

México: la paradoja petrolera y el reto de su liderazgo (II):

¿Transformar a Pemex o a la industria petrolera nacional?

Se debe colocar fuera de Pemex decisiones que tienen que ver más con la política petrolera y menos con la operación de una empresa.

LUIS VIELMA LOBO *

En un viaje reciente a Estados Unidos, el presidente Felipe Calderón se refirió a la necesidad de que Petróleos Mexicanos (PEMEX) se modernice de una forma similar a la empresa brasileña Petrobras o la noruega Statoil y que para tal fin, sometería al Congreso una segunda iniciativa de reforma antes de finalizar el presente año.

Para quienes escucharon en vivo la entrevista, no hubo ninguna duda respecto del mensaje del Presidente en idioma inglés. Para quienes no tuvieron la oportunidad de escucharla, han podido escuchar en los diferentes medios su interpretación de la misma, incluyendo una declaración de un representante del gobierno, expresando que había sido malentendido el Presidente y que en ningún momento, el mensaje significaba que se pretendía privatizar PEMEX.

Las lecturas han sido diferentes y confusas y por supuesto han existido declaraciones de diversos representantes políticos, conminando al Presidente a aclarar la situación planteada a raíz de sus declaraciones. También se han publicado artículos por expertos e intelectuales, en las cuales realizan análisis de cualquier tipo, para explicar por qué es imposible modernizar a PEMEX de forma similar a Petrobras y por qué no se pueden comparar ambas empresas.

Por considerar la situación planteada muy importante para profundizar en el entendimiento del tema desarrollado en mi anterior artículo y denominado: "México, la paradoja petrolera y el reto de su liderazgo", me atrevo a precisar algunas líneas de pensamiento o reflexiones en relación con este tema, con base en la experiencia de haber trabajado la mayor parte de mi vida en la industria petrolera internacional y haber tenido posiciones de dirección.

Lo expresado por el presidente Calderón al entrevistador del canal de noticias financieras internacionales es un recurso muy utilizado por estrategias de negocio. Se conoce como "globo de ensayo" y se lanza con el único propósito de medir la reacción de la opinión pública respecto de un tema en particular. Normalmente

se busca medir la reacción de una audiencia en específico. En el caso del Presidente Calderón, pareciera haber sido con respecto a los miembros del Congreso en ambas cámaras.

Pero el propósito de nuestra reflexión o análisis no es precisamente el evaluar el impacto de este "globo de ensayo", sino continuar desarrollando el tema que iniciamos en la edición anterior de esta publicación, relacionado con el reto del liderazgo mexicano para responder a las necesidades del país en materia petrolera y, sobre todo, trazar una ruta, un mapa que le permita al país asegurar su suministro de energía en los próximos 30 años.

Para ello es necesario entender que el negocio petrolero es centenario. Debe visualizarse por periodos mínimos de 100 años y no por sexenios. La visión de desarrollo de cualquier yacimiento o campo sobrepasa 6 años y se extiende sobre los 20 ó 30 años. Si no se entiende esto, al esfuerzo del Director General de PEMEX y su equipo de trabajo, siempre se le exigirán soluciones inmediatas -que por cierto no existen- cuando realmente son temas que demandan planeación estratégica de largo plazo.

El reto del liderazgo de México en torno de su industria petrolera, el eslabón más importante de su cadena de valor en términos de generación de ingresos para el país, comienza por entender lo expuesto y ello conlleva una visión de desarrollo independiente del Presidente en ejercicio o del Congreso en funciones. Esta visión de desarrollo debe responder a la pregunta sustantiva que guía el criterio de un buen líder: ¿Qué país deseamos tener en los próximos 30 años? ¿Qué industria petrolera debemos tener para sustentar esa visión de país? ¿Qué tenemos que hacer para trazar el mapa, el camino que permita iniciar o continuar con la visión trazada?

Como toda visión, ésta debe ser creada y compartida y allí comienza el reto del liderazgo. Las realidades históricas de México no respaldan este tipo de acción política, cuando la misma es la esencia de la democracia. El compartir una visión o cualquier tema en particular, pudiera parecer como una debilidad de un líder, en el contexto socio-cultural de Latinoamérica, que se caracteriza

* Director General de CBM Ingeniería Exploración y Producción, firma mexicana de consultoría especializada en los procesos sustantivos del sector petrolero.

por liderazgos de estilo populista, partidistas, y en algunos países, autoritarios.

Para ello, el contexto de discusión tiene que colocarse en un nivel político fuera de PEMEX. Este contexto es la industria petrolera nacional. La visión tiene que ubicarse allí y partir de ese punto. Cualquier opción de reforma adicional, debe ser de la industria, no debe ser de PEMEX. La base de reservas 3P de México se sitúa alrededor de los 40 mil millones de barriles, más los recursos prospectivos, estimados en alrededor de 50 mil millones de barriles potenciales. Esta dimensión de recursos en el subsuelo requiere una visión de exploración y explotación de largo plazo diferente a la actual.

Requiere una visión que plantee, con base en las necesidades del país en el largo plazo, una visión de la industria petrolera sustentable. Señalo una industria petrolera, no PEMEX y esta diferencia es fundamental. Desde la época de la expropiación petrolera, la industria petrolera mexicana es sinónimo de PEMEX, cuando realmente PEMEX debe haber sido y ser un protagonista importante en el quehacer diario de la industria.

Por lo tanto, es importante que esa visión, para comenzar sea de una industria, no de una empresa monopólica. Para lograr esto, hay que comenzar por colocar fuera de PEMEX decisiones que tienen que ver más con la política petrolera y la estrategia de desarrollo de la industria y menos con la operación de una empresa petrolera, misma que debe ser la razón de ser, la misión de PEMEX.

Esto implica, de inicio, la creación de un organismo o institución rector de la política petrolera del país. Un organismo responsable por estos recursos, que rinda cuentas a la Secretaría de Energía, pero con suficiente dedicación a la tarea de desarrollar una industria petrolera nacional en toda su extensión, incluyendo la operación, el suministro de bienes y servicios, el desarrollo de la industria nacional de apoyo a las operaciones y la estrategia de desarrollo de la gente requerida hacia el futuro, buscando que las universidades nacionales se aboquen a entender la necesidad de incluir en sus programas de estudios las materias relacionadas con las geociencias y la ingeniería de petróleo, entre otras.

Con el fin de evitar burocracia adicional, la Comisión Nacional de Hidrocarburos puede ser ese organismo, pero con el rango, la autonomía, el poder y, adicionalmente, la competencia técnica



que le permita ejercer el rol de organismo rector de los hidrocarburos para el país. Este organismo sería responsable del mapa de los hidrocarburos y de coordinar cualquier esfuerzo futuro relacionado con licitaciones de campos o yacimientos de cualquier tipo, con suficiente "músculo" técnico y financiero para poder convertirse en el brazo estratégico de la Nación en materia petrolera.

PEMEX estaría dedicada a la operación eficiente de los activos bajo su responsabilidad, como lo hacen las empresas petroleras en otros países, incluyendo Brasil y Noruega. Adicionalmente y como parte de sus responsabilidades, PEMEX apoyaría en la logística operacional necesaria para coordinar la transferencia de operaciones en campos a ser operados por empresas ganadoras en proceso de licitación.

El éxito en la implementación y posterior operación de este tipo de esquemas institucionales requiere de un claro mandato del liderazgo político. En gobiernos democráticos, como el sistema mexicano, este rol de liderazgo político es compartido entre el poder Ejecutivo y el poder Legislativo y ello introduce situaciones difíciles que requieren de discusiones amplias entre ambos poderes, pero con una visión compartida de país.

El liderazgo político va más allá de este ejemplo. Este liderazgo debe plantear la discusión abierta del país que se quiere y las reformas políticas necesarias, incluyendo las de nivel constitucional, para poder soportar las decisiones de modernización de la industria y de establecer un nuevo rol para PEMEX como empresa operadora nacional, que en el futuro ya no sería la única, sino que sería una de las principales competidoras dentro de un mapa diferente de exploración y explotación de los recursos existentes en el subsuelo mexicano.

El liderazgo político mexicano debe trabajar en esa visión de país posible, considerando una visión de industria petrolera centenaria, no sexenal, que tome en consideración la realidad de país que deseamos que nuestros nietos tengan. La historia que queremos que nuestros bisnietos cuenten debe ser otra. Es la historia de una Nación, con un liderazgo que tuvo la visión y valentía de hacer los cambios necesarios y oportunos para cambiar el país, transformando la industria petrolera. Se trata de otro tipo de revolución, la del conocimiento, la del crecimiento con base en sus contextos y realidades históricas. ●