

Curso	Mercados de energía: oportunidades de negocio
Tema	3. Nuevos mercados de hidrocarburos
Subtema	3.1 Negocios regulados y en competencia de petróleo
Componente	HTML

Reestructuración de PEMEX como Empresa Productiva del Estado

En esta sección podrás revisar los modelos que siguió México para reestructurar PEMEX como Empresa Productiva del Estado, para que puedas predecir el futuro de esta empresa petrolera mexicana.



[490775047]. Youst / iStock

La Reforma Energética de México consideró otros procesos similares en el mundo, que fueron exitosos de alguna manera; los revisó y tomó los mejores aprendizajes. Un punto clave a considerar es que las empresas productivas del estado en todo el mundo, abren sus fuentes de financiamiento más allá de los apoyos federales creados por los presupuestos de los gobiernos centrales; es decir, una Empresa Productiva del Estado (EPE) está bajo el control del Estado, pero puede participar en

el mercado como las demás empresas privadas.

En la mayoría de los casos, las empresas han reformado sus directorios, su gobierno corporativo con prácticas contables y financieras similares a las de empresas privadas, aunque las petroleras sigan en manos del estado.

Por otra parte, las empresas petroleras han abierto sus actividades a concesiones (en México éstas están prohibidas), licencias y otros contratos de riesgo de producción, contratos de riesgo de utilidades, contratos de servicios directos, entre otros. Las tres empresas que se tomaron de referencia son:



[182472646]. MsLightBox / iStock



Tanto Petrobras como Ecopetrol tuvieron sus reformas al inicio de los 2000. A diferencia de Statoil, cuya reforma se llevó a cabo entre la última década del siglo pasado y la primera década del siglo XXI.

Además del tiempo en el que se realizó la reforma en estos países, los reformadores en el gobierno de México observaron las siguientes características en cada una de las empresas, elementos decisivos para tomarlas como modelos a seguir.

Statoil

El gobierno de México observó la manera en la que Statoil dejó de usar sus ingresos netos de operación para autofinanciarse y financiar a su gobierno, por un mecanismo de ahorros y eficiencias que implicaron reservas para capitalizar las pensiones de los trabajadores de la compañía y posteriormente, todo el sistema nacional de pensiones. Ésa es una meta de la reforma en México.

Petrobras

En el caso de Petrobras, la enorme compañía de Brasil se convirtió de una empresa estatal de petróleo, a una empresa mundial con posición especialmente competitiva en investigación y desarrollo de tecnologías de exploración en aguas profundas, de más de 3000 metros de profundidad en los océanos.

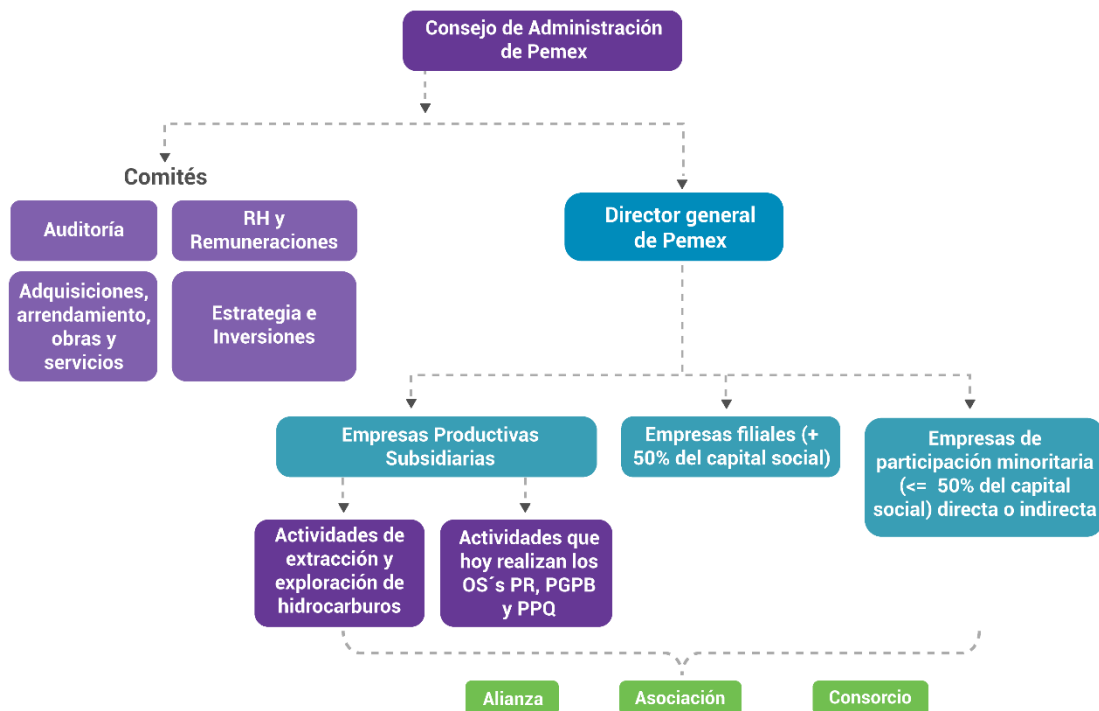
Además, la empresa invirtió en comunicación hacia el mundo sobre sus capacidades de contratos mundiales y como empresa para aumentar la autosuficiencia petrolera de Brasil.

Ecopetrol

Por el lado de Ecopetrol, en Colombia, la enseñanza aparentemente más importante fue la reconversión de pagos y pensiones a sus trabajadores y la manera en que la empresa reformada estableció objetivos comunes de productividad con el sindicato.

En todos los casos, las empresas referidas tienen listados bonos y acciones en bolsas de valores no sólo nacionales sino las principales bolsas mundiales como Nueva York. Ello les ayuda a financiarse mediante esos mercados financieros mundiales.

Después de analizar a detalle estos aprendizajes y después de haberse declarado la reforma energética en México, la Ley de Petróleos Mexicanos cambió la estructura de la empresa para dejar nuevos espacios para la inversión de particulares. Dicha reestructura en el esquema organizacional de PEMEX también busca generar una mejora operativa en los procesos. Observa a continuación la estructura organizacional interna de PEMEX, ahora **Empresa Productiva del Estado**, hasta finales de 2016.



Como podrás concluir, PEMEX se ha reestructurado para lograr sus objetivos, similares a sus contrapartes mundiales. Los retos de PEMEX ahora son compartir la renta petrolera (distribuir beneficios); dar fin a la exclusividad de PEMEX (capital, tecnología, inversión); y acelerar los trabajos petroleros (recuperar producción e ingresos netos).