

# Pemex ante el desafío de promover cambios en su cultura interna

Uno de los mayores retos que enfrentan las Compañías Operadoras Nacionales NOC's en procesos de transformación / reorganización, tiene que ver con la migración de esos entes monopólicos a empresas productivas y competidoras en un mercado abierto; y ello viene con un cambio cultural que implica moverse de los conceptos de administración o gerencia funcional a conceptos de administración o gerencia general, utilizados por las Compañías Operadoras Internacionales IOC's para ser exitosos a nivel global, manteniendo los principios básicos – valores - de la empresa y adaptándolos a los diferentes países, regiones, y organizaciones haciendo honor al famoso concepto de General Electric "Global mind local soul".

La diferencia entre esos dos conceptos puede considerarse cultural; en el primero el administrador o gerente tiene una fuerte competencia técnica que le permite hacer el trabajo de la mayoría de quienes forman su equipo de trabajo; en el segundo no; de hecho, es muy probable que el líder no pueda hacer el trabajo de ninguno de los que laboran para él.



El poseer un conocimiento superior al que tienen los supervisados - inside out - es una herramienta muy poderosa para la administración de cualquier activo o unidad de negocio, pero al mismo tiempo es una amenaza al crecimiento potencial del profesional, pues va sembrando una zona de confort, que en oportunidades tiende a obviarse por quienes ocupan esas posiciones.

Ese confort debe sacrificarse cuando la organización, unidad de negocio o empresa deja de ser un monopolio y el administrador debe ejercer más liderazgo y menos control, es decir se requiere mayor amplitud y menor profundidad para desarrollar la gestión y así poder ser efectivo y eficiente en la administración general del negocio. Ese tipo de

administrador o gerente acostumbrado a ejercer control sobre los supervisados con base en su competencia, requiere mucho coraje, mucha valentía para hacer la transición necesaria que en cualquier caso representa sangre, sudor y lágrimas para usar una metáfora muy elocuente; y la realidad es que muchos prefieren llegar hasta allí y dar paso a otros que si quieren tomar la iniciativa.

Estos conceptos permiten explicar una de las difíciles situaciones y retos que está enfrentando la gente de Pemex, los administradores, la gerencia alta, media y en general quienes están involucrados en procesos de toma de decisiones y que se siente a nivel de proveedores y clientes como una parálisis parcial en espera de soluciones administrativas, que nadie tiene claro de dónde podrían venir.

Si se combina este tipo de vivencias con el recorte presupuestario que viene afectando la NOC mexicana, producto de la dramática caída de los precios de la cesta mexicana en más de 2/3 de su precio en el último año, pueden irse mapeando algunas causas importantes de la crisis que está viviendo Pemex, y que le impide dar respuestas concretas a la caída de la producción y que también pareciera estar afectando el desarrollo normal de las operaciones, como lo evidenció la ocurrencia de un par de accidentes, que aún no se explican de manera clara y precisa.

La transición de Pemex de una empresa

paraestatal, - un monopolio de 76 años - a una empresa productiva del Estado, fue anunciada como parte de la reforma y además se estableció un tiempo para que esto se lleve a cabo; un decreto legal que gobierna esta acción, un mandato oficial. Pero ello no es suficiente si no se guía, se lidera esta transición de una manera inteligente, organizada, planeada, involucrando los diferentes componentes que gobiernan una transformación radical, como la planteada.

Este proceso se está realizando en un entorno muy sensible, afectado por una baja en los precios del petróleo y en los ingresos de la nación, provenientes en más de un 35% de la venta del mismo. Podríamos decir que se presenta una "tormenta perfecta" en la coyuntura más importante para la empresa nacional, y que los factores se combinan para hacer más difícil, la toma de decisiones y la implementación de soluciones, por ese efecto "laberinto" que existe entre las variables que participan en el proceso.

El negocio de E y P es un negocio muy particular y diferente al negocio de muchos otros commodities por varias razones entre las cuales podríamos mencionar: la dimensión de la rentabilidad antes de impuestos EBITDA que en muchos casos supera el 50%, en comparación con otros commodities que difícilmente llegan al 25%, en el mejor de los casos; por otra parte es un negocio que basa su éxito en la administración propia de las competencias sustantivas –

Core Competences – relacionadas con el entendimiento de los yacimientos, el resto de las actividades que se realizan pueden ser perfectamente contratadas y supervisadas por los administradores de la empresa productiva, desde la toma e interpretación de sísmica, operación y mantenimiento de instalaciones y equipos, perforación y terminación de pozos y construcción de plataformas, entre otras actividades que se realizan.

El negocio es internacional – no es doméstico - y como tal requiere un equipo administrativo o gerencial con visión y experiencia internacional; no necesariamente tienen que ser ingenieros petroleros o geo científicos, pero si deben conocer los fundamentos del negocio, que como cualquier otro debe generar valor para sus accionistas, no precisamente maximizar la producción del commodity.



Finalmente la naturaleza del negocio es colaborativa más que competitiva, pues una vez se entra en las fases de exploración y producción, se crean consorcios – joint ventures - que permiten compartir riesgos y reducir las inversiones,

buscando mantener los márgenes que satisfagan los miembros del mismo, en función del tipo de consorcio realizado. Por ello no es extraño que una IOC pueda tener varios consorcios en diferentes partes del mundo, buscando ampliar al máximo su inversión de una manera diversificada.

Estos conceptos son fundamentales y deben ser entendidos por la administración o gerencia proveniente de las NOC's, para iniciar una gestión exitosa y efectiva desde el principio de un proceso de transformación o reforma, como el que están viviendo Pemex y el sector energético del estado mexicano.

En algunas petroleras estatales se mantienen vigentes paradigmas que tuvieron su origen al inicio de la industria y estuvieron de moda en la década de los años 50 y 60, cuando muchas empresas operadoras eran integrales – self contained - y prácticamente ellas mismas se daban todos los servicios posibles. Ello fue desapareciendo con el tiempo, pues al intentar hacer alianzas o consorcios – joint ventures – se convertía en un problema la manera de administrar ese tipo de servicios y asignarles un valor justo, que satisficiera a los distintos miembros del consorcio.

Con el tiempo los conceptos de consorcios, alianzas - joint ventures - fueron cambiando y en lugar de operar todos, se acuerda un operador dentro del consorcio - usualmente aquel miembro con mayor experiencia en un área o región en particular, o cuyas tecnologías aseguren el mejor costo – beneficio para todo el consorcio; este es el concepto de los farm outs, que permitirán a Pemex traer socios a trabajar con ellos y que sin

duda les podrán dar un apalancamiento financiero, pero más importante aún, un apoyo – upside - tecnológico en la mayoría de los casos; siempre y cuando los paradigmas mencionados puedan ser vencidos por quienes tengan la responsabilidad de llevar a cabo estas negociaciones, en aras de obtener el mejor retorno a la inversión hecha por Pemex y sus aliados.

Pemex enfrentará este tipo de situaciones más frecuentemente en la medida en que vaya definiendo su estrategia de desarrollo de sus diferentes áreas, en donde tiene la necesidad de revisar integralmente los diferentes tipos de negocios – nacionales o internacionales - que haya realizado como empresa paraestatal gobernada por un marco jurídico diferente al que ahora tiene, y con esta nueva base modernizar aquellos que permitan hacerlo, eliminar los que sean obsoletos y crear los que realmente se necesiten.

Para ello deberá hacer uso de conceptos de creación de nuevas filiales, internacionalización, integración horizontal de negocios (transversalidad), ring fences y tercerización; aquí se presentarán bastantes oportunidades y el concepto básico es centrarse en las competencias sustantivas del tipo de negocio en cuestión y salir/negociar con diferentes esquemas– incluyendo servicios compartidos - todo aquello que pueda ser hecho por otros de una manera más eficiente, y alianzas - joint ventures – en algunos otros; sin duda todo un reto para la nueva dirección de la NOC, ahora como Empresa Productiva Nacional y también Internacional.