

# México se posiciona en el nuevo mosaico energético

La tormenta que se inició a mediados del 2014 para la industria energética global no ha pasado, quien esté dando la lectura equivocada sufrirá las consecuencias. En realidad, la volatilidad del mercado continúa, la sobre oferta de petróleo está allí presente, las economías de los países grandes continúan con un bajo crecimiento, y adicionalmente tenemos un factor geopolítico muy sensible relacionado con la visión del mundo del Presidente de Los Estados Unidos de América.



**E**l impacto de esta tormenta ha sido y continúa siendo devastador o transformador. Un barril a 50 dólares representa la mitad del ingreso que solían tener las empresas cuando el barril superaba los 100 dólares, y ello derrumbó proyectos grandes en progreso o a punto de iniciarse, y también revolucionó los portafolios de las empresas y la visión del negocio en muchas de ellas, pues actualmente no solo es importante el Valor Presente Neto o VPN de un proyecto, sino que se evalúa muy cuidadosamente el perfil de desembolsos gradual del mismo, y su tiempo de ejecución. Una visión de corto plazo - retorno casi inmediato (3 años o menos) - priva sobre los retornos altos pero de muy largo plazo (5 años o más). Fig. 1

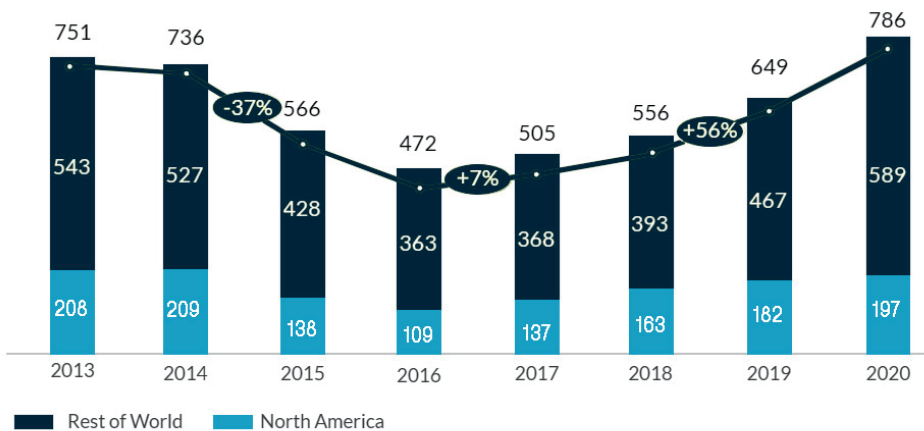
petroleros; asimismo han despertado la vena innovadora de las empresas que han venido desarrollando energías alternas, y también han motivado a las personas a buscar opciones particulares que les permitan reducir sus costos en la energía que consumen, pero que al mismo tiempo les permita crear un mercado secundario con sus vecinos y en sus colonias o urbanizaciones.

Esta avalancha transformadora viene siendo secundada por ajustes en las regulaciones sobre energía en los países más afectados; regulaciones que estimulen el desarrollo de tecnologías y energías alternas, así como una apertura a la inversión de capitales internacionales, para también estimular el crecimiento económico y el empleo, fuentes vitales

la naturaleza del negocio tiene que cambiar - business as usual it is not an option - y están aprovechando la coyuntura para reinventar sus negocios, buscando las opciones que les permitan mantenerse competitivos en el corto plazo y desarrollar nuevas opciones para el largo plazo. Mirar fuera de su negocio, entender qué están haciendo otros tipos de negocios, adoptar y adaptar nuevas prácticas tomadas de esos negocios, desafiar la manera de hacer las cosas, son temas que están sobre el escritorio y en la mente de cada CEO, si la empresa desea sobrevivir en el futuro cercano. Solo aquellas empresas que transformen su organización y la hagan más sencilla, directa, ágil en la toma de decisiones podrán sobrevivir en el mediano plazo.

Son tiempos de pensamiento estratégico, cuestionamientos críticos afloran en la mente de los ejecutivos que toman decisiones, preguntas como: que empresa queremos ser para el año 2025? o qué tipo de portafolio debemos desarrollar para mantener un equilibrio de flujo de caja y crecimiento a mediano plazo?, surgen en el día a día de las empresas de energía. En el caso de Devon Energy and Conoco Phillips, han decidido fortalecer su portafolios con inversiones en recursos No Convencionales, buscando mejorar retornos y flujo de caja; mientras que Shell y Total apuestan por ampliar su alcance hacia energías renovables y generación de electricidad, migrando de activos en hidrocarburos a activos en energías alternas, buscando diversificar su portafolio. Incluso Exxonmobil apuesta a las oportunidades de desarrollo rápido que pueda lograr en Permian Midland, Texas.

**Figura No. 1**  
**OIL AND GAS INDUSTRY CAPITAL EXPENDITURES (ESTIMATES)**  
USD (BILLONES)



Source: SG Cross Asset Research/Equity, Oliver Wyman analysis,

Pero los efectos han impactado las economías de muchos países, principalmente aquellos como México, cuyos presupuestos han dependido históricamente de sus ingresos

para la estabilidad social de cualquier país.

Muchas empresas piensan que esta tormenta llegó para quedarse y que

Son tiempos de pensar también en retornos a corto plazo que permitan recuperar los ingresos afectados por la tormenta de precios, que redujo las inversiones en Exploración y Producción para las compañías privadas en más de 200 billones de dólares por año desde el 2014. Son tiempos de dar crédito a las tecnologías aplicadas en la perforación y terminación de pozos en lutitas (shales) en Estados Unidos y que han logrado mantener empresas competitivas a 50 dólares el barril. Son tiempos de priorizar la explotación de zonas conocidas a la exploración en nuevas fronteras, principalmente aguas profundas. En las expectativas de crecimiento de la industria se ven incrementos del 20% en inversiones en los próximos años, pero ellas irán a desarrollos fast track de campos y áreas con preferencia en No Convencionales - lutitas - o países que representen bajos costos de desarrollo.

Es en este escenario en donde México está siendo visto. Este escenario de inversiones que aseguren un retorno rápido y de bajo riesgo es el de México. Las empresas internacionales han ido analizando la información, entendiendo la situación. Ya han comprendido que el Estado es responsable de un proceso nuevo y que está apostando al éxito del mismo. También saben que un monopolio como Pemex no exploró todo lo que tenía en portafolio y que tampoco desarrolló todo lo que pudo por las razones que fueran, desde la abundancia de Cantarell hasta insuficiencias financieras.

México puede convertirse en el gran competidor de Texas y Oklahoma en el tema de costos de producción. Si la explotación de shales ha incorporado el concepto a "easy on - easy off" (fácil acceso y fácil abandono), México puede ser el concepto alternativo: "easy on & standing" (fácil acceso y mantenerse). Las tecnologías han hecho posible el milagro de los shales, mientras que las aguas someras y las reservas 2P pudieran representar el milagro mexicano y, por la respuesta de las empresas

internacionales y algunas empresas nacionales a la primera licitación de la Ronda 2.1, pareciera que le están dando esta lectura.

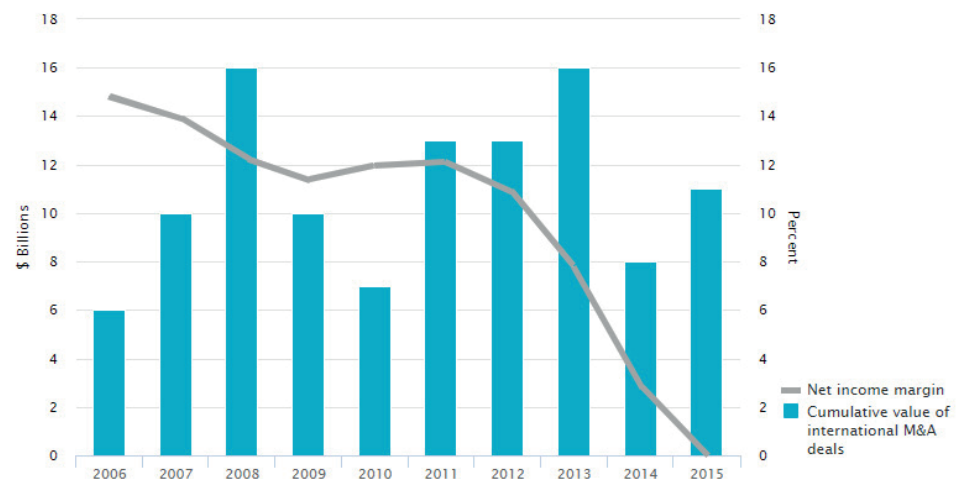
Asimismo, Pemex ha entendido la importancia de tener un portafolio de oportunidades que puedan compartir con empresas privadas. La reforma dio esta atribución a Pemex y ello representa una ventaja, pues el conocimiento de sus áreas, recursos y reservas le permiten ser vistos como un socio atractivo. Ya el primer farm out se hizo y una empresa internacional exitosa en el mundo apostó y ganó la oportunidad. Ya están programados tres procesos adicionales y la empresa nacional trabaja en un portafolio de oportunidades muy interesante.

el desarrollo del proyecto en términos operativos, de seguridad y lo más importante: financieros.

En resumen, podemos concluir que el mundo enfrenta una nueva era petrolera que difiere de las demás porque está consciente de la abundancia de recursos y reservas, y donde se encuentran. Las grandes empresas privadas entienden que un portafolio balanceado que asegure retornos rápidos mientras se profundiza en la optimización de costos en aguas profundas es una vía de menor riesgo en los próximos años. Las empresas nacionales deben revisar cuidadosamente el momento para diversificarse hacia afuera. La naturaleza de los riesgos puede representar un alto precio e impacto, (Fig. 2) Los países que presenten oportunidades de desarrollo a

**Figura No. 2**

National oil companies' diversification overseas has failed to live up to expectations



**Sources:** EBITDA margin: Sinopec, Petrobras, PDVSA, PetroChina, Pemex, Petronas, Pertamina, Statoil, Gazprom, Rosneft, Socar, Ecopetrol SA, QP (standalone), KPC M&A deals: Petrobras, PDVSA, PetroChina, Pemex, Petronas, Pertamina, Statoil, Gazprom, Socar, Ecopetrol SA, Sonatrach, Saudi Aramco, ADNOC, QP, KPC

Las experiencias de otras empresas nacionales que han preferido diversificar su portafolio de inversiones hacia afuera - como el caso de Saudi Arauco en Malasia y Estados Unidos, - representa un riesgo mayor que el invertir localmente. En ambos casos el concepto de Enterprise Risk Management ERM (análisis de riesgo empresarial) debe fortalecerse, para evitar sorpresas que puedan afectar

bajo costo serán prioridad en los planes de inversiones de empresas y fondos internacionales. México representa una excelente oportunidad para estos capitales y el Estado ha trabajado acertadamente en reducir la percepción de riesgo. Pemex ha entendido la oportunidad de convertirse en un socio preferido del capital privado y ya inició el camino de diversificación de su portafolio.