

MEJORES PRÁCTICAS

Por: Ing. Luis Vielma Lobo *

PEMEX: Acepta el reto (parte II)

Quienes interactúan continuamente con cualquier organización dentro de Pemex pueden ser testigos de la dinámica que se desarrolla dentro de las instalaciones y en todas las áreas operativas de esa empresa. El trabajo es continuo, casi sin respiro, desde la Dirección General, hasta las áreas operativas, desde las posiciones estratégicas y de dirección hasta las técnicas y de operaciones diarias. Un quehacer continuo, tareas múltiples de distintos tipos en diferentes campos.

En este contexto, se está desarrollando un esfuerzo muy especial que se viene realizando a una velocidad extraordinaria; se trata de la materialización de los llamados Contratos de Desempeño, un esquema o vehículo ideado por el Gobierno Mexicano para incrementar la capacidad de ejecución en el proceso de extracción productiva de petróleo para el país.

Los técnicos de Pemex Exploración y Producción -PEP- han venido apoyando a la Sener y la SHCP en darle forma a este vehículo; una forma que tiene varias fases o caras: la contractual que tiene que ver con la parte legal, la técnica y operativa que tiene que ver con la operación de las empresas que resulten favorecidas en los futuros procesos de licitación y la de gobernabilidad, o la interrelación de PEP, la Sener y la CNH con estas empresas.

De éstas, la última parte o fase es quizás la más delicada de definir y requiere una claridad absoluta en cuanto a lo que el país requiere, pues está generando un nuevo rol a PEP que lo limita en su capacidad de ejecución técnica y operativa directa, pero le incorpora nuevas actividades relacionadas con el control de la gestión de los terceros que estarán operando en las mismas regiones que PEP, aunque en diferentes zonas geográficas y en algunos casos pudieran compartir áreas geográficas y hasta instalaciones, buscando optimizar los costos de explotación.

Como mencionamos anteriormente, la estrategia sobre la cual se monta este esquema de Contratos de Desempeño debe estar claramente definida, para evitar exponer a la paraestatal a situaciones delicadas, posiciones difíciles y hasta embarazosas en el futuro.

Ya se debe tener en mente y visualizar la fotografía de la industria extrac-

tiva de petróleo en México, que el Estado quiere tener en 10 años. Si nos detemos un momento, podemos abstraernos y visualizar esta fotografía, una industria heterogénea en términos de empresas. Visualizamos regiones multicolores con varios logotipos de empresas trabajando en áreas geográficas con muchos puntos en común: empresas que operan campos bajo contratos de desempeño, empresas de servicio operando para estas empresas. Visualizamos a Pemex Exploración y Producción desarrollando sus operaciones en sus áreas con las empresas de servicio operando para ella, así como toda la infraestructura de servicios adicionales que sabemos genera la actividad petrolera.

Desde el punto de vista estratégico, visualizamos una PEP focalizada básicamente en el mantenimiento de la capacidad de producción de sus áreas tradicionales y las empresas bajo contratos de desempeño concentradas en el incremento de la capacidad de producción.

Ante este horizonte, vale la pena preguntarse: ¿es esto lo que el país quiere y requiere? ¿Es ésta la forma de fortalecer a la empresa nacional, icono del país? Porque si la respuesta a esta interrogante es sí, entonces deben revisarse las premisas de la estrategia, pues por este camino, PEP, se debilita no necesariamente se vería fortalecida.

Si se quiere fortalecer a PEP, entonces los Contratos de Desempeño pueden ser una buena herramienta para complementar a PEP, no para diezmarla. Ello conlleva premisas diferentes para desarrollar la estrategia, principalmente, permitir a PEP, seleccionar las áreas, que se asignarán a las empresas que operarán bajo estos contratos.

La estrategia entonces debe considerar un proceso de contratación de empresas para que desarrollen áreas marginales, campos que PEP tiene mucho tiempo sin explotar porque no son atractivos desde

el punto de vista económico, dado el diseño de negocios de PEP, pero sí pueden ser atractivos para empresas pequeñas que saben operar este tipo de campo maduros y marginales.

También campos que requieren tecnologías de punta para maximizar su recuperación final y áreas de frontera que por razones presupuestarias, PEP no las ha explorado a fondo, pero que por su ubicación y características geológicas, pudieran ser campos potenciales a futuro. En las diferentes modalidades debe haber una estrategia para la captura de conocimientos, absorción de tecnología y desarrollo de competencias internas del personal técnico de PEP, para fortalecer la empresa nacional y que siga siendo el corazón de la economía del país hacia el futuro.

Buscar empresas especializadas es fundamental para el éxito de la estrategia. No se trata solamente de que las empresas tengan una solidez financiera y técnica, se trata de que tengan la experiencia de haber hecho esto en otros países y con resultados exitosos y este es un elemento clave, en el proceso de selección de las empresas que serán aliadas o socias de PEP en el futuro para los Contratos de Desempeño.

Las empresas operadoras internacionales, no tienen interés en este tipo de esquemas, a menos que la oferta sea tal, que el margen de rentabilidad, supere cualquier elemento racional de cálculo; y este es un factor crítico del proceso, la selección del indicador o los indicadores que se utilizará(n) como base para el proceso de licitación.

El o los indicadores seleccionados, así como la base técnico financiera que los soporta y que se utilizará como referencia en la licitación, deben ser muy bien pensados y mejor calculados, a fin de evitar que se pueda dejar dinero sobre la mesa, significando, que este indicador o

indicadores, tengan la base técnica de cálculo, muy sólida y rigurosa para aprobar cualquier dictamen técnico, legal y financiero que deba hacerse antes de oficializarlo.

Hay mucho esfuerzo en el análisis de estos Contratos de Desempeño. PEP ha venido apoyando íntegramente el requerimiento de sus principales constituyentes; hay mucha gente interviniendo en el proceso, desde técnicos de la Sener, la SHCP y Pemex, hasta consejeros independientes con oficinas de expertos que los asesoran.

La pregunta es si a través del proceso se ha tomado en cuenta el punto de vista de Pemex, de su visión estratégica de mediano y largo plazo, de sus expertos, para tener al final el mejor proceso posible, o existen elementos exógenos que tramontan los límites técnicos de PEP y que son los verdaderos motores impulsores de esta iniciativa. De ser así, estamos ante el axioma que ya se ha mencionado anteriormente. Hay decisiones que son favorables y hasta convenientes para el Estado en lo inmediato, no necesariamente para Pemex.

¿Es esto lo que realmente conviene al mejor interés del país en el largo plazo? Los estrategas del Estado en materia petrolera tienen la palabra y la historia los juzgará. Por lo pronto vale un reconocimiento al profesionalismo de los directivos y técnicos de Pemex y su aporte para que las tareas que les han encomendado se completen de la mejor manera y en el tiempo requerido. El tiempo y la historia también juzgarán su esfuerzo y compromiso con el país.

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