



PERIÓDICO	PÁGINA	FECHA	SECCIÓN
EL ECONOMISTA	27	20/05/2022	COLUMNAS Y ARTÍCULOS



Verde  
en serio

Gabriel Quadri  
@g\_quadri

## PEMEX, Nuevo Modelo de Negocio

Las empresas petroleras globales se enfrentan al desafío de transformar estratégicamente su modelo de negocio, ante los imperativos de lucha contra el calentamiento global. Muchas ya diseñan y aplican políticas corporativas para adaptarse a la transición energética que ineluctablemente avanza en el mundo. Van reaccionando poco a poco, unas por convicción estratégica como BP y Total, otras por mandato judicial como Shell, y otras más como resultado de decisiones de sus consejos de administración donde crecientemente influyen ambientalistas representantes de fondos de inversión (como Exxon). Regulaciones y políticas gubernamentales señalan la ruta a seguir en un escenario que impone la descarbonización de sus operaciones hacia la mitad del siglo, conforme al Acuerdo de París. Todo ello, mientras tratan de maximizar utilidades, rendimiento de inversiones, y generación total de valor a lo largo del tiempo para sus accionistas.

En PEMEX ocurre todo lo contrario. La aún empresa productiva del Estado tiene pérdidas insostenibles (sobre todo en refinación) y produce cada día más combustible (30% por cada barril de petróleo refinado) con un mercado real que se contrae, y que tiene que quemarse a altísimos costos económicos, ambientales y de salud pública en termoeléctricas de la CFE. Como sabemos, PEMEX registra reservas probadas en proceso de agotamiento, carece de exploración sistemática y de inversión privada, tiene una producción decreciente o estancada, y cada vez exporta menos. Se encuentra sobrecargada de personal improductivo, no está sometida a la disciplina del mercado de valores, y no tiene consejeros verdaderamente independientes. Despilfarra recursos públicos en proyectos onerosísimos de viabilidad financiera

questionable – Dos Bocas – y que serán en pocos años activos varados (*stranded assets*), además de sufrir un importante déficit en su balanza comercial. A pesar de ello, sus deudas son asumidas por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, quien, por otro lado, ha saqueado el Fondo Mexicano del Petróleo (que se alimentaba con parte de la renta petrolera). Recibe cuantiosos subsidios por parte del gobierno (más de 100 mil millones de pesos anuales) con la finalidad de mantener una delirante inercia destinada al fracaso. Representa un gigantesco daño patrimonial a la Nación (y a todos los mexicanos, sus “accionistas”), y la pérdida de oportunidades energéticas vitales para nuestro país en el siglo XXI.

Las empresas petroleras globales, en contraste, exploran nuevos caminos para generar valor a sus accionistas a largo plazo. Cancelan activos petroleros poco rentables y con una elevada intensidad de emisiones de carbono, al tiempo que se plantean un reposicionamiento competitivo a partir de sus propias capacidades tecnológicas y logísticas aplicables en un futuro energético de cero emisiones netas de CO<sub>2</sub>. Así, identifican nuevas oportunidades para generar valor en mercados de carbono, y para concebirse como empresas de servicios energéticos más que como empresas simplemente petroleras. Invierten e incursionan en energías limpias como la geotermia, solar y eólica, en sistemas de recarga de vehículos eléctricos, y en energía nuclear. Hacen investigación y desarrollo tecnológico en la producción y distribución de hidrógeno como combustible y almacén de energía. Aprovechan para ello su experiencia de operación en complicados ambientes industriales relacionados con la energía, así como sus habilidades de ejecución y administración de

grandes proyectos, y de gestión de complejas cadenas de suministro. Gracias a su gran liquidez pueden arriesgar capital en innovación para el reabastecimiento de energía en vehículos y empresas, y manejar con facilidad biocombustibles líquidos (que no sean de origen agrícola). Poseen grandes conocimientos y experiencia en ingeniería química, tienen acceso a fuentes considerables de insumos para la fabricación de hidrógeno – como el gas natural – y gozan de familiaridad con complicados procedimientos y sistemas de seguridad industrial. Igualmente, tienen acceso a campos agotados de hidrocarburos que pueden convertirse en depósitos de carbono capturado de las emisiones de instalaciones industriales, y se encuentran en proximidad física (*clusters*) con numerosos clientes industriales potenciales. Vale la pena destacar sus enormes capacidades de marketing y de comercio (*trading*) de mercancías a granel o en gran volumen (*commodities*).

Todo ello lo tendría que estar siendo aprovechado y desarrollado por PEMEX si fuera una empresa seria. Pero le es un universo totalmente ajeno. Se trata de una empresa decadente y formalmente insolvente, corrupta, sin futuro, en manos de un agrónomo incompetente, y sujeta a fantasías y veleidades autocráticas, adversarias de la racionalidad económica y ambiental, y del conocimiento experto. El presidente López, al parecer, pretende o cree que PEMEX pronto va a generar una renta petrolera cuantiosa capaz de financiar sus programas masivos de subsidios clientelares y sus proyectos megalómanos, y, por tanto, la consolidación de su régimen populista para el futuro previsible; algo similar al proyecto chavista en Venezuela. Desde luego, se equivoca.