



## ¿Qué hace Germán Larrea para ser petrolero?

**Grupo México invierte más de 1,200 mmd para convertir su empresa en una operadora independiente; Perforadora México, nacida 1959 y que construye y opera plataformas, es su carta más destacada.**

Por: Jorge Cisneros y Gonzalo García |

Lunes, 13 de julio de 2015 a las 06:00

**CIUDAD DE MÉXICO (CNNExpansión)** — Grupo México quiere tener su propia petrolera independiente. La compañía presidida por Germán Larrea, una de las principales empresas mineras y de transporte del país, ya quiere buscar, extraer y producir crudo, ahora que la reforma energética se lo permite.

“Hay un vínculo entre las tres áreas donde trabajamos. Son sectores de grandes movimientos de tierra, de grandes movilizaciones y de grandes proyectos. No es una empresa confeccionada para el pequeño detalle”, dice Juan Rebolledo, vicepresidente de Relaciones Internacionales del grupo.

“Además de (...) la importancia que tiene el sector energético para las otras dos, pues (la energía) les pega directo en sus costos”.

Grupo México es una de las 10 empresas de origen mexicano más grandes del país, según el ranking de Las 500 Empresas más Importantes de Expansión, donde ocupa el lugar 18 en 2015. Larrea, un hombre esquivo que nunca ha concedido una entrevista y del que sólo existe una fotografía pública, es uno de los hombres de negocios más poderosos de la nación.

Igual que otros grandes empresarios, como Carlos Slim —que ya anunció la integración en una sola empresa de sus firmas de servicios petroleros— y Alberto Baillères, de Grupo Bal —que acaba de crear Petrobal—, Larrea quiere posicionarse en el sector energético.

El grupo apostará por el petróleo a través de varias subsidiarias de su división de Infraestructura. Entre ellas destaca Perforadora México, que construye y opera plataformas para Pemex, entre otros servicios.

“Realmente, la reforma (energética) lo que va a permitir es que nosotros participemos y vayamos aprovechando la experiencia que tenemos en minería para convertirnos en un productor de petróleo”, dice Xavier García de Quevedo, presidente de la división de Infraestructura.

### **Preparativos desde hace cuatro años**

Por ello, en los últimos cuatro años el grupo aumentó sus inversiones en el sector. “Lo primero que hicimos fue prepararnos para estar realmente en la fotografía, estar listos para las oportunidades que se venían”, dice Ricardo Arce, director general de Perforadora México.

Grupo México invirtió 1,225 millones de dólares (mdd) desde 2011 en construir seis de las siete plataformas de perforación que tiene hoy. Ya opera cinco de ellas para Pemex —que se las arrienda con contratos de hasta siete años— y espera que las otras dos entren en actividad a finales de este año.

Las ventas de la división de Infraestructura fueron de 151 mdd en el primer trimestre de 2015, 35% más que el año anterior. La mayor parte de esta subida se debe a la mayor actividad de perforación, con el inicio de las operaciones de dos nuevas plataformas, llamadas Tabasco y Campeche.

Con estas inversiones, la empresa pretende duplicar los ingresos de Perforadora México en dos años.

### **Petrolera, antes que minera**

Grupo México nació en 1942 como empresa constructora, y creó Perforadora México en 1959 para dar servicios a Pemex en mar y tierra. “Fue el segundo sector que se creó (dentro del grupo) después de la construcción, antes de la parte minera”, dice Arce.

Con los años, la compañía diversificó los servicios que le daba a Pemex. “Hoy por hoy, somos un jugador muy importante —afirma Arce—, principalmente en aguas someras (poco profundas), donde tenemos cinco plataformas. (...) Somos la única empresa mexicana casi completamente integrada para ofrecer servicios de perforación”.

Sin embargo, debido a que la ley no permitía a las compañías privadas invertir en el sector energético, el crecimiento de la perforadora fue lento. La empresa sólo podía trabajar dando servicios a Pemex, pero la ley no le permitía ser una operadora independiente que pudiera invertir por su cuenta para extraer, producir y vender petróleo.

El negocio de infraestructura del grupo, que incluye los servicios petroleros, tuvo ventas por 562 mdd en 2014, poco más de 6% del total. La división de transporte, donde está Ferromex, representó más de 20%, y el resto, casi 75%, fue de la minería.

### **La búsqueda del socio perfecto**

Dar el salto a ser una petrolera independiente no será fácil, reconocen los directivos. En esta primera etapa, es fundamental encontrar los socios adecuados.

“Lo que tenemos que hacer (...) es asociarnos con una buena empresa —dice García de Quevedo—. La clave va a ser (...) una alianza estratégica para poder pasar de ser un perforador a ser un productor petrolero”.

Las empresas mexicanas deberán asociarse con los gigantes del sector, opina Jorge R. Piñón, experto en energía de la Universidad de Texas y ex directivo para América Latina de la multinacional petrolera BP.

“El paso de una compañía de servicios a ser verdaderamente operador, en particular en áreas que son extremadamente difíciles, como aguas profundas, es gigantesco —dice—. No es que no tengan tecnología o capital, sino que les falta la experiencia organizacional (...) para manejar proyectos con ciertos desafíos”.

Los gigantes del sector también necesitarán aliarse con empresas mexicanas que conozcan la forma de hacer negocios en el país. Grupo México es una de las compañías más atractivas para los grupos internacionales, porque tiene mucha tradición en el mercado nacional y opera en un sector complejo como la minería, dice Monica Rovers, directora de Desarrollo de Negocios de Energía en la Bolsa de Valores de Toronto.

“Hay muchas compañías (energéticas) canadienses muy interesadas en hacer negocios en México”, añade.

### **Riesgo controlado**

Grupo México tiene dos vías de negocio en el mundo petrolero. Una es dar servicios a otras empresas, tanto a Pemex, igual que ahora, como a las demás petroleras internacionales que entren a operar en el país a partir de la reforma.

“Por ejemplo, ExxonMobil —dice García de Quevedo, de la división de Infraestructura de Grupo México—. Somos un consumidor enorme de lubricantes de ExxonMobil (...). Esa relación que existe nos abre puertas para poderles proveer ciertos servicios”.

La otra opción es la operación de campos para la extracción de crudo. La empresa buscará sobre todo proyectos de tamaño pequeño o mediano.

Por eso, no se presentó a la primera licitación de yacimientos que el gobierno abrió en diciembre de 2015. Los campos a concurso son proyectos de exploración —donde aún hay que encontrar el crudo— con mucho riesgo. En cambio, la empresa evalúa licitar —quizá en alianza con otras compañías— por 14 campos maduros: son aquellos donde Pemex ya encontró petróleo, pero que están en declive. “Les vemos un riesgo mucho más controlado —dice Arce—. Son inversiones importantes, sí, pero podemos ver retornos más rápido”.

Otro tipo de yacimiento es el de gas shale. México tiene las sextas reservas más grandes de este recurso energético. Pero la técnica para explotarlo es muy compleja. “Tenemos que ver si entrar al gas shale puede ser competitivo —dice García de Quevedo—, (...) porque no es competitivo si va a resultar más barato traerlo acá (desde Estados Unidos)”.

### **Los precios, un enemigo**

La estrategia del grupo en petróleo y gas será prudente, dicen sus directivos, sobre todo porque los precios actuales del crudo son casi 40% más bajos que hace un año. Esto afectó a Perforadora México.

El año pasado, tuvo que cerrar casi todas sus operaciones en el yacimiento terrestre de Chicontepepec, dice Arce. “Teníamos una operación de 400 empleados que tuvimos prácticamente que desaparecer por la baja inversión (de Pemex) que hay en este momento en esa área”, comenta a la revista Expansión en su edición de Las 500 del 19 de junio de 2015.

La entrada de la empresa en el petróleo será paulatina, según Jay Djemal, especialista en empresas mineras de la calificadora de riesgos Fitch. “Necesitará muchos años de inversión para contribuir, de forma significativa, a los ingresos del grupo”, agrega para la revista, cuya suscripción está disponible en el Kiosco Digital de Grupo Expansión.

Aunque el crecimiento sea lento, también será seguro, afirma García de Quevedo. “Nosotros somos una empresa conservadora, pero sí (...) estamos muy comprometidos y muy entusiasmados con el desarrollo”.