

EMPRESAS DESTACADAS

PEMEX

Pemex (lugar 1)

“No inventemos el hilo negro”

Petróleos Mexicanos dedicará los dos años y medio que restan del sexenio sólo a iniciar la transformación. Ese es el compromiso ‘realista’ de su director general, Juan José Suarez Coppel.

POR ORQUÍDEA SOTO

Juan José Suárez Coppel tiene un mantra: “Queremos un **Pemex** con valor”. En sus discursos, en entrevista, en las juntas de trabajo, el director general de **Petróleos Mexicanos** reitera que crear valor para sus accionistas, ‘los mexicanos’, es el mandato que le dio la **reforma energética** de 2009 a la compañía. Y tiene sólo dos años y medio para hacerlo.

Suárez Coppel fue director financiero de **Pemex** durante el sexenio de Vicente Fox. Hasta 2006 ocupó un puesto en la vicepresidencia de Administración y Finanzas de Grupo Modelo. Antes, pasó por la Tesorería de Televisa y la dirección de derivados de Banamex. Y así como él lo intenta ahora, otros han tratado de transformar el gigante petrolero.

Para lograrlo, Suárez Coppel nombró como director de Operaciones a un ex consultor de McKinsey, Carlos Murrieta, y todos los lunes a las 9.00 AM, en la sala de juntas La Herradura, de la Torre **Pemex**, se reúne con los jugadores clave, pero, según fuentes internas, ahora sin las rencillas internas que tumbaron a directores anteriores.

Entre ellos están el titular de **Pemex** Exploración y Producción,

Carlos Morales Gil; de **Pemex**, **Gas** y Petroquímica Básica, Jordy Herrera, y de **Pemex** Petroquímica, Rafael Berverido Lomelín. Ellos y algunos otros discuten las estrategias como lo hace una empresa privada.

El invitado estrella de la junta es un tablero de control al que cada uno de los asistentes tiene acceso desde su computadora personal. Pueden revisar las entrañas de **Pemex**: cuánto produce cada **refinería**, la extracción de petróleo, la quema de **gas**, el detalle diario de toda la información operativa.

La reunión se divide en tres bloques. En el primero se tocan las noticias más relevantes del mercado. Luego se hace una revisión de la parte operativa, como la seguridad en las plantas y asuntos financieros. Por último, se resuelven temas críticos, como una toma clandestina o accidentes. Además, una vez al mes se dedican 30 minutos a temas específicos que hayan propuesto los directores.

“El tono de la conversación no es encontrar la culpa sino trabajar en equipo. Hay mayor coordinación (entre las áreas de la empresa), pero todavía nos falta”, dice Carlos Murrieta, director de operaciones de **Pemex**.



Fecha 17.06.2010	Sección Revista	Página 98
---------------------	--------------------	--------------

La paraestatal registró en 2009 pérdidas netas sobre ingresos de 46,100 millones de pesos (MDP). Su patrimonio pasó de 51,804 MDP en 2007 a una cifra negativa de 18,253 MDP.

Con esos números imposible no ser realista. "Tenemos problemas de productividad y financieros. Venimos de una situación crítica. Pero hay mucho potencial en (el yacimiento de) Chicontepec", reconoce Suárez Coppel.

EN BUSCA DEL TESORO PERDIDO

La puesta en producción del campo de Cantarell convirtió a México en una potencia petrolera a fines de los 70. Su agotamiento acelerado en los últimos años y la falta de alternativas de su tamaño para sustituirlo tuvo un fuerte impacto en Pemex. En 2006, México producía 3.3 millones de barriles diarios de crudo; en 2007 perdió 200,000. En lo que va de 2010, genera 2.6 millones de barriles al día, y esta administración planea terminar su gestión con una cifra de 2.7 millones en 2012. Sobre todo, un muy mal negocios en los años de precios internacionales récord. Chicontepec es una de las alternativas, un campo

terrestre cuya geografía rocosa implica la perforación de múltiples pozos en lugar del gran pozo único de Cantarell. "Es un campo muy fracturado", explica Miriam Grunstein, profesora-investigadora del CIDE.

Suárez Coppel, 'Juanjo', como le dicen los colaboradores cercanos, recurre a las metáforas del comercio minorista: "Cantarell era Saks en la Quinta Avenida de Nueva York. Chicontepec es McDonald's". La cadena de hamburguesas es rentable, pero su modelo de negocio implica que hay que poner un local en cada esquina, lo que exige cierta logística, capacitación y sistemas.

"Uno tiene que entender muy bien que yacimientos con esta complejidad dependen mucho de la estructura de costos y características técnicas. (Chicontepec) rompe con lo que Pemex está acostumbrado a hacer", dice el funcionario.

Para dar una dimensión del reto,

en Cantarell se han perforado poco más de 250 pozos, cuya productividad promedio por pozo está entre 5,000 y 15,000 barriles por día; en Chicontepec, la productividad promedio por pozo está entre 100 y 300 barriles diarios. En este lugar se tendrán que perforar 16,000 pozos de desarrollo en un lapso de 2002-2020, cerca de 1,000 pozos por año dado que la permeabilidad de la roca (la capacidad de la roca para permitir que un fluido lo atraviese) de la zona es baja.

Chicontepec tiene 37% de las reservas probadas de petróleo en México y la capacidad para producir diariamente 200,000 barriles de crudo, sin embargo, el pozo apenas genera 42,000 barriles diarios del hidrocarburo, dijo en rueda de prensa Fortunato Álvarez Enríquez, integrante del Consejo de Profesionales Independientes de Petróleos Mexicanos.

Suárez Coppel insiste en su mantra: "Necesitamos un Pemex que dé valor, ágil, que pueda colaborar para entender tecnologías, para tener eficiencias. Implica una transformación de fondo de la empresa".

El cómo se lo reserva. Insiste en que están en el arranque en el que tienen lo más importante: el reconocimiento de un sentido de urgencia y el diagnóstico. Pertinente con los números de esa urgencia, Suárez Coppel vuelve al lenguaje corporativo. "Los dueños, los accionistas, los mexicanos, y partes relacionadas (Congreso, Ejecutivo, sindicato, contratistas, proveedores), deben tener en cuenta los sacrificios que hay que hacer", señala.

Murrieta, el director de Operaciones, ve de esta forma el momento que vive Pemex: "La diferencia es que Suárez Coppel está entrando a las palancas raíz para empujar los resultados". Éstas son la restitución de reservas a 100%, sostener o incrementar la producción de crudo, asegurar que los organismos de Pemex sean rentables, procurar la eficiencia operativa y de ejecución de proyectos y mantener la seguridad industrial y la protección ambiental.

"¿Qué Pemex queremos?" Ésa es la pregunta que quiere responder, antes de comprometer resultados o dar

Continúa en siguiente hoja

promesas que se queden en eso. Enseguida, Suárez Coppel nombra los modelos: la noruega Statoil, donde el gobierno mantiene una importante participación; Petrobras y Saudi Aramco. "No inventemos el hilo negro, cualquiera de éstas es un buen ejemplo", dice.

Uno de los secretos de Petrobras fue, tras colocar una participación no mayoritaria en Bolsa, trabajar para desarrollar su propia tecnología y no comprarla. La receta en Statoil parece haber sido la venta de acciones en las bolsas de Oslo y Nueva York. Responder a accionistas externos la obligó a dar buenos resultados.

En Pemex, quien parece dictar el destino es el sindicato. Miriam Grunstein, la académica del CIDE, reconoce que las pesadas condiciones laborales y el organismo sindical limitan a la paraestatal.

UN DIQUE... FISCAL

El director de Pemex no la tiene fácil. Pese a las reformas realizadas a su régimen fiscal, el destino 'presupuestal' del país parece alcanzarlo. En 2005, el porcentaje de impuestos sobre valor presente o utilidades fue de 80%. En Petrobras es de entre 50 y 60%.

Uno de los problemas que vive la petrolera mexicana con su régimen fiscal es la existencia de 'cost caps' o la razón que puede deducir por barril debido a las inversiones. El incremento en el costo de producción en pozos como Chicontepec no se ha visto reflejado en una revisión de este costo, con lo que la carga fiscal es de 95%, explica Suárez Coppel. Es decir, de cada 10 pesos que entran 9.5 se van al fisco.

De 1998 a 2009, Pemex reportó ingresos antes de impuestos y derechos por 442,000 millones de dólares (MDP), pero al restarle los gravámenes que ha tenido que pagar en ese periodo (479,000 MDP), la pérdida neta ha sido de -37,000 MDP.

A pesar del robusto flujo de efectivo antes de impuestos de Pemex, la retención y reinversión de capital se ha visto obstaculizada por la carga fiscal, resumen los análisis de la calificadora de riesgo crediticio Moody's.

Fecha 17.06.2010	Sección Revista	Página 98
---------------------	--------------------	--------------

Ante la falta de recursos, la empresa ha tenido que pedir prestado. En 2009, la deuda de Pemex subió en 243 MDD, para sumar 1,398.9 MDD y su patrimonio (valor) fue de -18,253 MDD.

La calificación de Pemex se basa en el riesgo soberano del país y mientras no cambie, la petrolera nacional gozará de AAA, dice José Luis Villanueva, director de Fitch Ratings.

Enrique Gómez Tagle, de Standard & Poor's (S&P), opina que la expectativa de la relación de la petrolera con el gobierno no cambiará significativamente en los próximos tres años. Considera que el desempeño financiero después de impuestos se mantendrá débil debido a la importante carga de impuestos que padece.

Gómez Tagle destaca que un mayor endeudamiento sería un factor que se revisaría con cuidado antes de decidir por una calificación favorable.

Al cierre de 2009, Pemex registró un incremento significativo en la inversión: 215,000 MDD, contra 140,000 MDD de 2008.

En el primer trimestre de 2010 cerró con 7,740 MDD de deuda de corto plazo. Este año, la paraestatal prevé emitir deuda por unos 6,300 MDD adicionales para costear sus inversiones y refinanciar sus pasivos.

Con esto, la empresa espera recaudar entre 4,200 y 4,400 MDD de sus emisiones de bonos en mercados financieros; el resto provendría de fuentes presupuestales.

Al estar Pemex atada al presupuesto del país, el gasto en inversión compite con los desayunos escolares. "Estamos hablando de peras con manzanas y acaban dándonos menos recursos", dice Suárez Coppel.

LOS BONOS, AÚN NO

¿Cuál sería el Pemex perfecto? "Una empresa que dé valor, de la cual los mexicanos estén orgullosos. Un Pemex rentable, que fuera honesto, que cumpliera con sus obligaciones con la sociedad", dice Suárez Coppel. Un propósito que otros han tenido antes. El directivo piensa que su papel es presentar el diagnóstico y llevarlo a quienes tienen en sus manos las

decisiones sobre la empresa: el Ejecutivo, los legisladores, el sindicato y los mexicanos.

Y mientras Pemex no sea el orgullo de los mexicanos, no habrá bonos ciudadanos. "Estaríamos regalándolos", dice Suárez Coppel. Nadie pagaría un buen precio por una empresa que reporta pérdidas (46,000 MDD en 2009). El primer trimestre de 2011, acepta, podría ser un buen momento.

"Yo estoy diciendo lo que hace falta. Lo primero es tener un acuerdo entre las partes involucradas. El problema (como director general de Pemex) es que le dedicas la mitad del tiempo para arreglar los apoyos que necesitas. Luego ya te queda año y medio para arreglar la operación".

El sindicato se dice en sintonía. "El sindicato me dijo 'nosotros estamos dispuestos a poner de nuestra parte, pero tienen que poner todos'. Yo les dije: 'Me queda claro y mi responsabilidad es que pongan todos'".

"A los compañeros del Ejecutivo se les va a complicar porque es más fácil manejar el presupuesto (contando con el dinero de Pemex) que tratar de manejarlo sin ello", agrega el director de la empresa más grande del país por facturación.

Pemex representa 40% de los ingresos fiscales y aporta 17% de las divisas por exportaciones con cerca de 51,000 MDD anuales.

LOS CONTRATOS ATORADOS

La reforma legislativa de 2009 dio a Pemex un arma para aumentar su producción de petróleo: la posibilidad de contratar empresas con la tecnología que permitirá explotar los yacimientos más inaccesibles.

La figura del 'contrato incentivado' permitirá a las empresas privadas participar en tareas de explotación y extracción de crudo sin violar la prohibición constitucional que hoy impide que lo hagan.

Pero los contratos llevan un año sin ver la luz. "Son los dolores del crecimiento", dice Suárez Coppel sobre las diferencias entre los consejeros independientes que frenan la publicación de las licitaciones.

"Primero tenemos que oficializar la existencia de los organismos subsidiarios, nombrar consejeros y crear co-

mités. Luego, aprobar las licitaciones y el modelo del contrato para que la Comisión Nacional de Hidrocarburos avale el proyecto, después, la Secretaría de Hacienda avala el presupuesto".

La gran diferencia ahora es que si la empresa fracasa en encontrar petróleo devolvería a Pemex el área sin recibir a cambio remuneración alguna. Pero si logra sacar crudo se le dará un 'incentivo' económico. Hoy sólo se paga por perforar. Este tipo de contrato hará más viable Chicontepec, que tiene una dificultad técnica para extraer crudo.

Suárez Coppel no quiere dar fechas para que se den los primeros contratos incentivados. Se limita a decir: "Ojalá este año".

DIETA NECESARIA

Las prestaciones y los gastos relacionados con las 'benévolas' condiciones del contrato laboral también aprietan a Pemex. Hasta 15% de las pensiones (el pasivo laboral asciende a 30,000 MDD) no están fondeadas, incluso si lo haces ahora, explica Suárez Coppel, no es financiable. Ya está en ello, pero evita dar detalles.

Quitar la grasita no es cosa fácil. Le gustan las imágenes y de nuevo

acude a ellas. "Cuando uno tiene que adelgazar al luchador de sumo lo que tiene que hacer es no hacerlo a machetazos. Lo que tienes que hacer es planear bien, invertirle a una dieta, a una preparación física, porque así acabas con un semigordo que le gana a todos".

Suárez Coppel asegura que tienen 'principios' de estrategia del adelgazamiento.

José Luis Villanueva, de Fitch Ratings, opina que la apuesta del titular de la paraestatal, la de modificar la estructura corporativa con un enfoque de eficiencia operacional, tecnológica y financiera, está generando confianza ante el mercado internacional.

Ahora, se nota una mayor coordinación entre las áreas operativas, la resolución con mayor agilidad de problemas operativos, el intercambio de información estratégica, comercial y operativa, asegura Carlos Murrieta, director de Operaciones.

La meta está trazada, dice Suárez

Coppel, y “no en una zona de confort”. “Reponer 100% las reservas en 2012 y llegar en 2014 a 150,000 barriles diarios”.

Se niega a que **Pemex** sea la promesa que nunca llega. “Si no lo tenemos pronto, olvídale. A este sexenio le quedan dos años y medio. Muy poco para la **refinería** y para desarrollar un campo petrolero, pero es suficiente para iniciar una transformación, si no la empiezas en un año, no lo harás en dos años y medio”.

En la biblioteca, donde se realiza la entrevista, tiene un tarro de cerveza con la leyenda Corona.

“Me la tomo cada vez que hace falta”. ¿Cuándo hace falta?, se le cuestiona. Juan José Suárez Coppel responde con una carcajada. Ser director de **Pemex**, la empresa más grande del país, en ventas, le parece divertido. “Es una de esas chambas que vas a extrañar cuando ya no la tienes”. ■

Con información de Luis Rodríguez Munguía.

CAMBIOS A LA VISTA

En 2008, **Petróleos Mexicanos** llevó la defensa de la **reforma energética** a una campaña mediática en la que buscaba convencer a los mexicanos sobre la importancia de que el país incursionara en aguas profundas. “México tiene un gran tesoro. Un tesoro escondido debajo del mar. El

petróleo es nuestro tesoro y es una riqueza inmensa que pertenece a todos los mexicanos de hoy y de mañana. Ahí está nuestro tesoro y debemos ir por él”, rezaba la voz en off del spot. La explotación de pozos en aguas profundas para encontrar el ‘gran tesoro’ tomará un nuevo rumbo, luego del derrame de petróleo ocurrido en el Golfo de México. Se prevé que los costos de los seguros serán mayores y las regulaciones, más estrictas. Juan José Suárez Coppel, director general de la paraestatal, tiene su postura al respecto: “Hay que revisar las lecciones aprendidas. Revisar la regulación, la tecnología (que se utilizó). Debe haber cambios positivos para una industria con muchos riesgos, pero con una base tecnológica fuerte. Espero que tengamos una regulación que tenga sentido. No sólo que reaccionemos ahora”.

LAS CULPABLES

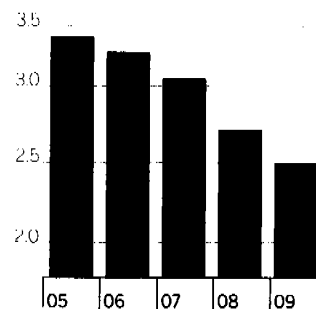
¿Habrá una mayor lupa con las compañías involucradas, como BP y Halliburton?, se le cuestiona. “Estas empresas involucradas son de las más eficaces, no es algo que le haya sucedido a alguien muy descuidado, será importante ver lo que pasó”. Por lo pronto, al cierre de la edición ya se gestaban los primeros cambios. El presidente de Estados Unidos, Barack Obama, pidió al Congreso derogar las exenciones

fiscales otorgadas a las empresas petroleras y elaborar un proyecto de ley de energía limpia que permita a su país poner fin a su “adicción a los combustibles fósiles”.

Se acaba el tesoro

La producción de petróleo se ha visto mermada desde 2005.

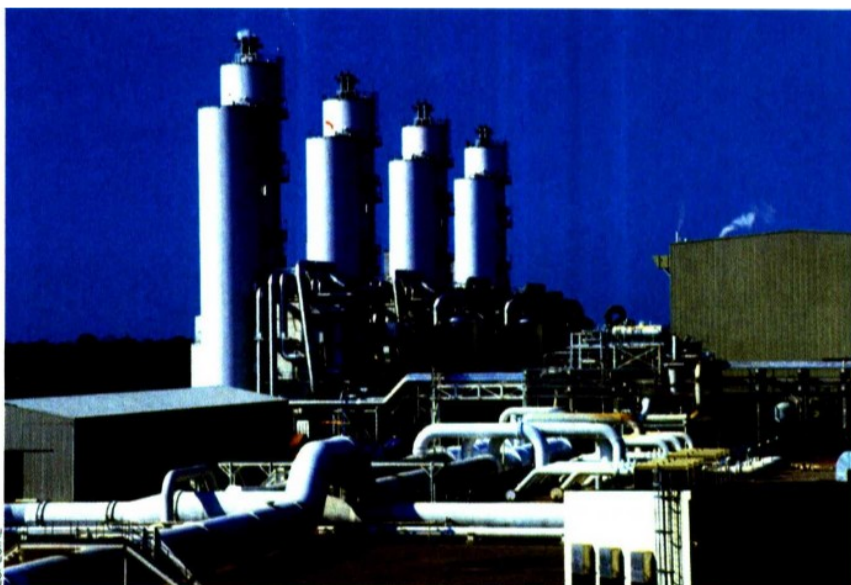
Producción (millones de barriles diarios)



FUENTE: **Pemex**

“Cantarell era Saks en la Quinta Avenida. Chicontepec es McDonald’s”.

JUAN JOSÉ SUÁREZ COPPEL, director general de **Pemex**.



VIEJO YACIMIENTO. Cantarell está en declive, por lo que hoy se apuesta a Chicontepec.

Continúa en siguiente hoja

VISTAZO A PEMEX

-Pemex aportó a la Federación 547,000 millones de pesos hasta 2009.
-En los últimos tres años invirtió en exploración y producción 220,000 millones de pesos anuales.

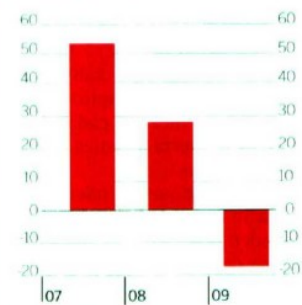
-En cuanto a reservas probadas hay crudo para 10 años a producción actual; en reservas 3p, probables y posibles, suman 30 años.
-Pemex tiene 150,000 empleados, de los cuales 130,000 son sindicalizados.



En aprietos

El consejo de administración de Petróleos Mexicanos, conformado por directivos de la paraestatal, el sindicato y la Secretaría de Energía, trabajan en un nuevo esquema de pensiones para los futuros trabajadores de la petrolera. La propuesta es parte del plan de capitalización y reestructuración del pasivo laboral, para mejorar el perfil financiero de la empresa que en los últimos años ha perdido valor.

Patrimonio (mdd)



FUENTE: Pemex.

EL PERFECCIONISTA. Juan José Suárez Coppel, director de Pemex, se involucra hasta en los detalles, aseguran sus colaboradores cercanos.