

# PEMEX

## Bajo la mira ante el tren de la Reforma

El cronograma de la Reforma Energética sigue adelante. Los legisladores se encuentran trabajando a plena capacidad para tener listas las más de 25 leyes secundarias requeridas, dentro de un cuadro de leyes secundarias de otras reformas, entre ellas, la del sector de telecomunicaciones.



Ing. Luis Vielma Lobo / Director General de CBM Ingeniería Exploración y Producción

Edición Marzo 2014

Ya en el sector energético se dieron dos cambios trascendentales de dirección: las salidas de los Directores Generales de la Comisión Federal de Electricidad y de Pemex Exploración y Producción PEP, dos estandartes de dicho sistema en el país.

Pareciera que el tren de la reforma comienza a moverse manteniendo actividades paralelas: los legisladores en el Congreso trabajando en las leyes secundarias y los funcionarios del Ejecutivo responsables del sector, colaborando con estos para asegurar que las mismas contengan los dictados clave necesarios, para poder cumplir con la apertura del sector energético.

En el caso de Pemex el reto es inmenso y diferente dependiendo del negocio específico. En el caso de PEP, ya se encuentra dedicada completamente revisando su cartera de campos y áreas asignadas para definir aquellos que mantendrán bajo su responsabilidad con base en su capacidad de ejecución, y cuales pondrán a disposición de la Comisión Nacional de Hidrocarburos (CNH) a más tardar el día 20 de marzo.

Este trabajo es delicado, minucioso y requiere de tiempo y conocimiento; para describirlo podríamos usar una metáfora, es algo así como revisar la bodega de la casa cuando uno decide mudarse, hay tantas cosas guardadas que, en algunos casos ni recordamos que las habíamos almacenado allí y de pronto comienzan a salir a la vista y en muchos casos nos sorprenden y nos obliga a definir qué hacer con ellas: mantenerlas guardadas o sacarlas y ofrecerlas en una venta de garaje.

La base de recursos asignada por el Estado a Pemex es bastante grande, de hecho, comprende prácticamente toda la geografía geológica del país asociada a las cuencas de hidrocarburos conocidas y también sin explorar; esta base de recursos le ha permitido a Pemex alcanzar niveles de producción que superaron los 3 millones de barriles por día hace unos 9 años y mantenerse sobre los 2,5 millones de barriles por día actualmente.

¿Pero cómo ha afectado a PEP esta decisión de devolver campos o áreas si no prueba tener la capacidad de producción?, y también ¿Cómo ha impactado la salida de

su máximo directivo y líder de la organización después de tantos años al frente del negocio? Dos decisiones de gran impacto en la parte "hard" y la parte "soft" del negocio. En el primer caso, no debe haber sido sencillo entender para los miembros de una organización como PEP eso de "devolver campos o áreas en función de la capacidad de ejecución", cuando toda la vida han decidido qué hacer y qué no hacer con su cartera de recursos.

La naturaleza monopólica de una empresa estatal va definiendo su cultura y esta condición mantenida por más de 75 años, conforma un marco de referencia que dificulta la aceptación de un cambio del modelo del negocio y filosofía de operación. Las empresas, las organizaciones son "organismos vivos", así lo explica el Dr. Arie De Geus líder de Planeación Estratégica de la compañía Shell en la décadas de los 70-80 y catedrático emérito del MIT.

Como entes vivientes tienen un ciclo de vida similar a los humanos: nacen, crecen, se desarrollan y perecen; el doctor De Geus durante su investigación y estudios analizó una gran cantidad de empresas de diferente naturaleza y giros,

muchas de ellas perecieron prematuramente - antes de los 5 años - pero otras fueron consideradas "longevas" porque han permanecido en el tiempo y superado los 100 años de existencia y ello lo atribuye De Geus a la capacidad para adaptarse rápidamente a los cambios dictados por la evolución del mundo y la modernidad, incluyendo cambios en sus giros originales.

Bajo esta óptica del doctor De Geus, el caso de Pemex es un tema por demás interesante, pues tiene 75 años de edad - pudiéramos decir que es longeva - no obstante, durante todo ese tiempo ha sido un monopolio, y como empresa estatal protegida y gobernada por el Estado a través de otras instituciones, - la Secretaría de Energía SENER y la de Hacienda y Crédito Público SHCP - se le ha limitado en la toma de decisiones, restringiendo de esta manera, su evolución para transformarse en una empresa más productiva.

Ahora le llegó ese momento y lo que está planteado en la Reforma Energética es precisamente un cambio a un "ente estatal productivo", algo que cuesta entender, pues Pemex ha sido una empresa productiva, en términos de su rentabilidad operacional EBITDA, y se convierte en improductiva después de pagar la cantidad de impuestos de diferentes tipos que le cargan. Y ¿quién es responsable de esto? es precisamente el Estado, utilizando para ello, los "hermanos mayores" de Pemex; la SENER la SHCP.

Con respecto al impacto de la salida de su Director General, su líder por cerca de 10 años, sin duda crea un vacío temporal. Esta situación será superada en la medida que quienes lo acompañaron en su gestión compartiendo su liderazgo, entiendan que este cambio es parte de la evolución de la empresa, en términos del doctor De Geus, el "proceso de madurez del ente viviente" y que necesita de cambios de liderazgo para facilitar su transformación.

Quienes dirigen una organización saben desde su llegada, que el momento de su salida llegará y por ello definen sus estrategias y trazan su plan de negocios para guiar la organización en una espiral de mejoramiento continuo, que se mide y evalúa en términos de resultados en un periodo de tiempo viable.

En la industria petrolera y, en el caso específico de las empresas



estatales, el periodo de duración de la gestión de un directivo oscila entre los 3 y 4 años, tiempo considerado suficiente para que conozca la posición, desarrolle su estrategia y planes y materialice los mismos en resultados medibles. En contados casos muy especiales, un directivo se mantiene más allá de los 4 años y si es el caso, se justifica en situaciones muy específicas, muy particulares, no necesariamente políticas.

Este cambio de liderazgo en PEP debe estimular en quienes siguen ocupando posiciones de dirección la motivación de seguir adelante, cumpliendo con los retos que ya tiene planteados y dándole el soporte al nuevo líder, para que inicie su plan de ajustes que le permitan disminuir el tiempo de incertidumbre y confusión que puede crear esa sensación de vacío en la organización.

Observando este proceso de cambio desde afuera, se percibe incertidumbre especialmente en los altos niveles de la organización; situación comprensible y superable más temprano que tarde; digerir la nueva realidad de la organización y permitir la adaptación de un nuevo líder facilitará la transición para mantener el cumplimiento de los compromisos y tareas que PEP tiene en agenda. No habrá

mucho tiempo para reflexionar sobre las razones y porqués, la realidad es que el tren sigue su marcha y el conductor debe estar en el carro del frente.

Tiempos nuevos que hasta hace poco no se pensaba se pudieran dar, tiempos de reforma, tiempos de cambio y ajustes que requieren el máximo compromiso de quienes están al frente de PEP y el máximo apoyo de su colaboradores, y eso incluye a las empresas que contribuyen con su esfuerzo y servicios en los logros del negocio.

Como organismo vivo y con 75 años de vida, le tomará más tiempo a Pemex entender y adoptar los cambios, pero todo indica que el liderazgo del sector, SENER, SHCP y la Dirección Corporativa de la empresa estatal, están decididos a impulsarlos, tomando las decisiones que sean requeridas. Esperamos que las decisiones en este sentido, sean oportunas y en la dirección apropiada, para continuar moviendo a este icono estatal vigorosamente hacia un futuro de mejores resultados en los años por venir. La empresa lo necesita y el país lo demanda.