR NUESTROS PRIMEROS CAMPOS. VAMOS A PRESENTAR* ***NUEVAS ALIANZAS, EN OCTUBRE, EN AGUAS SOMERAS Y EN CAMPOS TERRESTRES***"

¿CUÁL ES LA META DE AQUÍ AL CIERRE DE LA ADMINISTRACIÓN? ¿DÓNDE VE USTED A PEMEX CUANDO DEJE LA ADMINISTRACIÓN?

Es irónico, pero cuando el presidente de la República me nombró director de Pemex me dio dos indicaciones: ajustar la estrategia de negocio al mismo tono de precios, que se traduce en poner en orden las finanzas de la empresa y, en segundo lugar, acelerar la implementación de todas las oportunidades de la reforma. Y digo que es irónico porque esas dos indicaciones que, en su momento eran dos párrafos, se han desdoblado a una estrategia de negocios. ¿Cómo hemos hecho esto? Por una parte, con estrategia financiera y, por otra, en el día a día de la empresa en cuanto a exploración y producción. Sacamos nuestra primera alianza, ya competimos por nuestros primeros campos, vamos a presentar nuevas alianzas, durante octubre, en aguas someras y en campos terrestres; en enero volverá a salir otro campo de aguas profundas, alianzas en refinación, en logística y transporte de hidrocarburos. Poco a poco vamos encaminándonos a la manera de hacer negocios de todas las empresas en el mundo.

¿QUE MÁS LE HACE FALTA A PEMEX? TIENE INFRAESTRUCTURA EN TELECOMUNICACIONES Y, CON ESTA VISIÓN DE SER MÁS RENTABLE, ¿ESTÁ PENSANDO LICITARLA?

Estuvimos concentrados en nuestras áreas de negocios centrales por razones históricas y Pemex tuvo, hasta hace 10 años, la segunda red de telecomunicaciones más grande del país. Ahora ya hay otras más grandes, pero somos grandes generadores de electricidad; somos un gran generador de electricidad, tenemos un montón de plantas de tratamiento de agua, en fabricación de hidrógeno... [En] todas estas cosas estamos pensando aliarnos con gente especializada y, de esta manera, podernos concentrar en lo nuestro. Y lo nuestro es el petróleo. Lo estamos analizando.

¿CUÁNDO EMPEZARÍA ESTE PROCESO?

Ojalá pronto.

¿DE QUÉ DEPENDE?

De qué tan rápido lo podamos organizar. No está hecho. Esta infraestructura estaba diseñada sólo para servir a Pemex. Yo soy de un pueblo petrolero y a mí siempre me sorprendía que, cuando era chico, iba a la casa de la familia de un amigo, que trabajaba en Pemex, y tenía dos teléfonos. Yo le preguntaba: ¿Por qué tienes dos teléfonos? Y me respondía: uno de Telmex y otro de Pemex.

MÚLTIPLES FRENTES. Pemex convive con uno de los sindicatos más poderosos en la industria petrolera y se enfrenta al robo de combustible, mientras busca ser más competitivo y rentable, con licitaciones en áreas donde no puede solo.

SUSANA GONZÁLEZ / BLOOMBERG VIA GETTY IMAGES; BLOOMBERG

¿CÓMO VA LA LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN EN PEMEX?

Traemos un aprendizaje del Instituto Mexicano del Seguro Social, en el cual dos palabritas, muy comunes tienen un enorme alcance: competencia y transparencia. Pemex es el mayor comprador de bienes y servicios de México. Si nosotros logramos que la compañía compre de manera transparente y competitiva sus bienes y servicios, va a recibir una mejor relación de precio y calidad, pero, más importante, en este proceso se irá eliminando la corrupción. Hemos invertido la proporción de contratos de asignación directa a contratos competitivos: cuando antes era de 70-30, ahora estamos al revés, en 80-20, pero la mayor parte es de centros competitivos. Esto nos hace más transparentes, aunque no todo el mundo queda contento.

¿CÓMO HA AVANZADO LA ESTRATEGIA CONTRA EL ROBO DE COMBUSTIBLE? HAN DETENIDO A MUCHAS PERSONAS QUE LO VENDEN, PERO NO HEMOS SABIDO QUIÉNES LO COMPRAN.

Es un problema que ha venido creciendo y yo te diría que hay dos elementos diferentes en esta nueva estrategia: el primero es, precisamente, que antes nos enfocábamos en evitar el robo, en tratar de agarrar a alguien cuando está perforando un ducto, cuando está robando un camión, cuando se está robando algo.

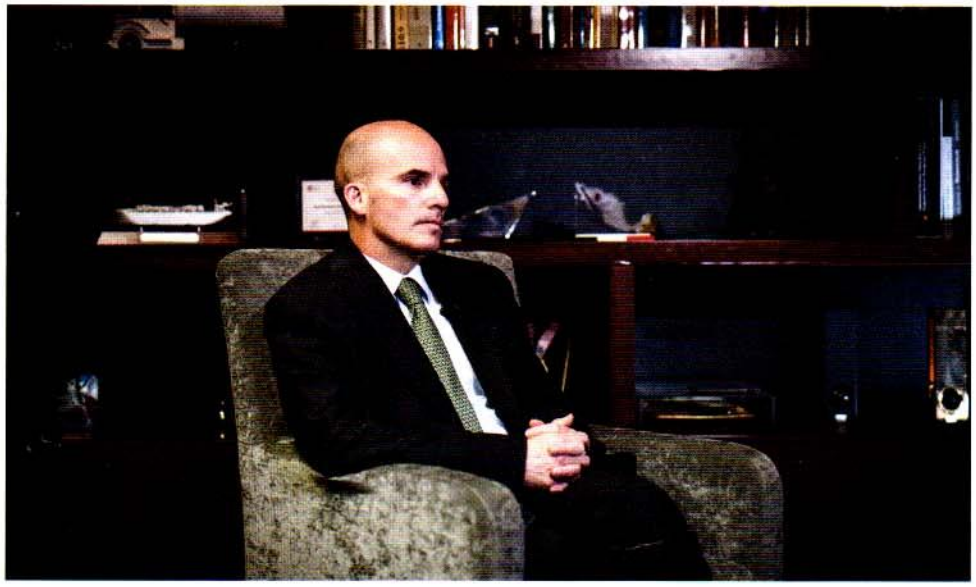
Ahora lo que estamos atacando es adónde llevan el producto. La cantidad de combustible que nos están robando no permite que se robe y venda en puestos pequeños de carreteras; se están utilizando vías más grandes. Eso es lo que estamos atacando. Hemos hecho operativos a 24 gasolineras y vamos por más.

El segundo elemento de esta estrategia es reconocer que hay que utilizar todos los elementos del Estado. Como resultado de esto, cada semana nos reunimos [en] un grupo multidisciplinario liderado por los titulares de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, la Procuraduría General de la República, la Secretaría de Energía, fuerzas de seguridad y Pemex. Vamos viendo, cada semana, en dónde nos tenemos que ir moviendo. No es un tema fácil de resolver. La experiencia internacional, en particular la colombiana, nos indica que no es un tema de días, sino de meses... y no de pocos.

LA PRINCIPAL BATALLA, MÁS ALLÁ DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA COMPETITIVIDAD, PUEDE ESTAR EN ROMPER CON ESTAS PRÁCTICAS, QUE NO SON "ROBO HORMIGA", SINO GRANDES ESTRUCTURAS QUE SE ESTÁN DANDO DESDE ADENTRO PARA ALIMENTAR UN ROBO MAYÚSCULO.

Tenemos muchas batallas. Pemex es una empresa muy grande. Las ventas de Pemex son el Producto Interno Bruto [PIB] de Uruguay. Es difícil decir. No hay varitas mágicas para resolver estos problemas complejos y hay que enfrentarlos en todos los frentes.

> *"TODOS LOS DÍAS ME SIENTO INSATISFECHO. TODOS LOS DÍAS TENEMOS* ***1,000 FRENTES EN LOS QUE TENEMOS QUE AVANZAR CON MÁS RAPIDEZ"***



ÉSTE ES EL PRIMER AÑO EN DONDE PEMEX REPORTA GANANCIAS DESPUÉS DE TENER UNA ESTELA DE PÉRDIDAS. ¿DÓNDE ESTÁ ESE TRABAJO QUE A USTED LE HACE FALTA DESARROLLAR?

Todos los días me siento insatisfecho. Todos los días tenemos 1,000 frentes en los que tenemos que avanzar con más rapidez. Cuando digo que nos falta mucho por hacer, no es un decir; es la verdad. Me gustaría acelerar el paso en muchas de las cosas que hacemos. Siempre queremos ir más rápido, pero estos cambios también toman tiempo. Desgraciadamente, tenemos que hacerlos dentro de la cultura organizacional, dentro de lo que podemos ir trabajando. A mí no me gustaría decir que hay un área; yo creo que ahorita tenemos varias áreas.

¿CUÁL ES LA ESTRATEGIA DE PEMEX PARA CONVENCER A SUS CONCESIONARIOS DE QUEDARSE CON USTEDES Y QUÉ HARÁ PARA VOLVERSE MÁS COMPETITIVO EN ESTE MERCADO CON NUEVOS JUGADORES? LAS GASOLINERAS CON OTRA MARCA TIENEN CADA VEZ MÁS FILAS DE AUTOS.

Empezamos a ver algunas estaciones de servicio diferentes de la franquicia Pemex que siguen comprando nuestra gasolina. Importarla

FERNANDO LUNA ARCE

es más difícil de lo que parece. Esto seguirá ocurriendo, pero será bueno para los consumidores. Sin embargo, ¿qué va a hacer Pemex? Competir, ser un competidor amable. La pregunta es: ¿cómo? Como lo hace todo mundo: Con precio, calidad y servicio. No hay de otra. Pemex tendrá que moverse a ser un competidor amable, o sea, nosotros somos una empresa productiva del Estado. ¿Qué quiere decir? Que tenemos que ser rentables, productivos; pero somos del Estado, así que también tenemos que promover el desarrollo y el crecimiento del país.

YA SE ESTÁN AGITANDO EN ESTE PAÍS LOS PROCESOS POLÍTICOS RUMBO A 2018. ¿QUÉ ESCENARIO VE USTED EN CASO DE QUE ANDRÉS MANUEL LÓPEZ OBRADOR LLEGUE A LA PRESIDENCIA?

Yo replantearía la pregunta: ¿Qué permanencia tienen estos cambios? Primero, la reforma energética, además de su enorme calado en términos sustantivos, son cambios constitucionales, difíciles de lograr en este país, pues se requieren dos terceras partes de ambas Cámaras del Congreso Federal y [de las] locales. Desde 1988, hace casi 30 años, nadie tiene dos terceras partes de las Cámaras. Se ha demostrado que se puede hacer, pero se necesita generar un consenso. Ésa es la primera parte.

La segunda parte de la respuesta es que las reformas permiten hacer cambios, pero no mandatan a vivir con ellos, y es ahí donde el trabajo cotidiano hace la diferencia. Si nosotros logramos que esta nueva manera de funcionar, con alianzas en todas las áreas de Pemex, socios y nuevas libertades, sean parte del quehacer diario de la empresa, eso va a hacer que, cuando ocurra un cambio, la gente se pregunte: ¿Cuál es mejor? Y ahí soy optimista y un convencido de que todo el mundo funciona de esta manera. Los únicos que no funcionaban de esta manera éramos nosotros. En el sector, ésta es la mejor manera de hacerlo. Además, los requisitos de inversión son enormes en un sólo proyecto. En las alianzas en aguas profundas, para Trion por ejemplo, son 11,000 millones de dólares. Pueden dimensionarlo con cuánto vale el aeropuerto, pero es una cantidad de recursos enorme. Habrá restricciones financieras, pero creo que esta combinación de pragmatismo y eficiencia va a llevar a que se tome la decisión adecuada en su momento... y se tomará.

LAS VERSIONES PERIODÍSTICAS NO SE CANSAN EN DERRAMAR TINTA DICIENDO QUE USTED ESTÁ MÁS CERCA DE LA SECRETARÍA DE HACIENDA, PERO, ¿NO ASPIRA A LA CARRERA PRESIDENCIAL? ¿DÓNDE SE VE?

Yo no veo más allá del piso 44, y hago un esfuerzo por ir pasando a los pisos de abajo e ir descubriendo esta empresa. Todos los días encontramos algo nuevo. Los retos aquí son enormes. Estoy absolutamente concentrado en los retos de esta empresa. F