

## ¿Qué va a pasar con Pemex?

*Un tema que se ha vuelto recurrente no sólo entre las personas relacionadas con el sector de energía, sino en general en un inmenso sector de la sociedad es el tema de Pemex; la gente no sabe lo que está pasando, y aunque no estén vinculados con la empresa productiva nacional, al leer la prensa o escuchar las noticias de radio y TV, termina envuelta en la preocupación que se ha vuelto un sentir del país. La pregunta ¿qué está pasando? o ¿qué va a pasar con Pemex?, se volvió una especie de tendencia viral y si pudieran medirse el tema Pemex y el tema reforma, podríamos decir que ambos son mencionados con la misma intensidad.*

Y es que la empresa nacional es un activo del país, un activo que tiene 78 años aportando ingresos a México, los cuales se han convertido en el mejor de los casos en soluciones sociales y, en el peor de los casos, manteniendo una inmensa burocracia que cada año se hace más difícil sustentar. A partir de 1920 los descubrimientos realizados en la región

en un año. Para ese entonces ya se encontraban trabajando en el país varias empresas internacionales, que habían abierto las oportunidades de trabajo a mucha gente.

Las empresas internacionales en esos años solían traer personal técnico desarrollado en los Estados Unidos

distintas actividades y así ir creando el talento nacional y al mismo tiempo controlar el costo de sus operaciones. Muchos jóvenes dejaron las actividades de campo relacionadas con la agricultura o la ganadería que desarrollaban para su familia o para terratenientes, para aprovechar el boom - por así decirlo - que representaba trabajar para esas



norte del país - la Franja de Oro y Potrero del Llano - en el estado de Veracruz -, permitieron a México vivir un gran despertar en el sector petrolero, con los cuales se pudo por primera vez superar los 100 millones de barriles acumulados

y el Reino Unido, quienes ya tenían experiencia trabajando con tecnologías asociadas a la perforación de pozos, el transporte y almacenamiento de petróleo, pero también abrieron espacio a mexicanos para desarrollarlos en

empresas que sacaban desde las entrañas de la tierra un líquido negro que serviría para dar luz en sus lámparas, y también para mover los primeros vehículos que empezaban a circular por las calles de la Ciudad de México.

Esta expansión de la industria y el empleo de gente de origen campesino, abrió las puertas a los usos y abusos de quienes los empleaban en representación de sus patronos; es decir las empresas operadoras y de servicios petroleros. Y es que la ocasión facilitaba esas situaciones, pues el país se encontraba sumergido en una revolución que buscaba devolver precisamente la dignidad y el campo a esa gente que había perdido tierras y era explotada por mexicanos sin escrúpulos y sin ninguna sensibilidad humana. Estos abusos de poder fueron sembrando la semilla del liderazgo que brotó y condujo finalmente a un paro o huelga de los trabajadores que en un acto de solidaridad único dijeron: "ya basta" y se negaron a continuar con sus actividades hasta que no se adecuaron las condiciones de trabajo a las mínimas necesarias en términos de salud y beneficios en contraprestación de sus servicios.

Corría el año de 1937 y cada día se manifestaba de manera más abierta y la población era mejor informada por los periódicos de la época, acerca de las arbitrariedades y excesos cometidos por los supervisores de trabajadores en las actividades operativas que realizaban en un buen número de campos existentes en las regiones norte y sur del país. A pesar de las sugerencias de representantes del gobierno nacional para que las empresas tomaran medidas y evitaran las situaciones que se estaban presentando, en la mayoría de los casos, simplemente eran ignoradas; ello representaba el poco respeto que las empresas tenían por los funcionarios representantes del sector público, responsables por el control de las actividades petroleras en el país. La situación de rebeldía de un grupo de trabajadores quienes se opusieron a seguir aceptando los abusos cometidos contra ellos, detonó un paro nacional de trabajadores en apoyo y solidaridad a quienes venían siendo maltratados en su dignidad laboral y humana. Fue este el principio del fin para las empresas internacionales, pues luego de una serie de consultas a nivel político y contando con el apoyo del Congreso de la Unión, el Presidente de los Estados Unidos

Mexicanos, General Lázaro Cárdenas del Río, decidió expropiar las empresas y congelar sus activos a partir del día 18 de marzo de 1938.

A partir de entonces, el país se convirtió en responsable de sus recursos y también de las actividades de producción de petróleo en los diferentes campos descubiertos por las diferentes empresas que se encontraban laborando en el país para ese momento. Allí mismo se estableció la necesidad de crear una empresa nacional que se encargara de estas actividades, contando para ello con aquellos trabajadores profesionales mexicanos y los trabajadores sindicalizados para hacer frente a ese gigantesco reto. Así que la historia de Petróleos Mexicanos como empresa comienza en el mismo momento de la expropiación, aunque los tecnicismos legales y contables pudieran indicar una fecha diferente. Desde ese entonces han pasado 78 años que recientemente fueron celebrados como un hito histórico único para la industria y de enorme importancia para el país.

Son 78 años de historia de esta empresa nacional que le han permitido descubrir más de 100 mil millones de barriles, de los cuales se han producido hasta finales del 2015 alrededor de 57 mil millones, es decir el 57% de las reservas descubiertas. Si comparamos este volumen producido con países de una mayor tradición petrolera como los Estados Unidos, Arabia Saudita y Venezuela, para señalar tres de los más importantes, podemos decir que México - gracias a Pemex - se encuentra en ese selecto grupo de países que han acumulado un factor de recobro promedio superior al 50% nivel país; esto significa que de cada 100 barriles que se encuentran almacenados en los poros de las rocas (yacimientos), se han logrado extraer 50, y ello es muy bueno con base en los dictados de la ingeniería de yacimientos y también comparable con lo que han venido haciendo países de mayor historia y experiencia petrolera, como los mencionados.

Es importante recordar estos datos históricos en el contexto actual de

Pemex, por la situación tan difícil que está pasando la ahora denominada Empresa Productiva Nacional. Contexto que en gran parte obedece a la situación de precios y superávit de las ofertas de petróleo a nivel internacional, ocasionadas por el increíble crecimiento de la producción interna de crudo no convencional en la Unión Americana y también la sobreproducción de varios países del medio oriente liderados por Saudí Arabia; pero también obedece a una voracidad fiscal sin límite ni parangón por parte del gobierno nacional. Pero esta situación crítica de Pemex no se da justo en este último año, cuando se presenta a lo largo del año la continua caída de los precios del petróleo que en su marcador WTI superó los 100 dólares por barril hace un par de años; por el contrario viene siendo anunciada desde varios años antes, después de lograr una producción superior los 3.0 MMBPD a mediados del año 2004.

Varios indicadores dictaban que la empresa petrolera nacional, estaba caminado hacia una crisis que podría tomar varios años - como en efecto fue - pero los mismos no fueron tomados en cuenta por las instituciones gubernamentales responsables de la gestión de la empresa en esos años. Entre estos indicadores podemos señalar la sobre explotación del principal yacimiento del campo Cantarell, lo que detonó un desequilibrio en la energía entre las fuerzas internas que controlan el flujo de fluidos en el medio poroso o yacimiento, para asegurar su correcta explotación. Este desequilibrio, ocasionó la invasión prematura de agua a los espacios porosos donde habitualmente se encontraba el petróleo, desplazando el mismo, y fluyendo hacia los pozos que terminaron produciendo agua, cambiando el patrón de producción del yacimiento y obligando a cerrar estos pozos, reduciendo la producción de petróleo de manera continua. De forma similar ocurrió con el otro fluido presente en los yacimientos: el gas, que también encontró canales preferenciales para fluir, ocasionando un desinfe del yacimiento, obligando al cierre de pozos.

Estudios técnicos hechos por los especialistas de Pemex, habían sentado las bases rectoras o deber ser de la explotación de dicho campo, sin embargo, los mismos fueron desatendidos, para dar prioridad a la voracidad fiscal del gobierno de turno, a pesar del daño irreparable que se estaba ocasionado, no solo al yacimiento, también a Pemex y al país. Una visión inmediatista de fondo político pudo más que los estudios y la opinión de especialistas que justificaban un plan de explotación acorde con las sanas prácticas de la ingeniería de yacimientos a nivel mundial.

Por otra parte ocurrió el descalabro de Chicontepec, donde jamás se pudieron alcanzar las metas de producción comprometidas desde su desarrollo inicial en el año 2005, pues la falta de entendimiento de la conformación de ambientes de deposición de origen turbidítico y el origen de yacimientos tigh, combinado con un plan de perforación masiva carente de visión estratégica, se combinaron para incrementar las inversiones y los costos, haciendo el desarrollo de este paleocanal inviable económicamente, como lo fue dictaminado por la CNH en el año 2010; a pesar de los resultados que se obtuvieron en el proyecto de Laboratorios de Campo, iniciado tardíamente y que permitió probar que la perforación de pozos horizontales, combinado con un número mayor de etapas de fracturamiento y los ajustes en espaciado de pozos, pudieron haber cambiado las tendencias de explotación de esa región.

El otro tema de gran impacto en Pemex ha tenido que ver con la restitución de reservas, es decir cómo se ha estado reponiendo cada barril producido. Cuando esta restitución es menor al 100%, significa que no se está remplazando el total de barriles producidos y que ello descapitaliza la empresa. Un símil para entender este tema pudiera ser el caso de una persona que no tiene un salario suficiente para mantenerse y tiene que estar constantemente sacando de sus ahorros; eventualmente colapsa, y este sin duda es un riesgo inminente de Pemex;

de allí la importancia de mantener las actividades de exploración con la debida prioridad, pues independientemente de la transición y futuras asociaciones o alianzas, debe seguirse adelante con el plan de exploración vigente. El tema no es que Pemex no descubrió suficientes áreas de barriles frescos para reemplazar cada barril producido, sí lo hizo, pero en pequeñas áreas cuyas reservas difícilmente alcanzaban los 100 millones de barriles de petróleo, volumen relativamente pequeño para sustentar las inversiones necesarias de una empresa del tamaño de Pemex. También fueron descubiertas áreas con gas en lugar de petróleo y evidentemente con los precios del gas, nunca fueron atractivas para desarrollar.

Todos los factores técnicos mencionados han venido afectando el potencial de producción de Pemex y al día de hoy su producción se acerca aceleradamente a 2.0 MMBPD y con una declinación difícil de controlar, además de disponer de un presupuesto limitado por el Estado, que ante la demanda de la empresa, le exige mayor rentabilidad en sus proyectos. Ante esta situación el desarrollo de nuevos negocios de la empresa representa una oportunidad única; oportunidades que le permitan tener acceso a capital que no incremente su deuda, y por otra parte que pueda acceder a nuevas tecnologías e incorporarlas rápidamente. Los farm outs o asociaciones, es decir la búsqueda de socios y aliados son el mecanismo que la Reforma ha previsto para que Pemex acceda a estas oportunidades. No obstante, existen dos temas cruciales que las limitan: la carga de pasivos laborales y el régimen fiscal, ambos representan una verdadera barrera para cualquier empresa internacional interesada en este tipo de oportunidades.

Al mismo tiempo el sector institucional es decir la SENER, la CNH y muy especialmente la SHCP deben ponerse de acuerdo para poder facilitar a Pemex estas negociaciones; al menos que puedan sentarse y discutir con las empresas internacionales su interés y beneficio - para Pemex - de una posible

asociación o alianza de cualquier tipo. Pemex debe realizar una valoración meticulosa de los activos que quiere negociar como farm outs y conociendo ello, entonces definir su participación en los mismos, teniendo en cuenta que a mayor participación, mayor será la necesidad de capital y eso va a estar difícil de justificarlo ante las autoridades del sector. En experiencias internacionales en procesos similares, otras empresas nacionales - similares a Pemex - han buscado participar con equities que oscilan entre el 25 y el 35% y se reservan un "golden share" para asegurar un derecho de veto a cualquier iniciativa que consideren perjudicial para el país dentro del proyecto en cuestión.

En resumen podemos decir que en este proceso de reforma energética, Pemex está pasando por una transición muy difícil que pudo haberse planificado mejor, y que lamentablemente a la misma se incorporó un tema exógeno de especial significado y gran impacto como lo ha sido el derrumbe de los precios del petróleo. Esta situación de los precios ha afectado los ingresos del Estado, y ello ha ocasionado que el presupuesto asignado a Pemex durante el año 2015 y este 2016 se haya reducido. También la dificultad de los procesos de farm outs y migraciones (participan todas las instituciones del sector y no hay claridad de roles), han complicado la implementación de ambas opciones, y finalmente, los pasivos laborales de la empresa y el régimen fiscal que mantiene representan un riesgo para cualquier interesado en una asociación o alianza.

Podemos observar que el único factor exógeno - fuera del control del gobierno y la empresa- son los precios de petróleo; los demás son susceptibles de revisión siempre que se haga con una actitud y reajuste adecuado, dándole prioridad a la visión país, y que puedan ser mejor alineados para sacar a Pemex de esa especie de parálisis por análisis en la que se encuentra.