

## SARMIENTO

◆ Gracias a un pensamiento medieval, Pemex es ineficiente. Hoy necesita aprender de Petrobras.

### JAQUE MATE

# La alianza

SERGIO SARMIENTO

*“Mi interés verdadero es que concretemos pronto un acuerdo de cooperación, un convenio, una alianza entre Petrobras y Pemex”.*

Felipe Calderón

**N**o sorprende que el presidente Felipe Calderón haya pedido una alianza entre Pemex y Petrobras, la petrolera brasileña, en su visita a Brasil. Si bien Petrobras fue fundada originalmente por el gobierno brasileño de Getúlio Vargas en 1953 con el ánimo de imitar a Pemex, desde 1997, cuando el gobierno de Fernando Henrique Cardoso la modernizó, Petrobras ha rebasado con creces a la mexicana. Hoy es Pemex la que necesita aprender de su hermana brasileña.

Petrobras sigue siendo una empresa estatal, pero mucho más abierta que Pemex. Cerca del 70 por ciento de su inversión es privada, en tanto que en Pemex tal inversión aún está prohibida. Por ello Petrobras cuenta con recursos mucho más abundantes que Pemex, sin perder el control del Estado sobre el petróleo.

Petrobras se ha internacionalizado agresivamente. Hoy obtiene una parte importante de su producción en otros países. En una de sus muchas coinversiones está desarrollando un yacimiento de aguas profundas en el Golfo de México, aunque del lado estadounidense. Pemex tiene vedadas las coinversiones en territorio mexi-

cano. Pemex importa gasolina y lo seguirá haciendo en el futuro previsible. Petrobras empezó a exportar gasolina

cuando Brasil era todavía importador neto de petróleo crudo.

Si bien Petrobras es formalmente una empresa estatal, se maneja como una firma privada. En esto se asemeja a Statoil, la petrolera noruega que ha sido ejemplo en la industria durante años. El consejo de administración juzga a la dirección de la empresa por su desempeño y no por criterios políticos o burocráticos. Un alto funcionario de Pemex me decía hace unos días: “Si pierdes miles de millones de pesos [en Pemex], nadie se preocupa. Pero si no llenas el formulario del viaje a Veracruz, te funden”.

Raúl Muñoz Leos, quien asumió la dirección general de la empresa después de una larga y distinguida carrera en DuPont, es hoy objeto de una encarnizada persecución administrativa y judicial. La razón es que tomó medidas que beneficiaron a Pemex y que habrían sido perfectamente normales en cualquier empresa del mundo.

Las difíciles reglas con las que opera Pemex son las responsables de que la empresa sea tan ineficiente. Pemex tiene una integración de proveedores de 35 por ciento, pero si se descuenta la mano de obra el total se reduce a apenas 20 por ciento. En cambio Petrobras de Brasil y Statoil de Noruega tienen grados de integración superiores al 50 por ciento.

En China no hay propiedad privada pero sí mercado. “Pemex está 20

veces más maniatado que CNOOC [la empresa petrolera china internacional] para tomar decisiones de negocios”, me dice el funcionario de Pemex.

El problema es que en México se mantienen las resistencias políticas a la

modernización. Los legisladores del PRI y del PRD unieron fuerzas en la LX Legislatura para impedir una reforma petrolera de fondo. El 5 de agosto del 2007, cuando el presidente brasileño Luiz Inácio Lula da Silva sugirió en una visita a México una alianza estratégica entre Petrobras y Pemex, Andrés Manuel López Obrador respondió: “No vamos a permitir la privatización de Pemex en ninguna de sus modalidades”.

Gracias a este pensamiento medieval, Pemex es hoy una empresa en declinación mientras que Petrobras se está convirtiendo en uno de los gigantes del mundo. Una alianza permitiría que algo aprendiéramos de su éxito.

#### ◆ REFORMA DEL GASTO

Tan sólo en Pemex, me dice un funcionario de la paraestatal, “hay posibilidades de mejoras en el gasto equivalentes a entre 5,000 y 10,000 millones de dólares. Para convertirlas en realidad, sin embargo, se requieren modificaciones de fondo en la manera de operar de la empresa. Los procedimientos de gasto y administración parecen diseñados para desperdiciar dinero. Más que una reforma fiscal que aumente el ingreso, necesitamos una reforma del gasto público”.

[www.sergiosarmiento.com](http://www.sergiosarmiento.com)

