

México: la paradoja petrolera y el reto de su liderazgo

Las estrategias de Pemex van en el sentido correcto pero, en un mundo cambiante, la velocidad de respuesta para capturar oportunidades debe ser mayor.

LUIS VIELMA LOBO*

La volatilidad que se ha presentado alrededor del mundo desde el inicio de este año ha disparado nuevamente los precios de los *commodities* en general y los hidrocarburos en lo particular a niveles cercanos a los de la crisis del año 2008, cuando el precio rebasó los 140 dólares el barril.

Las canastas de los crudos marcadores en el mundo han superado la barrera de los 120 dólares por barril nuevamente este año y ya es difícil hablar de un solo factor de riesgo que pudiera representar un *premium* transitorio. La realidad es que la incertidumbre ocasionada por la turbulencia en el Medio Oriente y la fragilidad financiera de países de Europa, inicialmente Grecia e Irlanda y más recientemente Portugal y España, están creando un contexto diferente, nuevas realidades políticas, sociales y económicas que están obligando a los expertos en diferentes campos a darle nuevas lecturas a la sociedad mundial.

Aunque de naturaleza diferente, las realidades actuales del Medio Oriente, donde las ventanas que ha abierto el internet parecieran haber detonado un *switch* que llevó una luz diferente a los jóvenes de esa sociedad, sometida desde su nacimiento a sistemas políticos dictatoriales, regidos por leyes anticuadas producto de culturas milenarias, con fundamentalismos religiosos que rayan en lo utópico, representan un reto al sistema de naciones para entender la situación y lograr que se den los cambios requeridos de acuerdo con los tiempos actuales respetando sus culturas y creencias.

El tema de la crisis financiera de Europa pareciera la respuesta a una realidad político-social cada vez más presente: el agotamiento de sistemas socialistas y en algunos casos populistas, implantados en esos países y algunos otros, desde hace muchos años, con un modelo de gobierno centralizado y paternalista, a quien le corresponde la responsabilidad de velar por la seguridad social actual y futura de millones de



trabajadores.

En la medida en que las necesidades económicas y de servicios de los ciudadanos requieren mayores cantidades de fondos y superan la oferta de ingresos del Estado para poder satisfacerlas, se produce un desbalance o desequilibrio, que genera pasivos extraordinarios y compromisos financieros más grandes cada año, que se van acumulando y se convierten en deudas imposibles de pagar.

Esto puede tener varias lecturas, pero una de las razones principales es que la población europea en general está envejeciendo y la tasa de reemplazos en actividades productivas con gente joven es menor, generando un desbalance, que a lo largo de los años se convierte en déficits, pues la contribución impositiva o de cualquier otro tipo de los ciudadanos es menor cada año y la demanda de servicios de la población en retiro, inactiva e improductiva, es mayor.

Por otra parte, la visión del profesional joven ha cambiado con respecto a lo que fue hace 20 años atrás, cuando la ilusión de un joven recién graduado universitario era conseguir un empleo estable en una empresa grande. Hoy día, los profesionales

*Luis Vielma Lobo, director general de CBM Ingeniería Exploración y Producción, firma mexicana de consultoría especializada en procesos sustantivos del sector petrolero.

jóvenes son emprendedores naturales en su mayoría y quieren desarrollar sus propias ideas y convertirlas en negocios y de esta forma ser independientes y no estar atados a ningún compromiso con empresas especialmente si son del Estado.

Estos jóvenes emprendedores respetan el modelo de sus padres, pero no necesariamente desean seguirlo y como empresarios intentan maximizar la creación de valor para su negocio, disminuyendo sus aportes impositivos, dado que no ven una utilización racional de sus contribuciones. Al contrario, observan una acumulación desmedida de riqueza por parte de muchos políticos, obtenida por diversos medios, no precisamente transparentes para la sociedad.

Las situaciones mencionadas, tanto en el Medio Oriente como en Europa, son situaciones explosivas y ambas tienen un impacto directo en la economía mundial, pues hoy día los sistemas financieros, es decir, bancos, fondos de inversión y bolsa de valores están conectados entre sí, prácticamente en tiempo real y responden a una lógica de balances y contrabalances. Asimismo, una gran mayoría de empresas están diseminadas alrededor del mundo y desarrollan operaciones que se complementan a lo largo de una cadena de valor: cualquier situación de crisis en una parte del mundo impacta su modelo de negocio, como un efecto dominó, lo que las obliga a repensar su gestión y tomar decisiones que alteran los balances existentes.

Asimismo, tienen un impacto en el mercado de *commodities* y en el balance energético, generando la volatilidad en los precios. Un ejemplo de lo primero podemos observarlo en el continuo y consistente crecimiento del precio del oro y el otro ejemplo en el precio de los hidrocarburos, principalmente el petróleo.

Migrando del contexto internacional al contexto nacional, México no escapa a esta volatilidad y si en la crisis anterior del año 2008 salió severamente castigada la economía del país, en esta oportunidad, está siendo beneficiada; hecho que podemos constatar en el crecimiento consistente del índice bursátil IPC de la Bolsa Mexicana de Valores, la robustez del peso frente al dólar y el incremento en la canasta de precios de la mezcla de crudos mexicanos, en comparación con los tradicionales marcadores mundiales, WTI, Brent y Arabian Light.

En lo concerniente al mercado de hidrocarburos, las oportunidades siguen estando allí. La turbulencia en el suministro de crudo por parte de la región del Medio Oriente vuelve a retar

las bases de recursos y oferta de otras regiones en el mundo y la realidad presente viene demostrando que, con la excepción de Arabia Saudita y Rusia, no existen ofertas adicionales que puedan compensar la demanda creciente a nivel mundial.

Esta realidad no considera un tema que está ya en discusión en varios países y lo representa el futuro de la energía nuclear después de Fukushima y el impacto que pueda tener en fuentes alternas de energía, entre ellas la nuclear, mismas que venían fortaleciendo su desarrollo como alternativa válida para compensar la demanda creciente y reducir el efecto invernadero, producto del uso y abuso de hidrocarburos fósiles, como primera fuente de energía en el mundo.

Los escenarios posibles después de las acostumbradas discusiones políticas que generan catástrofes como el terremoto y tsunami de Japón, tendrán que decantar en un reconocimiento y necesidad de profundizar la exploración en la búsqueda de nuevas fuentes de hidrocarburos a lo largo y ancho de las cuencas tradicionales y en las aguas cada vez más profundas de nuestros océanos y seguir desarrollando fuentes alternas más limpias asociadas a la energía eólica y el sol.

Cuando revisamos esta realidad en el contexto de nuestro país, observamos la inmensa oportunidad que se abre y sus implicaciones para el crecimiento y desarrollo de México. Sin tratar de minimizar el esfuerzo que la Secretaría de Energía viene haciendo para impulsar y promover el desarrollo de fuentes alternas de energía para complementar las necesidades del mercado interno, la nueva realidad comienza por entender que el descubrimiento de nuevas cuencas petroleras y su posterior desarrollo y explotación representa el génesis de una estrategia nacional de energía, complementada con una profundización en los enfoques e trabajo utilizados para maximizar la recuperación de hidrocarburos existentes en las cuencas tradicionales.

Si damos esta relevancia al desarrollo petrolero –algo que ha entendido Brasil gracias a la iniciativa y liderazgo del presidente Fernando Henrique Cardoso en la década de los 90 y la continuidad mantenida por el presidente Lula Da Silva, en la primera década del siglo XXI– e internalizamos que el petróleo debe ser la piedra angular del desarrollo de México, entonces las lecturas de los diversos actores que conforman la nación será diferente.

El liderazgo político debe entender que a nivel de la



Constitución hay que revisar aquellos artículos que limitan la capacidad del país para buscar oportunidades de desarrollo dentro de un contexto socio-político mundial, muy diferente al existente a principios del siglo XX, cuando el espíritu revolucionario detonó la llama del nacionalismo y se expropió la industria petrolera desarrollada entonces por las empresas internacionales existentes en ese momento, principalmente norteamericanas.

La nueva realidad es que el mundo corporativo petrolero ha entendido la necesidad de una estrategia de cooperación empresarial, que permita combinar esfuerzos y sobre todo competencias, tecnologías y capital para enfrentar la exploración, descubrimiento y desarrollo de nuevas fuentes de hidrocarburos de manera global. En el mundo las empresas nacionales poseen más del 80% de las reservas de hidrocarburos, pero también es una realidad que los factores de recuperación de esas reservas apenas alcanzan un 30%, es decir, que existen descubiertas a nivel de subsuelo oportunidades para duplicar los volúmenes de hidrocarburos extraídos hasta el presente, con base en competencias técnicas, tecnologías y capital.

En el caso de México la oportunidad es aún mayor, puesto que recientemente en un foro ante empresarios mexicanos, el Director General de Pemex Exploración y Producción (PEP) señalaba que hasta el presente Pemex ha recuperado solamente el 15% de los hidrocarburos originalmente en sitio, equivalentes

a unos 50 mil millones de barriles en su historia, lo que significa que todavía hay muchas oportunidades para incrementar el recobro final de esos yacimientos.

Esta oportunidad precisamente es la que PEP está buscando desarrollar con la iniciativa de los contratos integrales de exploración y producción por medio de los cuales apunta a incrementar su capacidad de ejecución, inicialmente buscando alianzas con empresas internacionales y nacionales con el objetivo de incorporar a producción barriles adicionales de campos marginales o inactivos, precisamente para incrementar la recuperación de hidrocarburos existentes en cuencas tradicionales y aprovechar la competencia y tecnologías de otras empresas con este propósito.

Pareciera que la estrategia de la paraestatal es correcta, va en la dirección adecuada para capitalizar oportunidades, nos falta ver su implementación, el cómo va a hacerlo, y la respuesta de las empresas nacionales e internacionales a esta invitación. También consideramos que no es suficiente, que la velocidad de respuesta para la captura de oportunidades debe ser mayor y el despliegue de esfuerzo más amplio. Para ello, el entendimiento antes señalado de parte del Ejecutivo y sobre todo del Congreso Federal, para plantear la discusión de la verdadera reforma de fondo, que le permita al sector privado participar junto a Pemex en la exploración y explotación de campos, con estrategias de negocio diferentes, aún está pendiente.

Quizá en esta situación esté pesando nuestra cultura latina caracterizada por siempre correr a última hora para cumplir con una obligación, principalmente cuando se trata de cumplir con deberes ciudadanos de compromiso con el país. Esperemos que el costo que tenga que pagar el país y a sociedad no sea excesivo, en el momento en que nuestra dirigencia política decida enfrentar y hacer los cambios requeridos en la Constitución, para permitir a Pemex desarrollar el potencial completo de oportunidades de negocio para incrementar la producción de hidrocarburos y su transformación en derivados, que actualmente son importados y que representan una inversión muy importante dentro del presupuesto de la Nación, con el fin de satisfacer sus necesidades energéticas.

En fin, tratar de cambiar esa paradoja que representa el disponer de una enorme base de recursos de hidrocarburos y aun así tener que importar la gasolina y el gas tan necesario para mantener en movimiento la economía del país. ●