

Tiempos de cambio, tiempos de reflexión: ejercicios para mantenernos en forma y poder competir.

Los vientos de cambio se sienten en el sector energético del país, tanto a nivel institucional como a nivel del sector privado y en especial en Pemex, donde poco a poco se ha ido entendiendo, que se ha cerrado un ciclo de 76 años de vida y se está abriendo un nuevo ciclo. A muchas personas con paradigmas tan fuertes que se convirtieron en dogmas, no les queda otro camino que el retiro, un honroso retiro, después de haber dedicado la vida a construir un monopolio que llegó a su fin.

Sin duda la Pemex que se encuentra en proceso de incubación tiene que ser distinta, pues el marco en el cual comienza a desarrollarse es totalmente diferente. Comenzando porque se ha terminado ese ciclo - perverso en algunas ocasiones - de ser dueña del recurso hidrocarburífero del país, regular como producirlo y además operar, sin necesidad de rendir cuentas a otra institución del Estado.

Desde su creación Pemex fue diseñada para ello, para velar por los recursos y reservas del país y producirlos para generar los ingresos necesarios por el gobierno de turno, para poder afianzar sus programas sociales. Esta responsabilidad la llevó eficientemente Pemex durante la mayoría de sus 76 años como empresa monopolica. Inicialmente recibió una serie de activos pertenecientes a varias empresas privadas extranjeras que ya operaban en el país desde la década de los años veinte, producto de la expropiación llevada adelante por el Presidente Lázaro Cárdenas, en 1938.

Posteriormente Pemex fue empezando a desarrollar su trabajo exploratorio, sus propias operaciones de producción y refinación, para desarrollar creando su propia imagen y personalidad de compañía nacional. El descubrimiento del yacimiento Cantarell en la década de los años 70, significó un parte aguas para la empresa y también para el país.

Súbitamente, Pemex se enfrentó a la necesidad de desarrollar aceleradamente un yacimiento que desde su descubrimiento mostraba unas dimensiones colosales, sólo comparables con yacimientos gigantes descubiertos en años anteriores en Arabia Saudita y Rusia; de esa dimensión fue el reto.

Y quienes se encontraban en posiciones de dirección y liderazgo en esos tiempos, asumieron la responsabilidad y buscaron las opciones tecnológicas existentes en el mundo para desarrollar Cantarell eficientemente. Y así se hizo, pues su desarrollo atendió esas mejores prácticas y le permitió crecer en producción eficientemente hasta el año 2004, cuando se logró el máximo de producción y desde ese momento inició su inexorable declinación.

Cantarell sedujo a los líderes de Pemex y a su técnicos, de tal manera que prácticamente todo el presupuesto anual de inversiones y operaciones se le asignaba a este extraordinario campo; sin percatarse o sin darle la importancia adecuada a la exploración, ni al desarrollo de nuevos campos, pues difícilmente pudiera lograrse algo que compitiera con las productividades de los pozos productores de los yacimientos de Cantarell.

El Estado se encontraba cada día mejor, recibiendo consistentemente los ingresos generados por Pemex, producto

básicamente de la venta de su petróleo; la refinación nunca se pudo consolidar como un buen negocio para la empresa, ni para el Estado, por el contrario siempre significó una carga, a pesar que generaba un aporte importante para satisfacer la demanda de gasolina y diésel en el mercado nacional.

No obstante, la ausencia de un ente planificador que estuviera atento a las realidades del mundo y al entorno local fue impactando a la empresa Nacional. Mientras que otros países se abrían al mundo para atraer inversiones internacionales y presencia tecnológica diferente, Pemex seguía centrado en la explotación de su campo Cantarell y con muy pocos nuevos descubrimientos, pues la exploración que se realizaba era prácticamente marginal.

Desde el punto de vista fiscal y financiero, Pemex se convirtió en un "cash cow", para el Estado. Este término utilizado por los norteamericanos para señalar activos en los cuales se decide no invertir nada o lo mínimo posible para su explotación, describe bastante bien lo sucedido con Pemex en los años 80 y 90's, pues la inversión fue relativamente pequeña y siempre se dio las preferencias al campo Cantarell. Esta visión se mantuvo hasta muy avanzados los años 90, cuando una nueva dirección se da cuenta que el futuro de la empresa se encontraba atado únicamente al rendimiento de este extraordinario campo, pero que

también se había avanzado bastante en la extracción del mismo y había que hacer algo diferente.

Es a partir de ese entonces cuando se empieza a dedicar un mejor presupuesto para la exploración y la revisión de campos muy viejos, más que maduros, buscando oportunidades rentables para incrementar la producción de los mismos. En paralelo las tecnologías avanzaban de manera extraordinaria y descubrimientos hechos por Noruega en el Mar del Norte, Shell y Exxon en West África, BP y Chevron en el Golfo de México, en tirantes de agua cada vez más profundos, hicieron que la exploración de Pemex volteara la mirada a áreas que le pertenecían al Estado en el Golfo de México y con el uso de nuevas tecnologías de sísmica 2D y 3D iniciara el análisis del potencial de recursos ubicados en ese subsuelo marino.

Y es así como se inician importantes descubrimientos en aguas profundas, desde tirantes superiores a los 1500 metros y hasta más de 3000 metros, denominados aguas ultra profundas. Es allí donde se descubren importantes depósitos de gas hacia el sur del país y también descubrimientos de petróleo liviano en una área situada al norte del país, frente a las costas de Tamaulipas y que se denominó el cinturón Plegado Perdido, denominación que reflejaba las dificultades para lograr su descubrimiento.

Una historia interesante que justifica en los técnicos y trabajadores en general de Pemex, actitudes que van desde un verdadero orgullo hasta una dañina arrogancia, y que con el paso de los años y con los cambios del entorno político y petrolero han quedado expuestos ante el país. Y son estos sentimientos

y emociones los que vienen aflorando desde el interior de la,ex Paraestatal, ahora Empresa Productiva del Estado y que gobiernan el comportamiento de unos cuantos funcionarios, que aun parecieran no haberse dado cuenta que el juego es otro y que los rivales cambiaron y las reglas también.

La aprobación de la Reforma Energética en el mes de diciembre pasado, obligó a Pemex a entregar a la CNH - en representación del Estado - toda la información relacionada con todos sus activos productivos y no productivos; y la Ronda Cero le permitió a la CNH asignarle a Pemex un grupo de campos y bloques para explorar algunos y continuar produciendo otros, buscando mantener los niveles de producción actuales e iniciar un proceso de migración de activos sin mayores sobresaltos. Asimismo, el proceso denominado Ronda 0.5 le asignó a Pemex algunos bloques y campos en los cuales deben asociarse con otras empresas que les puedan ayudar a producirlos, en un proceso denominado: "farm out".

Esto obliga a Pemex a definir procesos de valorización de activos diferentes a lo que hasta ahora viene realizando como cartera de proyectos; asimismo le obliga a definir escenarios para valorizar esos activos, algunos de los cuales no cuentan con demasiada información, agregándole un elemento de riesgo a cualquier valoración. En el caso de Explotación este proceso de valorización debe hacerlo para todas sus áreas y su cartera ahora se convierte en un verdadero portafolio de oportunidades de negocio que gobernará las decisiones que tendrá que tomar continuamente, desde los "farm outs" hasta sus propios activos, para poder justificar ante la CNH

la asignación de los mismos y los planes específicos de inversión como casos de negocio, pues competirán contra otras propuestas de empresas privadas dentro del gran mosaico petrolero que se abrirá para el país a partir de mediados del próximo año.

Tiempos de cambio, tiempos de reflexión para todos los mexicanos y en especial para quienes tienen responsabilidades de decisión en las instituciones del sector y también dentro de Pemex. Este aire de cambios me hace recordar un oportuno pensamiento de Séneca, filósofo latino y sabio que existió en el siglo III AC: "Consideremos los cambios y dificultades como ejercicios para mantenernos en forma".