

MÁS ALLÁ DE CANTARELL



Pablo Zárate

@pzarater

Dime con quién andas...

Juzgando por la agenda pública, la prioridad del próximo Pemex parecen ser los contratistas de servicios. Los constructores de pozos y refinerías están en la primera línea de las conversaciones y anuncios de la próxima administración. La fuerza de su voz está creciendo como validador de los planes energéticos anunciados: varios encabezados dan cuenta de que empresarios nacionales, y en algunos casos internacionales, están mostrando interés.

No es ninguna sorpresa. Están poniendo enfrente de ellos enormes contratos de construcción que poco o nada tienen que ver con el valor agregado que generen los proyectos. Así como Chicontepec fue bueno para los contratistas de servicios, pero malo para Pemex, la refinería podría ser un fracaso para Pemex pero bueno para las constructoras. Esto de ninguna manera implica que los servicios petroleros o la construcción sea mala. Pero es crucial entender que, en licitaciones de servicios, Pemex asume la carga del riesgo de la operación e inversión. Pemex pierde si el proyecto no es rentable por completo.

El énfasis tan marcado en servicios y construcción ha desdibujado a otros *stakeholders* de la conversación. Esto es un error. Los contratistas de servicios no son el *stakeholder* más importante de la compañía. Cualquier empresa sana pensaría primero en sus empleados y accionistas. También tiene que pensar en bonistas, analistas, medios, comunidades.

Muchos empleados de Pemex enfrentan una enorme incertidumbre sobre el futuro de sus salarios por los planes presentados por el equipo de transición. Teniendo en muchos casos competencias y niveles de responsabilidad similares, además, Pemex tiende a ofrecer mucho menos oportunidades de desarrollo y cooperación con pares que el resto de la industria. Los empleados son un *stakeholder* hasta ahora desatendido.

El tema de los accionistas es aún más complicado. Como somos más de 130 millones, nuestra atención y voz está muy diluida —al grado que parece que el sindicato y altos funcionarios son los únicos dueños. Cuando Pemex se dirige a nosotros, los mexicanos, rara vez nos ha hablado de cómo va a resolver sus problemas o cuál es su estrategia para crecer nuestros retornos — como inevitablemente lo tendría que hacer con accionistas sofisticados. Históricamente, ha apelado a la nostalgia y las emociones, más como un político populista que como una gerencia sofisticada. Es temprano para poder afirmarlo con certeza, pero la futura administración hasta ahora parece estar embarcando en el mismo camino. Los accionistas de Pemex o son ignorados o se tratan de forma condescendiente.

No es ningún consuelo decir que los bonistas están recibiendo el mismo trato. Cuando Moody's, por ejemplo, comunicó a los bonistas sus preocupaciones por la carga financiera que los nuevos planes podrían representar para Pemex y la falta de claridad sobre nuevas fuentes de flujo de efectivo, la respuesta del equipo de transición no fue desplegar presentaciones detalladas explicando cómo se mitigarían los riesgos. Fue una declaración pidiendo confianza: somos capaces y estamos siendo responsables.

Ni para los medios ni para los analistas, conductos clave de comunicación con accionistas y bonistas, ha habido mucha más información. Hay poco o nada disponible sobre rentabilidades y planes de ejecución.

Pasando a otro plano, entre la industria petrolera, hay algunos esfuerzos de individuos cercanos a los nuevos equipos por acercarse con otros operadores, incluyendo a los socios de Pemex (sean vía *farmout* participación conjunta en rondas). Pero hasta ahora, o no se han comunicado públicamente, o se han limitado al equipo “no oficial” de transición.

A nivel local, el panorama pinta mejor. En el discurso y los planes de descentralización, hay una clara señal de un deseo de mayor acercamiento y entendimiento con comunidades clave para Pemex. Pero, como es natural para una empresa, esto sólo podrá empezar a cristalizarse a partir de que haya claridad en los planes de actividad de Pemex.

Hasta ahora, el próximo Pemex ha decidido rodearse de los más fáciles de convencer: contratistas que competirán por sus pagos. Falta ver el plan para convencer a accionistas, bonistas, pares (operadores), comunidades específicas. Ojalá llegue pronto.