

# Reforma Energética: ¿Cómo impacta a PEMEX?

*El segundo mes del año se inició con una dinámica importante relacionada con la Reforma Energética. El líder de la comisión de Energía del Senado ha desplegado una intensa actividad, para platicarle a la sociedad mexicana sobre el objetivo de la Reforma y su alcance, así como el avance en el trabajo parlamentario, que permitirá disponer de más de 25 leyes secundarias a ser aprobadas para finales del mes de abril, tal como se ha comprometido con el Ejecutivo Nacional.*



Ing. Luis Vielma Lobo

Edición Marzo - Abril 2014

Se nota un ambiente diferente en el sector relacionado con la Energía y en especial con los hidrocarburos. Un clima de mucha expectativa se ha desarrollado e incrementado gradualmente en la medida en que se observan acciones específicas que pasan mensajes claros: "el sector energético se está moviendo".

Los anuncios de las renunciaciones del Director General de la CFE y del Director General de Pemex Exploración y Producción, PEP, son señales importantes de que la reforma empieza a buscar un liderazgo diferente en el sector. El nombramiento de dos profesionales jóvenes para dirigir estas instituciones, también debemos leerla con marcado interés. Desde hace muchos años hemos aprendido que para cambiar algo, necesitamos hacer cosas diferentes y la historia empresarial tiene muchos ejemplos, y de eso se trata: traer gente joven con conocimiento del negocio,

pero con paradigmas y actitudes diferentes para generar los cambios necesarios.

Hoy Pemex no es el mismo en comparación con el Pemex de hace una década, y las realidades del país y del mundo obligan al sector energético a cambiar de visión y de paradigma. La Pemex de entonces venía en un periodo de franca expansión, de crecimiento y de explotación apuntalada por la energía del segundo mayor yacimiento descubierto en el mundo: Cantarell, esa fase del negocio tuvo un liderazgo importante que supo cómo hacer crecer racionalmente el mismo.

Pero también es cierto que los yacimientos tradicionales de otras características, fueron declinando en la medida que Cantarell requería más presupuesto para poder canalizar su explotación. Esta declinación se convirtió en abandono de los yacimientos tradicionales de las regiones norte y sur, acarreado problemas

de diversa índole a PEP, pues en su cartera difícilmente se asignó presupuesto para cubrir todas las necesidades de los mismos, por razones de prioridades obvias.

Sin duda, Pemex hoy ya no es el mismo; Cantarell entró en un periodo de declinación tan acelerada como su crecimiento, las reservas petroleras, principalmente las probadas están muy disminuidas afectando los volúmenes disponibles para exportación y la esperanza de convertir a Chicontepec en un campo competitivo, se han venido esfumando - paradójicamente - en la medida que ese complejo yacimiento se ha ido entendiendo.

En el caso de la exploración, se han incrementado los presupuestos en los últimos años, lo que ha permitido realizar descubrimientos para compensar de manera importante las reservas producidas; estos resultados no necesariamente han significado

un cambio en la estrategia de crecimiento, pues estos se han logrado principalmente en aguas profundas, cuya explotación requiere de nuevas competencias y tecnologías y mucho más capital de lo que el Estado mexicano pudiera asignarle a Pemex dentro su cartera de prioridades, que incluye requerimientos de todo tipo, desde sociales hasta defensa.

En los negocios "aguas abajo" las refinerías son ineficientes a pesar del esfuerzo para reconfigurarlas. Los negocios de gas y petroquímica no han logrado despegar para satisfacer las demandas de fertilizantes del país, por decir lo menos. Solamente el negocio de refinación ha ocasionado pérdidas cuantiosas a Pemex, que han venido compensándose con las utilidades del negocio de Exploración y Producción, pero que requiere de cambios radicales para convertirlo en un negocio productivo.

Realidades muy parecidas a las que vive Pemex hoy, también las enfrenta la CFE en el negocio de la electricidad, pues el abastecimiento de los requerimientos del país se le dificulta cada día más, consecuencia de un crecimiento en la demanda – principalmente del sector manufacturero – y un déficit en el suministro, que no ha podido crecer en la dimensión necesaria, generándose un desbalance que aumenta con el paso del tiempo.

Estas realidades vienen siendo evaluadas desde hace ya varios años y en el 2008 el gobierno del Presidente Calderón hizo un intento por transformar el sector, pero al no tener la mayoría necesaria en el Congreso no pudo lograr su propósito, quedando un pendiente importante en esta agenda de necesidades energéticas, que este gobierno, con la reforma dictaminada el pasado mes de diciembre, capturó en su verdadera dimensión.

La Reforma Energética aprobada, es una iniciativa de transformación audaz y compleja en lo técnico y en lo legal. Además, los temas de la Reforma no son sólo de materias primas y ferros, sino de competencia, nuevas tecnologías, petróleo no convencional, y petróleo de difícil acceso, regulación eficiente, transparencia y desarrollo sustentable. Esto precisamente le da un espacio clave a esta reforma para capturar oportunidades que hoy se ven como amenazas, pues ya no hay mucho acceso al petróleo fácil y sí hay más exigencias

de bienestar, calidad y cuidado ambiental, que indican que las nuevas generaciones de mexicanos la tendrán más difícil en materia energética.

El camino transitado no ha sido fácil hasta ahora y el camino que aún falta continuará siendo difícil. Los riesgos empiezan en la arena política, donde sobran quienes quieren echarla abajo. En lo inmediato, se tiene una carga enorme de trabajo de legislación pendiente en el Congreso, para armar y negociar las leyes secundarias en materia energética y allí sus opositores tratarán de frenar la Reforma poniendo trabas de cualquier tipo en esas leyes.



En el caso de PEP, los cambios son profundos y van a necesitar de un liderazgo claro y con suficiente entereza para tomar las decisiones necesarias y así poder alinearse con la visión de empresa establecida en la Reforma y que se reforzará con las leyes secundarias. PEP tiene un periodo de dos años para mostrar esos cambios con acciones concretas, mismos que ya están en proceso con el requerimiento de definición de campos tras la denominada "Ronda Cero".

Para el liderazgo tradicional de PEP todos estos cambios son retos y dependiendo de las actitudes, se obtendrán los resultados que se esperan en el tiempo establecido. No es tarea fácil entender que la Paraestatal monopólica está cerrando su ciclo de empresa protegida para abrirse a la competencia internacional. No es nada fácil desprenderse de paradigmas y hasta dogmas contruidos a lo largo de muchos años de trabajo, dentro de un esquema de negocio limitado y protegido.

Pero allí precisamente están las oportunidades para que aflore ese liderazgo que el momento histórico requiere; el momento de "ponerse pantalones largos" y dejar de ser un "joven de 75 años" – como bien lo refería el hoy ex Director General de PEP – en sus pláticas públicas. Pemex cuenta con profesionales competentes que tendrán que "echarle ganas" en las discusiones con sus potenciales socios para entender sus culturas y actuar como una empresa productiva descentralizada, - es decir, cuasi privada – para capturar lo mejor para la empresa y la nación.

Pemex cuenta con antecedentes importantes que sirven de ejemplo en este proceso; en los

últimos dos años instrumentó los Contratos de Exploración y Producción y hace 10 años, los Contratos de Servicios Múltiples, logrando mayor participación privada. En refinación hace unos 20 años, la asociación con Shell en la refinería de Deer Park, Texas.

La nueva Pemex se está empezando a notar con las acciones tomadas desde la Dirección General, con el apoyo del Presidente de su Consejo de Administración, el Secretario de Energía. Las decisiones tomadas parecieran ir por el camino adecuado para iniciar el cambio. Porque de eso se trata, un cambio de modelo de negocio más que una reforma, una transformación más que una reorganización y esto implica muchas cosas, pero sobre todo y recordando a Winston Churchill: "Actitud más que Aptitud".