

Pemex en el momento de la verdad: ser o no ser

Al pensar en nuevas reformas para Pemex, vale la pena echar una mirada a lo que ha ocurrido en otras empresas petroleras estatales a nivel internacional.

LUIS VIELMA LOBO*

La lenta implantación de las acciones derivadas de la reforma y la ausencia de resultados concretos, aunado a la creciente necesidad de recursos requeridos por el Ejecutivo para satisfacer las demandas en diferentes programas sociales del país, ha generado tal inquietud en el Presidente de los Estados Unidos Mexicanos que recientemente mencionó que podría haber necesidad de una "reforma de segunda generación para Petróleos Mexicanos (Pemex)".

Aunque no se han dado detalles del significado de dicha nueva reforma, sin duda existen elementos que deben promoverse para la transformación del Pemex que requiere el país, como empresa monopólica, que no necesariamente es el Pemex de hoy.

Para entender mejor lo anterior, vale la pena echar una mirada a lo que ha venido pasando a nivel internacional en las empresas estatales de petróleo similares a Pemex. Darnos cuenta de las realidades existentes, y preguntarnos, siempre preguntarnos, por qué no podemos aproximarnos a las iniciativas de cambio que les ha permitido a esas empresas mantenerse competitivas a lo largo de los años en términos de reservas, de producción y de costos, por sólo mencionar tres de los parámetros más importantes que perfilan una empresa petrolera eficiente.

En la actualidad, las empresas estatales son dueñas de más del 80% de las reservas a nivel mundial y muchas de ellas se han dado cuenta que no tienen la capacidad de

ejecución para desarrollar las mismas, bien sea porque no disponen de la tecnología requerida, como es el caso de reservas ubicadas en aguas muy profundas, o bien porque están ubicadas en campos extremadamente maduros y requieren tecnologías de recuperación mejorada que permitan extender el tiempo de vida remanente de dichos yacimientos.

En el primer caso estamos hablando de búsqueda de reservas y existen ejemplos de cómo lo han hecho otras empresas estatales similares a Pemex, tales como Petróleo Brasileiro (Petrobras), StatoilHydro, Petronas y Ecopetrol: el segundo caso se refiere a la explotación de reservas ya existentes, pero en condiciones marginales desde el punto de vista económico, como sucedió con Petróleos de Venezuela (PDVSA) en la década de los noventa.

VISIÓN DE LARGO PLAZO

Sin duda, en todos los ejemplos internacionales es posible identificar un marco legal y regulatorio que permitió a las empresas realizar los cambios necesarios y establecer las relaciones requeridas para poder desarrollar iniciativas. El factor legal es básico para impulsar transformaciones en empresas estatales, y es una constante en cada empresa/país el entendimiento de los Poderes Ejecutivos (responsable de proponer iniciativas) y Legislativos (responsable de proponer, revisar y aprobar iniciativas), bajo un ambiente más de construcción y cooperación, que de defensa a

ultranza de parcelas políticas.

En materia energética, se construye con una visión de largo plazo (20 ó más años) y de allí la necesidad de acuerdos en la gestión gubernamental, pues quienes representan a un partido político en el ejercicio del poder Ejecutivo hoy, mañana podrían ser quienes representen al partido político de oposición a nivel legislativo y viceversa. Lo anterior profundiza la importancia de que en la discusión de elementos de fondo de transformaciones que impactan a las instituciones del país, se busque esa visión de largo plazo para facilitar las decisiones del momento histórico que las requiere.

Lo fundamental de esta visión a largo plazo impulsada por el poder Ejecutivo o Legislativo y, en oportunidades por la institución promotora o responsable por la actividad primaria en discusión, en este caso Petróleos Mexicanos, es que se logre un consenso alrededor de la misma, para impulsarla y que finalmente se logre la aprobación en los diferentes órganos responsables de esta decisión.

La importancia crítica de la plática, la discusión y el acuerdo debe considerar no sólo lo inmediato, lo urgente, sino lo trascendente. Es una realidad que bajo este axioma en oportunidades lo que es bueno para el país, no es necesariamente bueno para Pemex y viceversa, lo que es bueno para Pemex en lo inmediato, puede no ser lo bueno para el país. Por ello la física como ciencia sabia ha creado los mecanismos necesarios para buscar el a-

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

decaído equilibrio entre las cosas. En muchas oportunidades la historia ha demostrado que el no entender este principio básico de equilibrio ha generado situaciones desastrosas y hasta catastróficas en el mundo.

Y es que la clave está en entender la industria petrolera como negocio de capital intensivo, que requiere de un adecuado tiempo de gestación para desarrollar proyectos y obtener resultados. No es el tiempo que toma un proyecto lo que lo hace eficiente o ineficiente, productivo o no, son una serie de factores asociados al verdadero conocimiento de la cadena de valor de la industria. Hay un dicho muy común entre la gente de la provincia que refleja muy bien esta realidad: "No amanece más rápido por levantarse más temprano".

Adaptando este proverbio popular a la realidad del negocio petrolero, pudiéramos decir que no es suficiente declarar una reforma, hay que darle sus tiempos a cada acción planteada para que se desarrolle y se puedan obtener resultados, que no necesariamente son de corto plazo.

CONTRATOS INCENTIVADOS

El hecho de que la nueva ley de Pemex le dé un marco jurídico más amplio para la ejecución de contratos de servicio diferentes a los de obra pública, no significa que Pemex pueda dar un salto inmediato para salir a licitar áreas o campos, sin el análisis y la adecuación de las fórmulas respectivas, dependiendo de qué tipo de área o campo se esté evaluando.

No es lo mismo la fórmula de un contrato de servicio incentivado para un campo maduro, marginal que no aporta producción y se encuentra en un estado de abandono no oficial, a la fórmula que debe regir el contrato de un campo maduro, pero que se encuentra en áreas cercanas a zonas productivas, como tampoco es la misma fórmula y lógica para

campos o áreas de frontera; es decir que no tienen prácticamente ninguna información.

Por un razonamiento similar, no es lo mismo invitar a una licitación a empresas de servicios y diseñar un contrato para este tipo de empresas, que invitar a operadoras de exploración y producción internacionales y ofrecerles el mismo tipo de contrato. Estas últimas tienen un sentido de negocio muy diferente a las de servicio y sus intereses como aliado potencial normalmente están asociados a compartir producción o reservas y, en oportunidades muy especiales, otro tipo de interés que pudiera traspasar las fronteras del negocio de producción e integrar la refinación.

Entendiendo esto podemos racionalizar que no es suficiente con que el Poder Ejecutivo proponga y el Legislativo apruebe, se trata también de que las instituciones estén conscientes de las necesidades de cambio, para que se puedan ejecutar sin contratiempos los cambios propuestos y aprobados. La Ley de Pemex otorga una serie de facultades a esta empresa estatal para que inicie su transformación; sin embargo falta que, desde la Dirección General de Pemex hasta los diferentes entes internos responsables de la transformación, se establezcan los mecanismos pertinentes para permitir que las cosas se materialicen mediante la implantación de algunas modificaciones que la Ley ya permite.

Cuando se llega a esta etapa, el liderazgo interno juega un papel crítico para que las iniciativas estratégicas delineadas se puedan convertir en tareas ejecutables. En el caso de Pemex, la nueva dirección debe convertirse en el promotor de la ejecución, convocando a los diferentes líderes de los negocios u organismos/eslabones de la cadena de valor de la industria de hidrocarburos, para que trabajen como un solo equipo integrado.

Contar con información adecuada y

con referencias internacionales históricas, es de suma importancia para este equipo transformador. La apertura de sus miembros a nuevas ideas (ya sea por ser de creación reciente o por su falta de aplicación previa en Pemex) es clave para el logro de una verdadera transformación.

Tanto la alta dirección, como la alta gerencia de cada uno de los negocios de Pemex, deben convertirse en *champions* (promotores, patrocinadores) de las diferentes iniciativas y romper los paradigmas de trabajo tradicionales, redefiniendo quiénes son sus verdaderos clientes y proveedores dentro de una relación de la cadena productiva de valor, y seleccionando a los líderes apropiados, para así estar en posibilidad de convertirla en proyecto. El tener claro estos roles y responsabilidades facilita la interrelación, más focalizada en cada iniciativa de cada proyecto y menos diluida a lo largo de funciones extensas y sin definición de prioridades y metas.

Por otra parte, es importante que desde el inicio de la implantación de una iniciativa se incluyan a los diferentes actores, para que desde el primer momento se consideren partícipes y corresponsables del esfuerzo de transformación, con una comunicación directa, en donde se les explique claramente lo que se espera de ellos, es decir, cuál debe ser su aporte para lograr el resultado buscado.

Pemex enfrenta en estos tiempos el momento de la verdad, el momento donde deben combinarse los esfuerzos de liderazgo de la más alta dirección de la empresa, cohesionado con los liderazgos de la alta gerencia, las gerencias intermedias y los líderes de los equipos de trabajo responsables de impulsar los proyectos o iniciativas que permitirían dar el "golpe de timón" inicial, para reorientar el rumbo de la empresa buscando un nuevo espíritu de futuro. ●