

Farm outs y alianzas: La nueva realidad de Pemex

La intervención del Director General de Pemex en la reciente edición de la Offshore Technology Conference, OTC, en Houston, dejó un buen sabor en la audiencia. Su presentación con un enfoque financiero principalmente, permitió explicar a la audiencia cómo ha mejorado la gestión de la empresa desde su arribo hace poco más de un año.

En su mensaje José Antonio González Anaya transmitió claramente que la estrategia de Pemex dejó de ser producir volúmenes y subsidiar la refinación, para dar lugar, a una estrategia de creación de valor a la largo de la cadena de valor desde la exploración y extracción hasta la refinación y distribución de petrolíferos.

Para ello, Pemex se apoyará en las bondades que le ha brindado la Reforma Energética y que le permite, como empresa productiva nacional, tener alianzas estratégicas con empresas internacionales utilizando el esquema de farm outs, que no es otra cosa que, la selección de oportunidades y la oferta de las mismas vía licitación a empresas previamente calificadas. En ese sentido, ya se logró la primera para el desarrollo del campo Trion en aguas profundas con la empresa australiana BHP Billiton, y ya se anunciaron tres oportunidades más en aguas someras y en campos localizados en tierra en la región sur del país.



También Pemex ha participado en el proceso de licitaciones de la ronda uno y apostó por un bloque en aguas profundas en alianza con la empresa Chevron, la primera que se hace con este propósito, y continúa con esa estrategia de apertura de activos importantes para poder desarrollar reservas probadas adicionales. Esta estrategia de apertura y búsqueda de socios financieros, estratégicos y tecnológicos representa la nueva Pemex, es la materialización del concepto de empresa productiva nacional,

es la constructora del futuro, pues la época de presupuestos grandes cubiertos por el Estado va cerrando capítulos; nuevas realidades se están escribiendo en el sector petrolero nacional y sin duda Pemex continuará siendo el jugador preponderante, por lo menos los próximos 10 años.

La realidad del mercado está dando paso a una nueva era petrolera y así lo han aceptado las empresas internacionales, tanto operadoras como de servicios. Las grandes empresas de perforación - drilling contractors - lo han entendido, y también los astilleros constructores de nuevas plataformas, quienes han revisado su cadena de suministro para poder concluir las órdenes de unidades - plataformas - en proceso de construcción, y que en muchos casos se habían detenido, pensando en una recuperación del mercado rápida; hecho que no se dio, y por lo tanto los obligó a replantearse opciones viables de reducción en costos y financiamientos para poder concluir sus órdenes de trabajo.

La realidad del mercado abre otra ventana que vivía un letargo, la innovación y creatividad, y ella se posicionó en todo lo que significa el sector no convencional. North Dakota, Oklahoma y el sur de Texas se convirtieron - en los últimos años - en semilleros de tecnología, obligados por la necesidad de tener acceso a mercados que antes no pudieron. Bakken, Permian, Eagle Ford, son áreas - campos - que ahora están en cada conversación petrolera o energética. Cada día el mundo se despierta con alguna innovación asociada a la perforación y/o la terminación de pozos, el fracturamiento hidráulico - fracking - de formaciones, el control ambiental, entre otras; todas con el firme propósito de seguir siendo competitivos en un mercado que se estaciona en la banda de los 40 a 50 dólares el barril. Este entendimiento del mercado les permite ser la única región en el mundo

donde se ha incrementado la actividad de perforación de pozos, volviendo a los niveles donde se encontraba en julio del año 2014, cuando se inició el colapso del mercado y la caída acelerada de los precios.

La realidad del mercado también ha hecho que árabes y rusos hablen el mismo idioma, el lenguaje del negocio petrolero, donde producción, barriles y costos se escriben diferente pero significan lo mismo. También que los países miembros de la OPEP hayan entendido que no siempre producir mucho y más barato es mejor. Que no solo es importante tener reservas suficientes, sino poder disponer de las tecnologías que permitan hacer rentable y competitiva su extracción en gran escala.

Pemex ha entendido esto también y por ello su Director General, le explicó al mundo en su conferencia de la OTC y en el instituto Baker de la Universidad de Rice, en Houston, Texas, que la Pemex del futuro estará jugando en esas grandes ligas, contando con el apoyo de un número importante de socios que le ayudarán a ser sustentable y competitiva. Pemex ha entendido que su posición de monopolio y único beneficiario de las asignaciones del Estado por más de 75 años, le coloca como una empresa atractiva para cualquier inversionista que conozca el negocio petrolero. No solo su negocio del upstream es excepcionalmente interesante, también lo son sus negocios de mid stream y down stream o transformación industrial, como le han denominado en México. Y esto, además de oportunidad, representa un reto estratégico para la empresa productiva nacional, pues su organización debe adaptarse para responder a esta nueva realidad.

Tener una cartera o portafolio de proyectos con socios de cualquier tipo, plantea un ejercicio de planeación estratégica

y de control de esa gestión totalmente diferente. Tener trabajando diariamente 50 o más socios requiere de una organización diferente. Por ello en la medida que avanza la materialización de las asociaciones vía farm outs o vía licitaciones de nuevos bloques o áreas, Pemex debe reorganizarse. La mayoría de sus socios serán empresas públicas, es decir que rinden cuentas a sus consejos de accionistas, mismos que son fondos de todo tipo, inclusive mexicanos. Esos fondos conocen el negocio y saben que el retorno de esa inversión toma más tiempo que en otras inversiones de commodities diferentes al negocio de explorar, producir, transportar y refinar hidrocarburos.

Por ello la transparencia en la administración de los recursos es una obligación y por supuesto que tendrán representantes en los diferentes consejos u órganos de gobierno que se definan para administrar y controlar la gestión de cada empresa creada, bien sea farm out o cualquier otro esquema. Así que Pemex debe definir una

empresa responsable solamente de este vector del negocio, y de esta manera crear un velo corporativo que proteja la empresa productiva nacional, de cualquier riesgo que pueda presentarse. Organizarse por unidades de negocio, cada uno con su consejo respectivo y ellas atadas a un director corporativo que sea responsable por la gestión de todas las empresas; esta Pemex será gobernada de una manera muy diferente a la existente, pues funcionará como una empresa pública para todos los propósitos: operativos, estratégicos, financieros, legales y fiscales.

Así que en los próximos 5 años tendremos una Pemex responsable de los activos actuales, reservas, gente e infraestructura, y cuyo propósito o misión será asegurar la explotación de las reservas existentes de una manera rentable, segura y confiable, extendiendo el mayor tiempo posible la plataforma de producción – plató -, y mitigando la declinación de la producción existente. Y una segunda Pemex responsable, conjuntamente con los nuevos

socios, por la administración y el desarrollo rentable, seguro y confiable de los nuevos activos, reservas, gente e infraestructura.

Dos grandes negocios de Pemex, una sola empresa productiva nacional, ello representará también un cambio en la óptica del Estado para controlar su empresa, migrando más del concepto rentista – la mina – al concepto de negocio – el valor creado; pensando más como accionista y menos como recaudador de impuestos.

México sigue impresionando al mundo con la manera responsable que ha venido desarrollando su Reforma Energética, y en especial el sector de hidrocarburos, y esta reciente exposición de Pemex en la OTC y la Universidad de Rice, ha permitido que el mundo también conozca la transformación de su empresa productiva nacional y las oportunidades que está abriendo al capital internacional.