



PEMEX

SECTOR

PETRÓLEO Y GAS

Nº

1

EL SEXENIO QUE ENCOGIÓ AL NÚMERO UNO



MISMA
POSICIÓN

La petrolera vivió en este sexenio uno de los mayores cambios en su historia, tras una reforma que puso fin a su monopolio. Pero la caída de los precios del petróleo y los fuertes recortes a su presupuesto desplomaron su producción a mínimos de 30 años. Pese a todo, aún es la número uno en ventas del país.

ESTANCADA. La refinación, que realiza en plantas como la del Complejo Petroquímico Independencia, en Puebla, es uno de los pendientes de Pemex.

POR: Edgar Sigler

► EXPLORACIÓN Y PRODUCCIÓN

DE LA FARRA AL CELIBATO

Los primeros años del actual sexenio recibieron a Pemex con presupuestos anuales de 200,000 millones de pesos (MDP) para sus trabajos de buscar y extraer barriles de petróleo. Los montos venían aumentando desde la administración anterior, aunque a pesar de ser los más altos en la historia de la petrolera, no estaban logrando frenar la caída en la producción de crudo que sufría desde 2004, sobre todo por el declive natural de sus principales yacimientos.

Como contención, Pemex tenía en operación más de cien equipos de perforación entre 2012 y mediados de 2014, trabajando a marchas forzadas. La compañía había gastado miles de millones de pesos en proyectos como el yacimiento de Chicontepec, donde se estimaban enormes recursos petroleros, pero cuya extracción era muy compleja técnicamente. Fue un desafío fuera del alcance de Pemex. “El problema de la exploración es que a veces tus grandes apuestas pueden estar equivocadas. Esto le pasó a Pemex en Chicontepec”, explica Alfredo Álvarez, socio de la consultora EY.

Además, la caída de los precios internacionales del crudo, desde finales de 2014, puso en jaque sus finanzas y tumbó su actividad. “Cuando los precios de

A la baja

La petrolera produce menos petróleo de manera constante desde hace más de una década, y este sexenio no fue la excepción. Durante estos seis años, la exploración de nuevos campos también se ha desplomado.



FUENTE: Pemex.

petróleo son altos se esconden muchas ineficiencias, y lo que pasó en 2015 agarró a Pemex con muchísima deuda en su balance”, destaca Nymia Almeida, analista de la calificadora Moody’s.

La petrolera frenó el ritmo de sus inversiones, y la producción de crudo cayó a 1.9 millones de barriles de petróleo en promedio diario, frente a los 2.5 millones con que empezó el sexenio. De cara al futuro, los analistas creen que Pemex debe concentrarse en los proyectos más rentables. Es decir, hacer más con menos.

► REFINACIÓN

EL GRAN LASTRE

Ni los altos precios del petróleo de inicios del sexenio, ni la reforma energética, ni la liberación del mercado de gasolinas: nada ha impulsado un negocio donde Pemex pierde millones cada año. “Con cifras de 2016, Pemex tuvo un margen de operación de menos de 1.5 dólares por barril procesado en todo su sistema. Si lo comparas con petroleras latinoamericanas, Petrobras tuvo en el mismo periodo casi 2 dólares por barril”, apunta Ixchel Castro, analista de la consultora Wood Mackenzie.

Los altos precios del crudo de inicios del sexenio permitieron continuar con la política de subsidios a la gasolina. Pero el desplome del petróleo abrió la puerta para liberalizar los precios de los combustibles automotrices, y pasarle el costo real al

En aprietos

México ha pasado de importar el 50% de las gasolinas que consume a casi el 70% en este sexenio, en uno de los peores momentos del sistema de refinación de Pemex.

● Refinación en miles de barriles en promedio diario.
 ■ Petrolíferos ■ Gasolinas (Magna y Premium)



FUENTE: Pemex.

consumidor, en el llamado ‘gasolinazo’, que enfrentó una fuerte oposición social. La meta era frenar la hemorragia que sufría Pemex por vender gasolina más barata de lo que le costaba producirla o importarla.

Los ingresos de Pemex mejoraron, pero en 2017 su refinación sufrió el peor año de su historia, por las ineficiencias que arrastra, la falta de inversión y los desastres naturales, desde huracanes hasta sismos.

Pemex ha prometido que este año sí logrará revertir la caída de su producción de petrolíferos, y que logrará más alianzas para mejorar sus procesos. “Tiene un mercado creciente que le va a estar demandando más productos, y oportunidades de negocio en la medida en que pueda resolver sus retos de operación”, dice Castro.



PEMEX NO LOGRA RENTABILIZAR SUS FUERTES INVERSIONES DE LOS ÚLTIMOS AÑOS PARA PRODUCIR MÁS FERTILIZANTES PARA EL MERCADO NACIONAL.

► FERTILIZANTES

UN MAL NEGOCIO

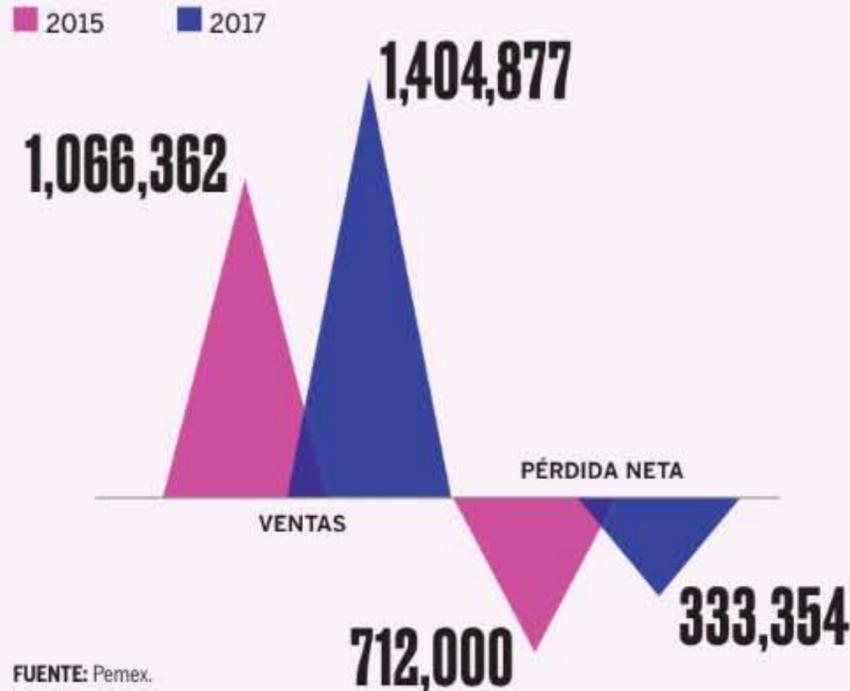
La mayoría de los analistas considera que Pemex debería abandonar este negocio. “Con la reforma, intentaron reactivar la cadena de fertilizantes, pero no tenían que hacerlo así, había otras opciones más razonables y menos costosas”, considera Gonzalo Monroy, director de la consultora GMEC.

Pemex ha gastado millones en la compra de dos plantas para revivir su cadena de fertilizantes entre 2014 y 2016, pero arrancar las operaciones ha costado más de lo planeado y apenas ahora comienzan a estar activas.

Frenando la hemorragia

La petrolera sufrió en 2015 una de las peores pérdidas en su historia, y aunque en 2017 la sangría continuó, logró reducir su deterioro.

Cifras en millones de pesos.



► RESULTADOS FINANCIEROS

DETENER LA HEMORRAGIA

Pemex es la firma que más ventas genera en todo México, pero en cuanto a la utilidad neta, la compañía lleva en números rojos desde antes del inicio de este sexenio, y nada de lo que ha hecho logra revertirlos.

“Lo que vivimos ahora es una consecuencia de los abusos de la época de la bonanza de las exportaciones de petróleo, en donde esos ingresos servían para mantener precios de gasolina bajos y para pagar impuestos al gobierno”, señala Nymia Almeida, de Moody’s. “Pero Pemex tiene que generar ingresos. A ver cómo lo hace, porque debe tomar menos prestado cada año”.

Pemex tocó fondo en este apartado en 2015, cuando perdió 712,000 MDP, como nunca antes desde que se tienen registros. A inicios de 2016, con la salida de Emilio Lozoya de la dirección general y la entrada de José Antonio González Anaya, la

empresa buscó sanear las finanzas: realizó fuertes recortes al presupuesto —de hasta 100,000 millones de pesos en 2016—, hizo alianzas con empresas privadas en algunas actividades y buscó mejoras operativas.

Pese a todo, al cierre de 2017 perdió más de 333,000 MDP.

“Debe convencer al gobierno de imponer un régimen fiscal al nivel del que están pagando los nuevos actores, vender activos y líneas de negocio completas, y empujar fuertemente las asociaciones con otras compañías”, aconseja John Padilla, director de la consultora IPD Latin America.

González Anaya dejó Pemex, que ahora dirige Carlos Treviño, aún en números rojos, pero con mejores perspectivas para su saneamiento. Ahora, el plan de negocios promete buscar con vehemencia la rentabilidad.

En bancarrota virtual

La petrolera pierde dinero, y la relación entre los activos que tiene frente a sus pasivos habla de una firma que, de ser privada, estaría en bancarrota.

◀ Cifras en millones de pesos



FUENTE: Pemex.

▶ ACTIVOS Y PASIVOS

¿LA REFORMA HA AYUDADO?

Pemex ahora tiene más pasivos —lo que debe— que activos —lo que tiene—, lo que vuelve difícil su crecimiento futuro. Para darle la vuelta a la situación, ahora puede tener la ayuda de otras empresas, gracias a la reforma energética.

A partir de la Ronda 1.4 de licitaciones, se posicionó como la mayor ganadora de todos estos procesos, con 14 contratos adjudicados tanto en consorcio como de manera individual, por delante de petroleras internacionales como Shell, Petronas y Total. “Pemex es de las empresas más

importantes de petróleo en el mundo, con una tradición de 80 años, y lo que hemos visto en las rondas es el reflejo de esa posición”, indica Alberto de la Fuente, director general de Shell México y presidente de la Asociación Mexicana de Empresas de Hidrocarburos. Ahora también contará con socios como la propia Shell, además de los que ha conseguido en las alianzas llamadas *farm outs*, como con la australiana BHP Billiton. Esto, según los expertos, le ayudará a aumentar la producción sin invertir tanto en el mediano plazo.

▶ PLANES DE FUTURO

LAS POSIBLES SOLUCIONES

En varias ocasiones, Pemex ha planteado la idea de salir a competir a otros países, pero los analistas descartan el plan. “¿Para qué sale? ¿Para buscar experiencia, nuevas oportunidades, buen rendimiento? La mayor parte de las petroleras nacionales que salieron de su país no han sido muy exitosas”, dice John Padilla, de la consultora IPD Latin America.

Otra opción para el futuro es emitir acciones para salir a Bolsa, como han hecho otras empresas estatales como Petrobras. Por ahora, los expertos ven utópico que Pemex lleve esto a cabo, debido a su frágil situación financiera y operativa y a su dependencia de los gobiernos de turno. “Necesita ser independiente de la Secretaría de Hacienda. Ese es el reto más grande, porque Pemex ha sido para los mexicanos la entidad que provee los recursos para financiar una parte importante de los ingresos del presupuesto”, considera Rubén Cruz, socio de la consultora KPMG.

...Y VIENE NUEVO GOBIERNO

La elección del próximo presidente de México se ha convertido en parte en un referendo sobre la reforma energética. El candidato Andrés Manuel López Obrador ha criticado los cambios legales que se dieron en 2013 y 2014, y que abrieron este sector a la inversión privada, aunque no ha dejado claro si revertirá o no las normas.

“Tenemos que seguir haciendo las rondas de licitaciones. Si no, lo que verás es un pequeño grupo de proyectos que saldrá adelante en los próximos cuatro o cinco años, y luego interrumpiríamos ese crecimiento sostenido”, dice Alberto de la Fuente, de Shell. “Si gana López Obrador, esperamos ver un nuevo intento de fortalecer a Pemex, de otorgarle más recursos. Pero la realidad es que Pemex ya no puede con el

portafolio de responsabilidades que tiene ahora”, añade Duncan Wood, director del Mexico Institute del centro de estudios Woodrow Wilson Center.

López Obrador también propone un nuevo control de precios en las gasolinas y la construcción de nuevas refinerías para depender menos de las importaciones. “Pero si quiere expandir los programas sociales, lo mejor es que cuente con un Pemex dedicado a las cosas rentables”, recomienda Francisco Molano, catedrático de la Universidad de Rice.

De los otros candidatos en la contienda, los expertos están seguros de que continuarían con la reforma energética.

Pase lo que pase, Pemex cierra otro sexenio, en el que se vio obligado a hacerse más pequeño para ser más rentable.