

Tiempo de construir el futuro para el sector petrolero

Predecir el futuro no es fácil, construirlo es viable. Las naciones, las empresas, las organizaciones y las personas pueden construirlo. El sector petrolero mexicano tiene la oportunidad de construir un futuro diferente y existe una gran expectativa en ese sentido.

Ing. Luis Vielma Lobo

Director General de CBM
Ingeniería Exploración y Producción



Edición Noviembre - Diciembre 2012

El doctor Charles Handy, filósofo irlandés, fundador de la Escuela de Negocios de Londres, ejecutivo retirado de la empresa Royal Dutch/Shell y creador junto con el Dr. Arie de Geus de la "planeación por escenarios", proceso que se convirtió en la referencia como mejor práctica de las empresas petroleras, dice: "la vida es como un péndulo, necesita esfuerzos a veces paradójicos para trazar un rumbo. Un esfuerzo en un sentido y otro en reversa, para mantener la trayectoria, la velocidad, el ritmo, el crecimiento".

Parecieran muy sencillos estos conceptos, pero en la realidad no lo son. Si ponemos atención al mundo que nos rodea, pudiéramos encontrar sentido a ellos. Tomemos por ejemplo la economía de los Estados Unidos y algunos países de Europa. Han tenido años buenos, pujantes y años recientes, no tan buenos, críticos. Tomemos otro ejemplo, el petróleo, ha tenido, en el pasado, años con precios bajos y desde hace varios años ya, precios altos.

Esto también ocurre en las empresas y organizaciones. Pueden mantenerse muy estables, con un crecimiento importante y de repente se contrae el mercado o surge una competencia inesperada, una nueva tecnología y cambia la tendencia que traía la organización o empresa.

Ejemplos de esto hay muchos. Uno de ellos es Kodak, empresa que lideró por muchos años el mercado de la cámaras y rollos de fotografía impresa y se encontró de frente con la era digital y ahora se encuentra en proceso de cierre.

Muchos ejemplos pueden ilustrar el tema. Por ello, predecir el futuro no es fácil, casi imposible. Por ello hablamos de construirlo.

La primera pregunta que nos hacemos es: ¿Será verdaderamente posible construirlo? ¿Por dónde comenzar?

¿Por qué preocuparme?, ¿debo preocuparme de algo?, ¿de qué? Preguntas que difícilmente nos planteamos cuando nos encontramos muy bien, en una zona de estabilidad aparente y de felicidad.

Sin embargo, es en esos momentos cuando justo necesitamos "entretenernos", planteándonos interrogantes, para buscar respuestas, es decir para "construir futuro". Algunas de esas interrogantes son las que nos permiten ver más allá del día a día y visualizar el futuro, situarnos un tiempo adelante del momento que vivimos. Imaginarnos situaciones y crear respuestas o soluciones posibles.

La revolución tecnológica de las comunicaciones y la información sin duda nos ha acercado al mundo y nos permite en tiempo real enterarnos de casi todo lo que sucede. Ocuparnos de todo cuanto nos interesa y también de aquello que aunque no nos interesa, lo curioseamos. Vivimos muy informados acerca del mundo y, paradójicamente, no tan informados de nuestro mundo cercano, la familia, nuestros hijos, nuestros hermanos. Vivimos muy informados, muy ocupados, y ello nos impide pensar, reflexionar, "construir futuro".

Esta situación que vivimos a nivel personal, también se presenta a nivel de las organizaciones, de las empresas, de las naciones. Viven tan ocupadas en el hoy que no hay tiempo de ver el mañana.



El mundo gira sobre sí mismo cada 24 horas y en cada giro suceden eventos que afectan el futuro. Tener las lecturas adecuadas de los eventos para poder transformarlos en acciones efectivas es la responsabilidad de quienes dirigen.

No dar las lecturas adecuadas a las realidades globales conduce a muchos líderes a tomar decisiones equivocadas y costosas para las organizaciones, empresas o países. Uno de los temas más perturbadores tiene que ver con los cambios continuos. Cambios que van de lo más sencillo a lo más complejo.

Desde incorporar nuevas actividades en un proceso, hasta reorganizar toda una estructura orgánica. La mayoría de las veces los líderes no toman en cuenta el impacto que ello tiene en la gente y en la operación del negocio, es decir en su creación de valor.

¡Honor a quien honor merece!. Eso hemos tratado de reflejar en esta breve reseña, el valioso trabajo de un profesional no petrolero, que entendió el negocio muy bien, se ganó el respeto y el cariño de la gente de PEMEX con su liderazgo y que la historia lo recordará como uno de sus personajes clave en la transformación y modernización de PEMEX.

El doctor Charles Handy, en su rol de filósofo empresarial y académico, ha sostenido por varios años en su teoría de la "Paradoja organizacional" que las organizaciones cada día deben de ser más flexibles si quieren construir su futuro con el menor impacto posible. Dice el Doctor Handy: "las organizaciones modernas tienen que ser centralizadas y descentralizadas al mismo tiempo. Deben ser globales y locales. Diferenciadas e integradas. Amarradas y sueltas. Con trabajadores autónomos e integrados a equipos de trabajo. Con planes de negocio de largo plazo y planes de ejecución de corto plazo".

Los líderes de las organizaciones deben tener la visión para administrar estas contradicciones en papel y lo más importante, comunicarlas a la gente de la organización, a fin de que puedan desempeñarse eficazmente en un clima de incertidumbre y ambigüedad que marca la ruta de cualquier negocio que quiera ser competitivo en el mundo.

En cualquier tipo de negocio que observemos el mundo de hoy es más competitivo que nunca. "La aldea global" descrita por Marshall McLuhan hace más de 30 años está hoy presente, gracias a las tecnologías de la información y comunicación.

Esa aldea global tiene empresas multinacionales en cualquier rincón del mundo. Esa aldea global cuenta con marcas que se han extendido por todas partes con conceptos muy prácticos como las franquicias. Esa aldea global ha permitido que haya más personas trabajando para sí mismos, sin pertenecer a ninguna empresa, pero prestando servicios a varias de ellas.

Ese es el mundo de hoy y los líderes empresariales deben dar la lectura correcta a sus negocios, sus organizaciones y su gente, para poder tener las repuestas precisas y eficaces. No se trata sólo de vivir realizando transformaciones ni se trata de hacer reorganizaciones continuamente; se trata de dar lectura al entorno nacional e internacional

para crear líderes que puedan manejar ese entorno de incertidumbre y ambigüedad.

Líderes que puedan entender y hacer entender que las empresas modernas tienen una organización sustantiva centralizada que les proporciona esas competencias que aseguran dirección y sentido de propósito y que desarrollan a su alrededor equipos de trabajo, redes, asociaciones que incluyen proveedores clave de bienes y servicios que realizan las tareas necesarias para producir efectiva y productivamente.



Es el concepto de franquicia en donde todo gira alrededor de una organización central, pero totalmente descentralizada, con clara dirección de negocio y metas, registradas en sus documentos rectores o manuales de operación. Son los conceptos utilizados por empresas especialistas del retail, como Wal-Mart y la cadena de mini mercados OXXO en México.

La Reforma Petrolera

Este tema es importante para México, pues, una vez más, la nación se encuentra en un cambio de sexenio. Un cambio de gobierno, un cambio democrático, pues un partido diferente reemplaza al partido que venía gobernando los últimos doce años. Este cambio presenta una nueva oportunidad para revisar lo que se está haciendo en las instituciones que representan la sustentabilidad del país.

El área energética es una de las más críticas a revisar y, en lo particular, el concepto del sector petrolero, donde todo gira alrededor de una PEMEX cada vez más cargada de responsabilidades y retos.



Una PEMEX que tiene saturada su capacidad de ejecución para responder a tantos requerimientos. Una PEMEX que explora, que desarrolla campos de cualquier tipo, que explota yacimientos y produce campos maduros en su mayoría, pero que además produce gas libre y asociado para proveer ese recurso que tanto necesita el país para su desarrollo y que también importa gas y gasolinas, para mantener el balance energético de su mercado interno y que refina parte del aceite producido y exporta el excedente al mundo.

Una PEMEX que se encuentra en una encrucijada, pues además de todo lo que hace y se le exige, debe luchar por la disponibilidad de un presupuesto anual justo, que le permita mantener la batalla de la exploración para asegurar futuro y adicionalmente el presupuesto para operar y mantener los activos que proveen la producción del día, asegurando el presente.



Además de ello estar preparada y con suficientes recursos financieros, para poder competir en el mercado internacional, para adquirir equipos, plataformas, plantas y espacios de construcción para sus necesidades muy particulares con base en las características de sus activos.

Y que además, debe proveer al gobierno federal de los ingresos que necesite, para mantener la burocracia del Estado, aun a expensas de afectar su gestión.

Una PEMEX que necesita más "foco", más concentración en aquellos rubros en los cuales su desempeño sea el mejor y empezar a liberar aquellos rubros en donde puede tener opciones más atractivas, más eficientes para la creación de valor. Para ello necesita más autonomía, necesita reorganizarse internamente.

Necesita despojarse de aquellos negocios que simplemente no jerarquizan en su portafolio. Una PEMEX diferente, pero que responda a las realidades del país, no a modelos importados que no aseguran éxito.

Pudiéramos soñar con una PEMEX Exploración que se dedique a explorar y descubrir eficientemente recursos y convertirlos en reservas para que sean explotados por una PEMEX Petróleo, si son reservas de aceite y que ésta se dedique a desarrollar los campos descubiertos y a producir todos los campos o activos de aceite actuales. Una PEMEX Gas, que se dedique a explotar eficientemente las reservas de gas actual y las reservas y recursos prospectivos de gas libre y gas de shales y continúe eficientemente administrando el procesamiento de gas en plantas.

También soñamos con una PEMEX Refinación que administre eficientemente este negocio y tenga la flexibilidad y autonomía para desarrollar alianzas con empresas internacionales para mejorar la planta interna de refinación y acceder a otras oportunidades internacionalmente; una PEMEX Mercadeo y Comercio, que se concentre en comerciar los diferentes productos, aceites, gas, productos refinados. Finalmente dejar el negocio petroquímico para el sector privado nacional e internacional, con una adecuada regulación que le permita al país obtener lo que se merece por concepto del procesamiento y mercadeo de estos productos petroquímicos.

Todos estos negocios atados a una casa matriz más estratégica, menos operadora, dándole más autonomía a cada subsidiaria y exigiendo rendición de cuentas con base en un balanced scorecard claramente definido, con criterios de verdaderas unidades de negocio. Con sistemas de indicadores sencillos, prácticos, pero que contengan las variables de control de proceso, de negocio, financieros, de sustentabilidad, fiscales y legales.

Con un Consejo de Administración estratégico, autónomo, dirigido por el director general de PEMEX, no por el Secretario de Energía, quien debe dedicarse a establecer el marco de políticas que regulen la actividad petrolera en el país y no estar siendo juez y parte de la gestión de una empresa operadora nacional.

En fin, aprovechar esta excelente coyuntura para que se revisen criterios y paradigmas y se establezcan condiciones que realmente permitan construir futuro, con criterios modernos que respondan a las realidades globales de hoy, con la flexibilidad necesaria para que las instituciones y el país en general, establezcan una verdadera agenda de riqueza en términos de crecimiento humano, social y político.

Los dirigentes elegidos tienen la palabra. Los dirigentes elegidos tienen el oportuno momento de construir un futuro diferente en materia de hidrocarburos para ese México del futuro.

En sus manos está tomar las decisiones trascendentes que establezcan ese mapa de ruta que el sector petrolero mexicano tanto necesita.