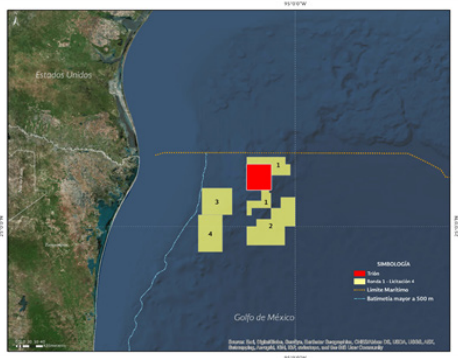


Alianzas estratégicas o asociaciones: una opción viable para fortalecer el futuro de Pemex

La presentación pública del primer caso de Farm Out para la selección de un socio para ejecutar actividades de exploración y extracción de hidrocarburos bajo un contrato de licencia en aguas profundas, abre una puerta adicional del proceso de Reforma Energética en lo concerniente al capítulo de hidrocarburos.

Un capítulo por demás interesante porque es el primero que involucra directamente a Pemex. El campo Trión fue descubierto en el año 2014 por Pemex en el área denominada Cinturón Plegado Perdido, en tirantes de agua que superan los 2500 metros de profundidad y como parte de una campaña exploratoria que, en su momento, descubrió en el orden de los 1200 MMBLSPE, donde sobresalen además de Trión, los campos Maximino y Exploratus.



Fuente: CNH <http://rondasmexico.gob.mx/s1-01-bloques/>

Desde la Ronda Cero, donde Pemex recibió el 21% de los recursos prospectivos, la empresa nacional ya había planeado apalancarse en alianzas estratégicas con el fin de acceder a tecnologías propietarias que le permitan acelerar la exploración en áreas de geología compleja o nuevos plays, buscando incrementar su capacidad de ejecución y compartir el riesgo. Su segundo objetivo en este tipo de alianzas considera desarrollar habilidades en modelos de administración y negociación de áreas de exploración a nivel nacional e internacional. Pemex está consciente que este tipo de asociación en campos recién descubiertos representan un mayor riesgo para las empresas interesadas en asociarse, y ello lo reflejan en los niveles de inversión que están dispuestas a poner en riesgo, y también

esperan cláusulas contractuales que tomen en consideración este factor.

El tema de los contratos para Farm Outs o asociaciones, que realmente es lo que ocurre cuando dos o más empresas se unen para desarrollar un negocio en conjunto, tiene características únicas y debe ser hecho para cada caso en particular; difícil conseguir que dos asociaciones se hagan con exactamente las mismas características y con los mismos intereses de parte de las empresas que la buscan; aunque sean oportunidades similares, bien sea el desarrollo de un área exploratoria o la construcción de una planta de gas, refinación o petroquímica.

Un ejemplo de esto se presentó en la apertura petrolera venezolana de la década de los años 90 con las asociaciones realizadas, por la empresa nacional venezolana, para desarrollar la Faja Petrolífera del Orinoco - un cinturón de hidrocarburos depositados a lo largo de una extensión de más de 700 kms y que está ubicado en la ribera norte del Río Orinoco, en el sur de Venezuela. Para la explotación de esa región se firmaron cuatro Asociaciones Estratégicas, cuyo objetivo fue desarrollar campos de crudo extra pesado, es decir: perforar pozos, construir instalaciones e infraestructura de transporte, tratamiento y almacenamiento de hidrocarburos, así como plantas para mejorar ese crudo hasta el nivel de calidad que cada empresa necesitara dependiendo del destino final del crudo mejorado.

El otro tema importante tiene que ver con el grado de participación o equity del proyecto, que la empresa productiva nacional quiere tener en el total de las inversiones, y aquí debe

haber una estrategia muy clara de los objetivos y metas que espera en cada asociación o Farm Out. Las motivaciones de las alianzas o asociaciones, desde su introducción en la década de los años 80 en industrias manufactureras, farmacéuticas y de procesos, mucho antes que la industria petrolera, han estado relacionadas con dos factores. El primero es la búsqueda de tecnologías que mejoren la eficiencia de sus procesos, y la segunda, productos que complementen la calidad de aquellos "comodities" que ellos producen. En el caso de la industria petrolera estos factores se convirtieron en fundamento para las adquisiciones o "mergers", junto al incremento de reservas o presencia estratégica en mercados de interés.

Hubo un momento en el tiempo cuando las empresas petroleras nacionales - con gran cantidad de reservas y portafolios muy grandes de proyectos - empezaron a sentir limitaciones en su capacidad de ejecución física y financiera principalmente, pues los presupuestos que recibían de sus respectivos gobiernos se reducían cada año, como consecuencia de las prioridades sociales de los países y sus compromisos con un sector importante de la población necesitada de esos apoyos. Así que las alianzas /asociaciones con empresas privadas internacionales empezaron a verse como una opción viable muy atractiva, pues además de compartir el riesgo, incorporaban el capital necesario para el desarrollo de los proyectos.

La década de los 90 dio inicio en gran escala a la búsqueda de este tipo de inversiones y, en Suramérica, países como Venezuela y Brasil tomaron la iniciativa en lo referente a esquemas de negocios de diferentes tipos, pues se



dieron cuenta que más allá de alianzas de empresas internacionales con las empresas nacionales requerían mayor capacidad de ejecución para poder explotar las reservas existentes; así fue que decidieron detonar el sistema de licitaciones, diseñando contratos acordes con los riesgos y el tipo de campos o áreas a licitar. El menú de ofertas se diversificó de manera extraordinaria desde campos inactivos por muchos años, hasta nuevas áreas a explorar. En el primer caso con contratos de licencias o convenios de servicios operativos y, en el segundo, contratos de exploración a riesgo y producción compartida.

En el caso de México la Reforma Energética ha permitido detonar las licitaciones de campos y áreas de exploración y para ello se ha venido preparando sobre la marcha con el adecuado andamiaje institucional. A diferencia de otros países en donde se le dio a la empresa nacional la oportunidad de liderar el proceso de alianzas, aquí todo el proceso está regido y controlado por el Estado, a través de la Secretaría de Energía, la Secretaría

de Hacienda y la Comisión Nacional de Hidrocarburos. Como todas las decisiones, esto tiene sus puntos buenos y sus debilidades, pero ha sido una decisión que ya en el transcurso de casi tres años ha realizado un proceso de una primera Ronda con tres convocatorias o licitaciones que han permitido otorgar 30 campos: 5 ubicados en aguas someras y 25 en campos terrestres inactivos y maduros. Se encuentran en espera del proceso de licitación una convocatoria adicional de 10 áreas en aguas profundas y para la misma se han inscrito más de 20 empresas internacionales medianas y grandes.

La novedad ahora está en el primer Farm Out de Pemex, proceso que también será llevado por la CNH, con las mismas características que los procesos anteriores; es decir una licitación con sus reglas claras y en el cual, quien ofrezca una mejor oferta al Estado, será seleccionado como el socio de Pemex y tendrá, por cierto, que reconocer las inversiones hechas por la empresa nacional en la perforación de pozos en el área y la ejecución de las pruebas necesarias para poder determinar las reservas del campo descubierto.

El arranque de este nuevo proceso detona una serie de preguntas que requieren respuesta: ¿realmente este proceso debe seguir el patrón establecido en las licitaciones de la Ronda Uno, cuando la empresa nacional se supone está buscando un socio con características únicas para situaciones específicas?; ¿el esquema de acudir a un cuarto de datos, será suficiente para que las empresas interesadas puedan tomar una decisión?; el rango de participación de la empresa nacional es muy amplio – entre 25 y el 45% - ¿significa que no hay claridad en el objetivo de la asociación? ¿Estarán las empresas internacionales más interesadas en ser socias de Pemex en esta asociación con riesgo calculado? ¿o preferirán ir a la licitación por áreas totalmente inexploradas en aguas profundas?

Preguntas que irán recibiendo respuestas en la medida que el proceso avance y se colecten las opiniones de las empresas con interés de participar en el mismo; por cierto que serán las mismas empresas que están ya registradas para participar en la cuarta convocatoria de la Ronda Uno y que tiene que ver con 10 áreas ubicadas en aguas profundas del Golfo de México.