

PEMEX en la encrucijada: el reto de la transformación

La nueva Ley de Pemex abre un horizonte de oportunidades inmediatas.

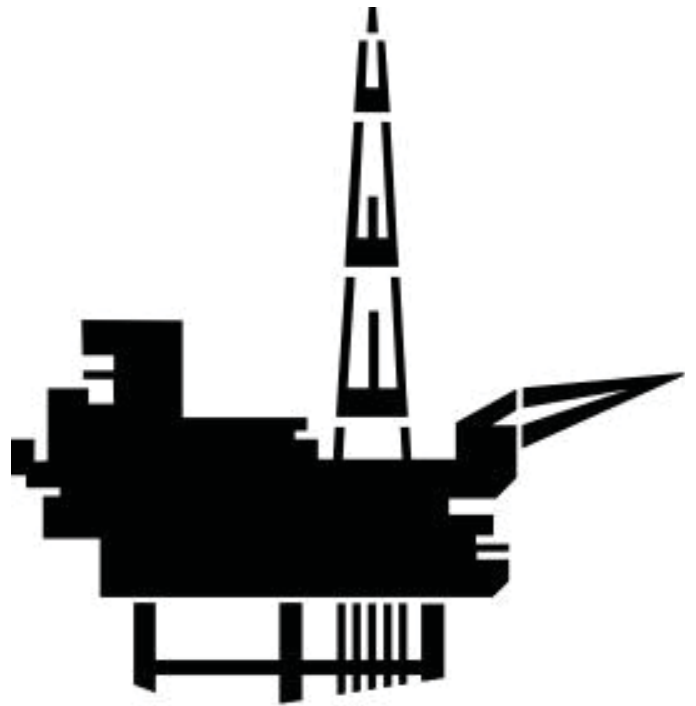
LUIS VIELMA LOBO*

México se debate actualmente entre dos modelos de país, dos formas de ver el futuro, dos paradigmas del mañana. Uno de ellos busca seguir como hasta ahora, mantener el sistema y evitar el cambio inminente y requerido. El otro busca un nuevo modelo y proyecto de país, un cambio para construir el México del futuro.

Cuando se habla de reforma energética, hablamos de esto, de iniciar este cambio. La reforma energética aprobada es, en este momento, la primera línea de una nueva historia, el primer kilómetro de un maratón y ello significa sorpresas y caos para unos, retos y oportunidades para otros. La reforma energética busca consolidar a Pemex como una empresa diferente a la existente hasta ahora. La nueva ley de Petróleos Mexicanos (Pemex), a través de su articulado y reglamento, busca eso y el Artículo 61 de la misma le abre a Pemex un horizonte de oportunidades que bien entendidos y mejor encaminados, le pueden permitir a la gigante paraestatal generar acciones inmediatas que abren una puerta importante hacia la transformación de su visión.

El nuevo Director General de Pemex, analiza, evalúa, reflexiona sobre el mandato que recibió del Presidente de la República: “garantizar el cabal cumplimiento de la reforma aprobada para Pemex y transformar a la institución desde abajo, de raíz, a fin de fortalecerla y adecuarla a las necesidades de los mexicanos y de los nuevos tiempos”.

Los países poseedores de recursos petrolíferos siempre se han debatido buscando la manera de aprovechar su explotación de la manera más eficiente. Desde la época del coronel Edwin Drake 1859 y la perforación del primer pozo en Titusville, una pequeña población del estado de Pennsylvania, en la Unión Americana, hasta los recientes descubrimientos de la estatal petrolera del estado brasileño Petrobras. Primero, aceptando las propuestas de los pioneros norteamericanos, para



explorar y descubrir riquezas en los subsuelos de estos países y luego, aprendiendo de ellos y desarrollando capacidades internas para realizar la exploración y explotación propia; así nacieron las empresas nacionales.

EL CASO DE AMÉRICA LATINA

En el caso de México hace 71 años, en 1938 y por mandato del entonces Presidente Lázaro Cárdenas, como una respuesta a los usos, mal usos y abusos de las empresas multinacionales con el país. Después de México otros países siguieron el ejemplo. De maneras diferentes, expropiando, nacionalizan

(*)Luis Vielma Lobo es Director General de CBM Exploración y Producción, firma mexicana de consultoría especializada en los procesos sustantivos del sector petrolero.

do, negociando, pero siempre con el mismo objetivo: tomar el control de la explotación de los recursos petrolíferos yacientes en el subsuelo y por ende propiedad del Estado.

Las visiones y decisiones de los países latinoamericanos acerca de cómo explotar los recursos petrolíferos han sido inconsistentes a lo largo de la historia. Han respondido más a las ideas de los gobernantes en turno que a una verdadera visión de Estado de largo plazo, con un interés único común: mejorar la calidad de vida de sus constituyentes, habitantes.

Latinoamérica ha tenido diferentes experiencias desde la década de los 70 hasta el presente que vale la pena recordar por su significado como aprendizaje. Cuatro países podemos nombrar como ejemplos. Venezuela y su nacionalización a mediados de los años 70. Argentina y su privatización a finales de los años 80. Brasil y su internacionalización en esa misma década y Bolivia y su apertura para la explotación de sus grandes reservas de gas, también en esa década.

Estas experiencias bien analizadas dentro del contexto mexicano sin duda permiten establecer algunas líneas maestras de lo que pudiera hacer Pemex de cara al futuro. El aprendizaje de las empresas operadoras de cada uno de estos países brinda un menú importante de aprendizajes que significan lecciones a seguir, dentro de lo posible y considerando las realidades de México hoy día.

LOS DESAFÍOS DE PEP

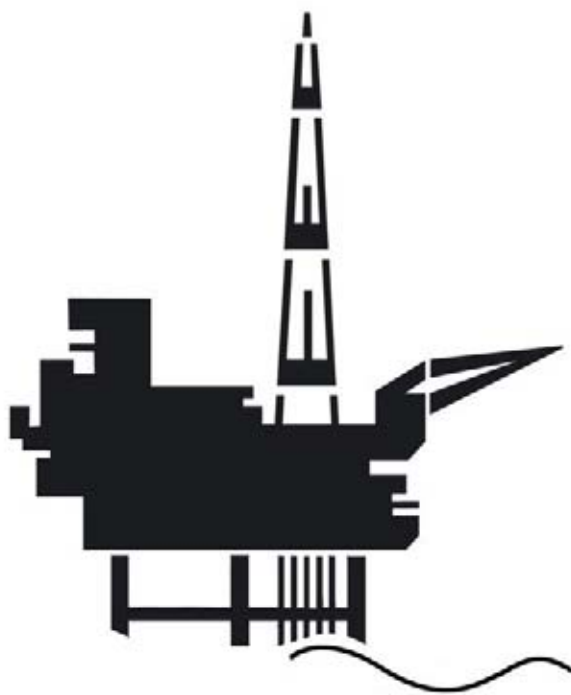
Las responsabilidades y los retos del Director General de Pemex superan los desafíos de cualquier presidente o CEO de una empresa privada internacional. Mientras que estos últimos están focalizados básicamente en la generación del valor para los accionistas, pues todas ellas son empresas públicas inscritas en las bolsas de valores, el Director General de Pemex adicionalmente a este objetivo financiero, sin duda el más importante y prioritario, debe además entender y atender las

necesidades y realidades de su entorno político-social nacional, por las razones que son bien conocidas y es que una empresa nacional, depende del presupuesto que le asigna su único accionista: el Estado; y a él debe responder, pero también debe responder al resto de la base de constituyentes representada por el poder legislativo, órganos reguladores partidos políticos, estados, municipios y localidades y, al final, todos los mexicanos.

Independientemente de estas situaciones la conducción de la empresa como negocio debe ser su principal reto, obviamente tomando en consideración las condiciones de borde impuestas por la legislación, las leyes y las realidades de su entorno. Por ello, aprovechar la ventana de oportunidades que le presenta la reforma a través de la nueva Ley de Petróleos Mexicanos (Pemex), se convierte en un factor crítico y es mucho lo que puede hacerse de una manera diferente para superar los resultados hasta ahora obtenidos.

Aun en el caso extremo de que se plantee una controversia constitucional, por parte de dos de los partidos representados en el poder legislativo, que pudiera representar una demora en la aplicación de la ley mencionada, existen mecanismos legales, que permiten adelantar algunas de las oportunidades que existen. Ya se han adelantado estudios que plantean esquemas prácticos con base en experiencias mexicanas en otras áreas del quehacer nacional.

Cuando observamos a Pemex como un corporativo verticalmente integrado, con sus empresas subsidiarias, cada una de ellas representa un reto en particular y al observar más detenidamente el aporte de cada empresa al objetivo central de creación de valor, sin duda es Pemex Exploración y Producción (PEP), quien lleva la delantera por mucho, al aportar la abrumadora mayoría de los ingresos de la empresa. Esto hace



que cualquier cosa que afecte a PEP, afecta a Pemex y por ende al país.

Por ello la agenda de transformación de PEP seguramente estará en primer lugar dentro de la lista de retos a afrontar por el nuevo Director General. Encarar este reto plantea una serie de preguntas o cuestionamientos críticos y cuya respuesta permitirá ir priorizando los temas a ir desarrollando, todos ellos coordinados por una agenda estratégica que sigue a la nueva visión:

¿Cómo acelerar la incorporación eficiente de reservas optimizando la inversión?; ¿Cómo optimizar la cadena de valor de explotación?; ¿Cómo maximizar el provecho de las organizaciones de servicio y de apoyo a las actividades sustantivas del negocio?; ¿Cómo hacer eficiente la participación de los sindicatos en el desarrollo de la gestión?; ¿Cómo seguir eficientemente y retroalimentar los diferentes procesos de la corporación, para convertirla en una organización que aprende?; ¿Cómo incrementar en el corto plazo la capacidad de ejecución del Organismo en lo que se define y pavimenta las “grandes avenidas de crecimiento” de largo plazo entre PEP y sus proveedores?; ¿Cómo crear un ambiente de trabajo motivador y retador que impacte la actitud de la gente?; ¿Qué mecanismos y cómo instrumentarlos para lograr contrataciones de servicios eficientes? ¿Cómo lograr una participación más eficiente de los proveedores de servicios? ¿Cómo lograr la participación internacional de empresas con mayor experiencia que Pemex para la exploración en aguas profundas y en la futura explotación preservando el patrimonio de las reservas descubiertas y de la producción a desarrollar para el Estado mexicano?; ¿Cómo maximizar la creación de valor del Instituto Mexicano del Petróleo (IMP) para convertirlo en una palanca verdadera de desarrollo tecnológico en hidrocarburos, tanto para Pemex, como para el país?; ¿Cómo acelerar la incorporación de tecnología de punta para los retos y necesidades de los yacimientos mexicanos?; ¿Cómo crear una agenda de temas estratégicos que pueda ser compartida con los constituyentes de Pemex?; ¿Cómo promover la creación de empresas mexicanas de servicio que contribuyan eficientemente con una mayor participación en el contenido nacional?; ¿Cómo diversificar la base de recursos de empresas proveedoras de servicio, abriendo espacios atractivos a empresas medianas y pequeñas que puedan contribuir eficazmente con la incorporación de tecnologías y la optimización de costos de Pemex?

OPCIONES DE CAMBIO PARA PEP

En la certeza de las respuestas a estas interrogantes, se encuentra el sentido estratégico del futuro de la corporación. No son preguntas nuevas, no son temas que no se hayan planteado en algún momento anterior, por el contrario, son temas platicados y que forman parte de la agenda de comunicación diaria del país; sin embargo, las respuestas logradas hasta ahora por Pemex no han sido suficientes y esto envía un mensaje muy claro: se requieren nuevas maneras de tratar los temas, desde el punto de vista técnico, operativo y de negocios, siempre respetando el marco legal establecido por la nueva Ley de Petróleos Mexicanos dentro del marco de la reforma energética.

Muchas de las respuestas ya están dadas en las experiencias vividas por otros países, tal como lo mencionamos en párrafos anteriores, pero sin duda hay que repasarlas, revisarlas y ajustarlas a las realidades de México, siempre tomando en cuenta las oportunidades que presenta la nueva ley.

La incorporación de empresa operadoras internacionales para que realicen junto con PEP la exploración a riesgo es factible de hacer estableciendo reglas de juego claras para que aquellos descubrimientos exitosos puedan generar valor a ambas empresas, siempre dentro del menú de posibilidades en que la ley mexicana lo permita. El designar equipos de trabajo conjunto entre Pemex y aquellas empresas interesadas para analizar y desarrollar los esquemas de negocio adecuados y que sean fórmulas ganar-ganar para ambos, es factible y existe interés en la comunidad internacional por poder participar en una aventura de riesgo de este tipo junto a Pemex.

La optimización de procesos internos para mejorar la explotación de campos es viable y ya PEP se encuentra en esa vía de seguir definiendo y aplicando mejores prácticas en los diferentes procesos sustantivos del negocio. Se requiere mayor agresividad, mayor sentido de riesgo, para lograr beneficios más rápidamente. La nueva ley le facilita a PEP el poder contratar empresas operadoras especialistas en la operación de campos maduros y actualmente inactivos que pudieran representar una importante oportunidad para incorporar no sólo producción rápidamente, sino también de realizar descubrimientos, que en este momento lucen imposibles para PEP.

El desarrollo de negocios con las organizaciones habilitadoras es factible, las operaciones de perforación representan la mejor oportunidad para crear nuevas maneras de realizar la operación. La formación de empresas tipo COMESA, especia-

lizadas en la perforación, con base en las características de las diferentes áreas, es una oportunidad factible y tiene un enorme potencial de mejora para la captura de valor para PEP.

Los servicios de ingeniería, procura y construcción de proyectos de infraestructura también representan oportunidades para ir centrando a Pemex en sus procesos sustantivos e ir descentralizando sus proyectos habilitadores, pero de una forma segura a fin de que Pemex siga manteniendo una participación importante en la toma de decisiones y en el desarrollo de negocios.

Capítulo aparte lo merece la organización de Tecnologías de Información, la cual puede ser utilizada para crear una empresa de Pemex en asociación con una o dos empresas internacionales, especialista en sistemas de información. Esta empresa no sólo le prestaría servicios a Pemex, sino a cualquier otra empresa en México o en cualquier otro país, pues contaría con un músculo importante de profesionales y la propiedad intelectual requerida para competir en la arena internacional, convirtiéndose de esta manera en una nueva fuente de ingresos para el Estado.

Un aspecto que no puede quedar fuera de la agenda estratégica es la revisión del rol del Instituto Mexicano del Petróleo (IMP), por la enorme importancia que tiene como el órgano investigador y desarrollador de tecnologías por excelencia. El IMP debe tener un rol de apoyo directo a los diferentes negocios de Pemex y en especial a PEP. Debe ser el Centro de Desarrollo Tecnológico por excelencia, debe tener una estrategia clara para saber cuándo concentrarse en investigación y desarrollo en un área específica y cuándo convertirse en un comprador inteligente de tecnologías para desarrollar un músculo mayor, para tener una capacidad de ejecución mas amplia y así poder tener acceso a capital intelectual internacional que pueda ase-

gurarle a Pemex la incorporación oportuna de tecnologías y esto debe estar considerado en la visión de mediano y largo plazo de este importante centro de IyD.

HACIA ESQUEMAS INNOVADORES DE NEGOCIO

Existe una gama de esquemas innovadores de negocios que vienen utilizando las diferentes empresas estatales desde Kuwait hasta la Argentina y éstos se han desarrollado y han sido ya probados exitosamente en los diferentes países y sin

duda alguna muchos de esos esquemas son viables de instrumentar en México, tomando en consideración la normativa legal y el marco constitucional vigente; lo que se requiere es el adecuado sentido de riesgo para hacerlos, para invitar a la comunidad internacional y empezar los diálogos, las pláticas, las discusiones técnicas, de negocios, utilizando la gente adecuada con las competencias y la actitud necesarias para desarrollar exitosamente esta nuevas prácticas para México.

Cada esquema debe tener claramente definidos sus objetivos y metas a nivel país, para asegurar que la estrategia en su totalidad rinda los beneficios esperados a la nación impactando positivamente la generación de ingresos y el Producto Interno Bruto (PIB), indicador económico que refleja el crecimiento del país.

Cualquier opción innovadora representa un camino alternativo a las soluciones que vienen tradicionalmente proponiendo las empresas de servicio y que representan, en muchos casos, negocios para ellas, no necesariamente para Pemex.

Es un inmenso reto, sin duda, para Pemex, para su nuevo Director General, para el equipo que lo acompaña, jóvenes y expertos, pero también para el gobierno federal, para los órganos reguladores, para los representantes del poder legislativo, gobernadores, municipios y comunidades, en fin para toda la base de constituyentes del país. ●

