

# Licitación de campos maduros: el comienzo de una nueva era para PEMEX

**Ing. Luis Vielma Lobo**

Director General de CBM Ingeniería Exploración y Producción

Cuando este artículo haya sido publicado, ya habrán sido otorgados los tres primeros campos maduros a tres de las 17 empresas que fueron preseleccionadas. Este acto, sencillo en apariencia, conlleva un profundo cambio para Pemex Exploración y Producción y para la industria petrolera mexicana en su contexto general.

Mucha agua ha pasado debajo del puente desde que en el año 2007 se inició esta discusión entre la SENER y PEP, buscando opciones que le permitieran a la empresa paraestatal incrementar su capacidad de ejecución y además abrir oportunidades para el sector privado nacional e internacional. Los cambios introducidos por la reforma incluyendo la hoy conocida Ley de Pemex, crearon el marco jurídico-legal que ha permitido a PEP poder llevar a cabo este programa.

La nueva ley le facilita a PEP el poder contratar en la operación de campos maduros y actualmente inactivos que pudieran representar una importante oportunidad para incorporar no sólo producción rápidamente, sino realizar descubrimientos que, en este momento no están en la cartera de prioridades de PEP.

Aunque este mecanismo de invitar empresas para participar en la licitación de este tipo de campos ha sido una práctica estandarizada internacionalmente desde la década de los años 90's en México, no se había podido hacer, debido a las restricciones en algunas leyes reguladoras del negocio de los hidrocarburos y, aunque todavía existen limitaciones para muchas otras iniciativas, la contratación para la operación de campos maduros, es permitida y le da sustentabilidad jurídica al proceso que ha iniciado PEP.

Independientemente de los detalles asociados al tipo de contrato definido por PEP para este proceso, sus análisis muestran la viabilidad económica de la iniciativa y el esquema establece mecanismos contractuales, que aseguran la creación de valor para PEP. Asimismo, se incorpora un mecanismo de participación de PEP en cada uno de los contratos, buscando por una parte asegurarse de estar presentes en la toma de decisiones y por la otra, facilitar las opciones para transferencia de conocimientos y tecnología, en la medida que se avanza en el desarrollo de los campos.

Una vez otorgados los contratos se inicia una nueva etapa para PEP asociada a la relación con sus tres empresas aliadas para la explotación de los campos seleccionados en la Región Sur. Como lo indican las experiencias internacionales, una cosa es la fase de análisis y planeación que concluye con la licitación y el otorgamiento de buena pro y otra cosa es la fase operativa y de relaciones en tiempo real con el aliado.

Esta fase también requiere un elemento de planeación operacional muy importante y que puede afectar positiva o negativamente el desarrollo del proceso y que tiene que ver con la coordinación de las actividades operacionales en el día a día, principalmente en los campos que están totalmente inactivos y están en esa condición desde hace tiempo. La transferencia de instalaciones, la estrategia operativa, entendiéndose por esto, el control diario de la producción, los puntos de medición y entrega de los volúmenes a producir, las especificaciones de productos en términos de contenido máximo de agua y sedimentos, en fin, el programa de operaciones, mensual, semanal y diario.

Estas actividades sin duda son del conocimiento de la gente responsable de las operaciones en la Región Sur y hay suficiente experticia para que todo se pueda hacer adecuadamente, pero el hecho de sentarse a tratar con representantes de empresas, con otra cultura operativa y sobre todo con ese quehacer de empresas operadoras especializadas en campos marginales desde el punto de vista económico, representa un reto inmediato.

¿Cómo enfrentarlo y superar las dificultades que se presentarán? Es la pregunta que ya debe tener una respuesta por parte del liderazgo operativo de la Región Sur. No obstante, la experiencia internacional dicta la necesidad de apoyarse en herramientas existentes para facilitar esa interacción inicial y así ir venciendo barreras y obstáculos, asociados principalmente a las diferencias en culturas organizacionales. Herramientas como los talleres de integración de la gente, que tendrá relación prácticamente diaria, facilitados por expertos en conducta humana, dan buenos resultados, pues permite que salgan a flote esos aspectos que están allí latentes, no necesariamente explícitos.





Y esto es sólo la “punta del iceberg”, pues en la medida en que se vaya avanzando en el desarrollo de actividades surgirán situaciones, no necesariamente previstas, ni planeadas, para lo cual la organización operativa debe tener capacidad de reacción y solución. Situaciones de relaciones con el entorno, es decir, comunidades cercanas a los centros de operación, autoridades locales, políticos locales y representantes legítimos o no de las comunidades, se van a presentar y pueden afectar el desarrollo efectivo y eficiente de las actividades.

Adicionalmente, como sucede con un vecino nuevo en el barrio, todo el mundo quiere saber de él. Así les pasará a estos nuevos aliados, ¿quiénes son? ¿De dónde vienen? ¿Conocerán este negocio? ¿Estarán dispuestos a echarle ganas?, estas y muchas interrogantes más se presentarán y los aliados deben

estar preparados para ello. En estos casos también hay herramientas de imagen organizacional y pública que pueden ayudar para acercarse con los vecinos, con las autoridades locales, con los políticos y representantes de las comunidades, siempre respondiendo a las anteriores interrogantes planteadas; así como otras que pudieran representar focos de inquietud y preocupación de ese vital entorno y que pudieran convertirse en potenciales elementos de perturbación con su impacto en las operaciones de la empresa aliada.

En fin, un gran reto, tanto para PEP, como para las empresas que ganen la licitación y desde ese momento se convierten en aliados de PEP en las operaciones diarias, con sus beneficios y limitaciones. Por lo que cualquier prevención es importante desde el primer día de la fase II, es decir la realidad de la

operación en el campo. Cualquiera de los tres licitados: Magallanes, Carrizo o Santuario.

Desde ya les deseamos éxito, tanto a PEP como a las empresas ganadoras de la licitación y esperamos estén conscientes de que están escribiendo un nuevo capítulo en la Industria Petrolera Mexicana, que tiene un extraordinario significado de cara al futuro de México y, al mismo tiempo recordarles, que como pioneros, tienen una enorme responsabilidad sobre sus hombros, pues sentarán las pautas de una nueva forma de trabajo y relaciones entre la Paraestatal más importante de México y el sector privado.

Como lo expresaba Horacio, unos de los siete sabios de Grecia, cuando se concretaba un evento muy importante: *¡Carpe Diem!* y enhorabuena.

