

Transformación Una visión para impulsar un cambio de tendencias en PEMEX.

El Dr. William Deming padre de los conceptos de calidad que reconstruyeron la economía del Japón en la década de los años 70 transformando a sus ciudadanos y por ende al país, tenía como base de sus procesos un concepto sencillo, pero inmensamente revelador - cito: "para mejorar un sistema hay que medirlo y para transformarlo hay que entenderlo". Esta frase de gran amplitud y profundidad sintetiza la más urgente necesidad del país en sus diferentes sectores clave, incluyendo lo económico, energético y educativo, para mencionar tres sectores pilares o sustento de la vida del país.



Transformar un país comienza por transformar sus ciudadanos para transformar la familia impactando así a la comunidad. Transformar la comunidad impulsa la transformación de la sociedad y sus miembros detonando un efecto multiplicador en los diferentes sectores productivos del país, creando un ciclo virtuoso que se convierte en un efecto dominó creativo de dimensiones extraordinarias.

Hemos escuchado al Presidente electo hablar de transformación, la cuarta transformación del país, después de la independencia, la reforma y la revolución. Hemos escuchado en sus mensajes lo importante de perdonar, no olvidar. De tender puentes, no construir muros, de trabajar para el pueblo que lo eligió de manera abrumadora. Hemos escuchado de expertos de opinión pública, de comunicación - nacionales e internacionales - la favorable lectura que se le ha dado a su mensaje conciliador.

Este contexto nos da la percepción de que el tiempo establecido en las leyes para la transición del gobierno actual al nuevo gobierno pareciera largo, demasiado largo. Porque la gente, la familia, la sociedad y sus más conspicuos representantes están deseosos de ser parte de esa transformación. Todos parecieran querer un rol protagónico. Hermoso momento de epifanía popular para que el nuevo gobierno pueda impulsar esa transformación. Es un momento único y oportuno para que este nuevo gobierno inicie este proceso de transformación.

La gente se pregunta: ¿Cómo se hará esto?, los comunicadores cuestionan, ¿existirán planes concretos?, los pesimistas incrédulos son escépticos: ¿de verdad podrá hacerse? Y entonces la mente estratégica de los nuevos gobernantes cavila, cuestiona y razona sobre estas interrogantes: ¿cómo hacerlo?, ¿por dónde empezar? ¿Qué es prioritario?

Tomemos el sector energético para compartir algunas ideas que apunten a entender lo que significaría su transformación. Un sector que hasta el año 2013 era un monopolio liderado por dos grandes empresas nacionales: Pemex, la empresa petrolera nacional y CFE, la empresa de energía eléctrica nacional. Un sector que a partir del 2014 fue sometido a una Reforma Energética integral, buscando abrir espacios a la inversión privada en toda la cadena de valor de los hidrocarburos y en la oferta de energía eléctrica para el país. Una apuesta riesgosa del gobierno, y que ningún otro país había hecho antes de manera tan amplia. Las experiencias internacionales previas de países como Noruega, Venezuela y Brasil (para mencionar solo 3) realizaron solo la apertura del sector de hidrocarburos.

Como parte de este proceso de cambio al sector energético nacional el Estado mexicano modernizó su papel rector en la industria energética. Se adecuaron las atribuciones de diversas dependencias involucradas en el sector, se crearon y/o modificaron diversos organismos reguladores, así como agencias o entidades de fiscalización de ingresos

petroleros. No se siguió un patrón similar con Pemex. Pareciera que el hecho de ser la empresa nacional la situaba en otra dimensión de entendimiento y análisis. Se le exigió presentar sus opciones en la denominada Ronda Cero, solo para determinar la dimensión de oportunidades disponibles para el Estado de cara al futuro. Lo intrínseco a Pemex fue considerado un tema interno de la empresa y por lo tanto debía ser tratado de puertas hacia adentro y los entes reguladores decidieron que sería la empresa nacional la más supervisada, fiscalizada y auditada.

En ese sentido, la reforma constitucional de 2013 en materia energética permitió al país avanzar hacia un modelo energético de clase mundial con pesos y contrapesos en materia de planeación, regulación y operación, pero dejó un punto pendiente sin atender a cabalidad: el fortalecimiento de Pemex como empresa con autonomía operativa, financiera y de gestión. Aparte de solicitar su posición en la Ronda Cero en términos de asignaciones, no hubo un plan maestro de transformación de la empresa impulsado por el Estado con base en el modelo de reforma y con suficiente claridad de qué tipo de empresa requería el país a futuro. Este tema ha sido y continúa siendo crítico, puesto que las experiencias internacionales exitosas de apertura del sector energético, como los casos de Noruega, Brasil, Colombia y Venezuela en la década de los 90, permiten observar que años después de consolidadas las reformas las empresas petroleras nacionales siguen siendo el actor preponderante del sector.

Si bien Pemex fue convertida en una Empresa Productiva del Estado, en la práctica no se comporta como una verdadera empresa de ese tipo. Pemex sigue siendo manejada con una visión recaudatoria por parte del gobierno mexicano, lo cual ha limitado su capacidad de capitalizarse, iniciar nuevos proyectos de exploración y producción, dar mantenimiento a sus instalaciones y ha mermado sustancialmente su capacidad operativa. Las empresas productivas nacionales tienen autonomía de gestión, es decir tienen los mecanismos internos aprobatorios para la toma de decisiones, definen su portafolio o cartera de proyectos y deciden cuáles lo harán con recursos propios y cuáles pueden ser susceptibles de alianzas o asociaciones. La empresa decide sobre sus opciones, no decide el ente regulador; los procesos los conduce la empresa en función de sus necesidades específicas: bien sea tecnologías en algunos casos, inversión externa en otros, contratación de servicios en otros; solo para nombrar algunas de las opciones que la empresa dispone para el desarrollo de su gestión.

Muchas de las medidas instrumentadas por la actual administración se orientaron a gestionar los retos derivados de la falta de liquidez por parte del Estado, afectando la solvencia de la empresa en el mediano plazo, tal como se está observando en exploración por la drástica reducción de sus inversiones, afectando la sustentabilidad de la empresa en el mediano y largo plazo. Este tema de la falta de recursos financieros o suficiencia presupuestaria se extiende también a las actividades aguas abajo de la cadena de valor, es decir a las actividades de transformación Industrial: Refinación, Gas y Petroquímica, lo cual se observa en la disminución de la capacidad de procesamiento del parque refinador mexicano en más de un 50% en los últimos 4 años, incrementando los volúmenes de importación de gasolinas.

No obstante, el diagnóstico de este sector y las soluciones son diferentes al sector aguas arriba de exploración y producción.

Un ejemplo de esto lo representa el área de Exploración de Pemex, misma que desarrolló hasta el año 2013 una vasta actividad sísmica que le permitió delinear las áreas más prospectivas del país. No obstante, en el periodo 2013 – 2017 no contó con los recursos necesarios para realizar las campañas de perforación exploratoria que le permitieran descubrir y agregar reservas y como consecuencia sus niveles de reemplazo cayeron de manera dramática, de un factor de recobro de 1.22 bl/bl en el año 2013, a menos del 0.50 bl/bl en el año 2017. Es decir, le empresa no pudo reemplazar cada barril producido y actualmente solo reemplaza la mitad o menos de cada barril producido. En materia de Producción sucede algo similar, pues desde el año 2004 cuando logró su máximo nivel de 3.4 MMBPD inició una dramática caída de la producción directamente asociada a la declinación del aporte del Campo Cantarell, mismo que producía para ese momento 2.1 MMBPD, un 66% de la producción total.

En síntesis, Pemex enfrenta problemas de suficiencia presupuestaria y liquidez que no permiten la recuperación de la empresa, así como diversos temas fiscales que la afectan al ser considerada con criterios diferentes que el resto de las empresas que ya se encuentran operando en el país, situación ésta que potencialmente pudiera repercutir en su solvencia como empresa. Asimismo, la capacidad de ejecución se ha visto afectada por el retiro de profesionistas y especialistas que se acogieron a sus planes y beneficios de jubilación, lo cual requerirá de un cuidadoso programa de capacitación acelerada de profesionistas noveles para disponer del plantel técnico y operativo requerido para enfrentar los retos por venir. También se requerirá un plan de captura de conocimientos y mejores prácticas para absorber experiencias de socios en asociaciones (farmouts).

La solución a la problemática de Pemex puede verse desde ángulos distintos, pero debe estar atada a una visión de

mediano y largo plazo que pudiera extenderse más de un sexenio. La empresa productiva nacional requiere una verdadera transformación que mueva varios temas en paralelo. Esto no puede esperar. Requiere crear en la organización y en su gente un verdadero sentido de urgencia que esté atado a un plan de transformación para movilizar a la gente. Este plan debe partir de la visión de Pemex para los próximos 5 años con prioridades definidas para cada negocio y las correspondientes opciones para desarrollarlas. En el caso de Exploración y Producción se debe partir de la dimensión del negocio con base en el portafolio. Allí se plantean algunos cuestionamientos críticos: ¿se mantiene la dimensión del portafolio de asignaciones y reservas?, ¿se concentra esfuerzo en el 20% de asignaciones que aportan el 70% de la producción y se buscan opciones para administrar el resto de las asignaciones?, ¿qué opciones se tendrían para el 80% restante de las asignaciones de baja producción?, ¿algunas asociaciones – farmouts, el resto se devuelve al Estado? Luego de estas definiciones se debe revisar la organización y la gente, pues la dimensión del negocio se reduce y la organización será distinta y con menos gente, pero más productiva.

Los retos para lograr la transformación de la Empresa Productiva Nacional son inmensos, pero existe en el ambiente la percepción de que el Presidente electo y su equipo vienen con la intención de realizarla, para ello deseamos que el diagnóstico que se haga sea el más apropiado y se lleven a cabo los cambios necesarios para ir avanzando en la recuperación de reservas, el cambio de tendencia en la producción y la materialización de las asociaciones o farmouts, todo dentro de un clima organizado, disciplinado, que responda a un plan maestro coordinado desde la más alta dirección de la empresa y con el apoyo de las instituciones que regulan y gobiernan el sector.