

# Oportunidades del negocio petrolero en México: retos para el próximo sexenio

*Las oportunidades que tiene México desde el punto de vista de energía son muchas y variables. Tener una estrategia para su materialización y monetización es un reto y un deber para las autoridades que les corresponda dirigir el sector de la energía en el próximo sexenio.*

Ing. Luis Vielma Lobo

Director General de CBM  
Ingeniería Exploración y Producción



**GLOBALENERGY**  
The Journal of the Power Resources  
Edición Septiembre 2012

El mundo ha desarrollado y probado con éxito un variado número de esquemas de negocio que les ha permitido, tanto a empresas privadas internacionales como a empresas públicas nacionales, desarrollar exitosamente las oportunidades de negocio que el sector va ofreciendo. México ha dado sus primeros pasos en el sentido de aprovechar este tipo de esquemas con base en la reforma llevada a cabo por el gobierno del Presidente Felipe Calderón Hinojosa, pero todavía tiene espacios para considerar algunas de estas oportunidades que resumiremos a continuación.

**1. Exploración a riesgo para acelerar el descubrimiento e incorporación de reservas nuevas de los recursos prospectivos en aguas profundas.** Al ritmo que marcha la exploración actualmente a Pemex Exploración y Producción le tomará al menos 10 años disponer de su primera molécula de aceite comercial de esta área. Utilizando asociaciones estratégicas, se pueden establecer modelos de negocio que sean atractivos para las empresas internacionales que ya se encuentran produciendo crudo en las aguas profundas y ultra profundas del Golfo de México. También sabemos que la Constitución mexicana limita en cierta forma las asociaciones, pues no les permite a empresas extranjeras el acceso a reservas. No obstante, la Ley de Pemex tiene mecanismos que pudieran ser atractivos para las empresas, por su similitud con los conceptos de producción compartida. Lo importante es tener a un equipo pensando en este tipo de opciones desde ya. Para ello las empresas internacionales tienen en su grupo de Planeación Corporativa, equipos de pensadores, "think thanks" dedicados exclusivamente a esto.

**2. Asociaciones estratégicas para mejorar crudos pesados y extra pesados de los nuevos yacimientos de Ayatzil integradas con sus propios nichos de mercado. Aquí existe otra gran oportunidad de negocios para PEP.** La producción de aceites pesados y extra pesados es un mundo diferente al resto de los aceites. Extraer, transportar, almacenar y colocar en los mercados es una cadena integral. No debe verse separada. Si se hace de esta manera, se paga un costo. Para lograr esto, nuevamente desde un principio, hay que definir qué quiere

hacerse con el tipo de crudo a producir. Extraer artificialmente crudos pesados, por debajo de los 14 grados API es un reto; transportarlos y almacenarlos, es un reto todavía mayor. Una cosa es mezclar crudos mas livianos para facilitar su extracción y otra diferente es definir qué hacer con esta mezcla. El paradigma actual es mezclar con el resto de las corrientes y que pasen a ser Maya 22. La pregunta es: ¿permite este esquema tradicional capturar el mayor valor posible?. Las experiencias internacionales en otros países han demostrado que no necesariamente esta opción es la mejor.

Procesos de mejoramiento de crudos utilizando tecnologías de coquización, utilizando el hidrógeno como elemento transformador clave de la composición de hidrocarburos de la molécula de aceite, permite la conversión de este tipo de aceites extra pesados en aceites medianos y livianos. Para ello la mejor opción es asociarse con empresas internacionales que dominen esta tecnología y que además estarían interesadas en adquirir el producto final, atado a sus necesidades de suministro en las cadenas de refinerías que procesarán el crudo ya mejorado. De hecho Pemex puede plantear asociarse en esta parte de la refinación y así agregar un valor adicional al negocio.

**3. Crear esquemas atractivos de explotación de shales.** Esta es una oportunidad inmediata que tiene México. El desarrollo extraordinario que tiene el sur de Texas en la formación Eagle Ford y donde más de 60 empresas se encuentran operando directamente o formando parte de consorcios de diferentes tipos, facilita la oportunidad. Las evaluaciones de subsuelo hechas y la información disponible, indican que del lado mexicano el desarrollo de esta formación tiene una mejor tendencia. Dos elementos importantes a tener en consideración: los precios actuales del gas no permiten un desarrollo competitivo del shale, por ello hay que usar la producción de líquidos, como palanca de valor, tal como se hace en el sur de Texas y por ello mismo es un buen momento para que Pemex se prepare y tenga lista su estrategia para implementarla tan pronto mejore el precio del gas, que como cualquier *comodity*, tendrá su rebote y estabilización.



**4. Fortalecimiento de los contratos de Exploración y Producción**, como paso inicial de evaluación de empresas con potencial para convertirlas en futuros socios de Pemex. Al comienzo debe ser un mecanismo sencillo que permita la incorporación de empresas pequeñas, medianas y grandes. Para lograr esto, debe haber un trabajo previo de selección de áreas bien sustentado técnicamente por parte de Pemex. Un trabajo que facilite por ejemplo, el otorgar áreas verdaderamente marginales con buena información a empresas pequeñas y medianas (incluyendo empresas nacionales) y áreas con muy poca o ninguna información a empresas grandes. Esto con la idea que las empresas grandes dispongan de los recursos económicos y técnicos para invertir en la búsqueda de información inicialmente y la explotación o desarrollo posterior. El otro elemento que debe revisarse es la participación de Pemex con un mínimo en estas empresas, cuando por diseño son sus aliadas y no se justifica que comprometa inversiones que necesita para otros proyectos prioritarios de su cartera.

### Oportunidades en el negocio aguas abajo

Adicionalmente a estas ideas existen otras oportunidades que tramontan la frontera de Exploración y Producción y que involucran un cambio en la Visión y Misión de Pemex para seguir fortaleciéndose como una empresa internacional de energía, de manera similar a Shell, BP y Chevron, entre otras.

**5. Alianzas estratégicas en Refinación con convenios de suministro de largo plazo.** La existencia de Refinerías en Texas, su cercanía con México, la posibilidad de tender un oleoducto para optimizar el transporte de aceite hacia esa área, brindan a Pemex un atractivo competitivo importante para que empresas de refinación se interesen en invertir aliadas con Pemex, sin que esto represente hacer uso de capital inmediato, sino administrando los convenios de suministro de aceite de manera similar a como lo hace actualmente con la empresa Shell en la Refinería de Deek Park.

**6. Convertir a Pemex en una empresa de Energía**, entendiendo las necesidades futuras del país y aprovechando las fortalezas ya existentes en esta Paraestatal. Si partimos de un buen supuesto y consideramos los estimados de gas en sitio GOES, de la Agencia Internacional de Energía, IEA, como cifras base de la existencia de este hidrocarburo en las shale ubicadas en el norte de México y en frontera con Estados Unidos, entonces nos encontramos con una extraordinaria oportunidad para convertir a Pemex en una empresa productora de gas y generadora de electricidad.

La idea base sería convertir la molécula de gas en kilovatios en el sitio y transportar los mismos, vía transmisión por cables y no moléculas de gas por ductos. Desde el punto de vista económico la oportunidad es muy atractiva y adicionalmente pudiera representar un nuevo nicho de mercado de energía competitivo para los Estados Unidos y que pudiera convertirse en una alternativa válida para el suministro de energía desde México hacia los estados fronterizos de la Unión Americana.



**7. Ampliar el parque refinador en Estados Unidos y penetrar el comercio al detal de gasolinas.** Este país vecino seguirá siendo el más grande consumidor de energía junto a la China en los próximos años. Independientemente de la explotación del gas proveniente de las shales, el parque automotor seguirá creciendo, por lo que tener activos de refinación allí mismo, sin duda se convierte en un factor competitivo y estratégico. Si se inicia un proceso de adquisición de refinerías -en lugar de pensar construir las aquí- y se definen los convenios de suministro adecuados, esta podría ser una gran oportunidad de negocio para Pemex y para México. Hay empresas que tienen refinerías en Estados Unidos y pudiera plantearse una negociación para adquirirlas con altas probabilidades de obtener una opción positiva. Una de ellas es Citgo, empresa norteamericana propiedad de la empresa venezolana PDVSA y que ha dado señales de debilidad en su proceso de manufactura y el Estado venezolano pudiera estar dispuesto a salir de ella, considerando sus posiciones nacionalistas. Un ejemplo de este tipo de oportunidad lo acabamos de ver en Saudí Arabia que adquirió el 50% de una refinería de Shell en Texas y le invirtió para duplicar su capacidad y en tres años ya la tienen en operación, abasteciendo el mercado local norteamericano y exportando.

En fin, las oportunidades están allí, se necesita una verdadera transformación de PEMEX para integrar más sus subsidiarias, a fin de que cada una sepa lo que la otra hace y que PEP vea como verdaderos clientes a Refinación, PGPB y Petroquímica y así iniciar un enfoque diferente del negocio petrolero. Una de las maneras de lograr este tipo de procesos rápidos es ampliando los esquemas de desarrollo de talento, tanto técnico como ejecutivo, haciéndolo más integral. Que los petroleros de PEP sean enviados a ocupar posiciones de desarrollo y estratégicas en los otros negocios y viceversa, que los refinadores y los técnicos y ejecutivos de PGPB y Petroquímica vayan a PEP. Así se detonará una visión diferente de los futuros líderes de la empresa.

En lo inmediato, a quien le corresponda liderar a PEMEX, necesitará un verdadero equipo de "Think Thank" que le ayuden a materializar oportunidades como las mencionadas aquí lo más rápido posible. A los responsables de las leyes en México, es decir los legisladores y el Poder Ejecutivo les corresponde tomar las decisiones que en materia legal y fiscal tengan que tomar, para que la verdadera transformación de la industria petrolera se dé, para el bien de todos los mexicanos.

