



# La Transformación de Pemex

Juan Carlos Zepeda



1. Ronda Cero
2. Requerimientos de inversión
3. Oportunidades de capitalización para Pemex
4. Elementos adicionales
5. Comentarios finales

1. Ronda Cero

2. Requerimientos de inversión

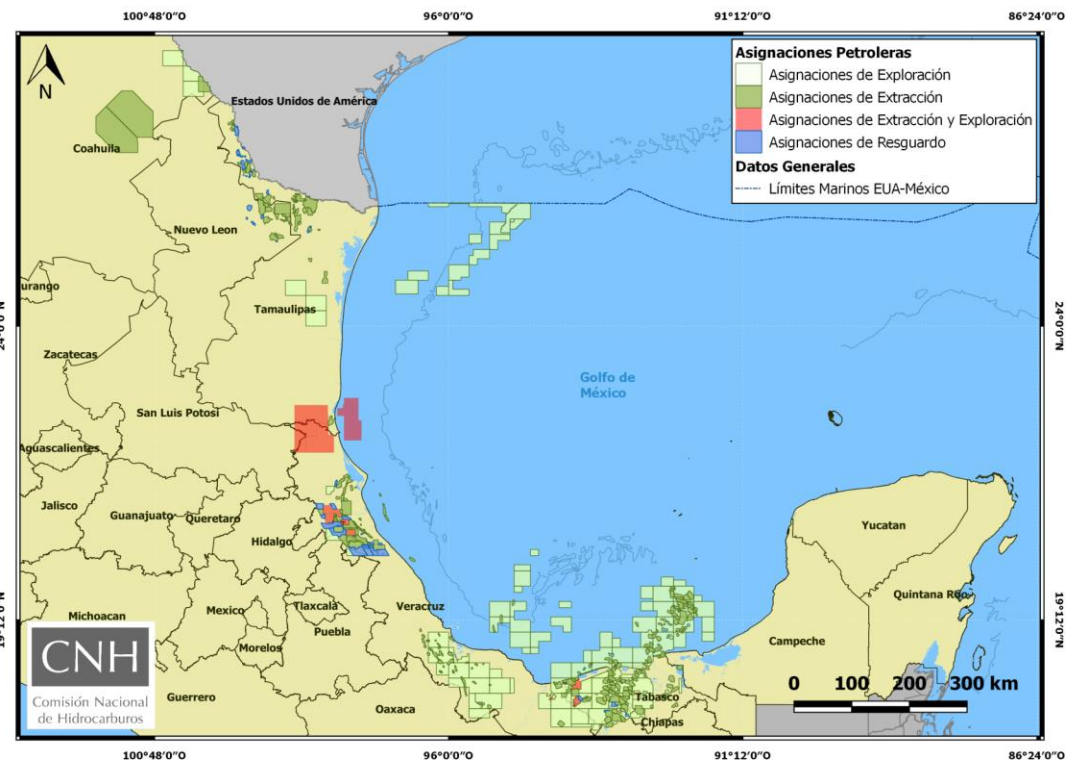
3. Oportunidades de capitalización para Pemex

4. Elementos adicionales

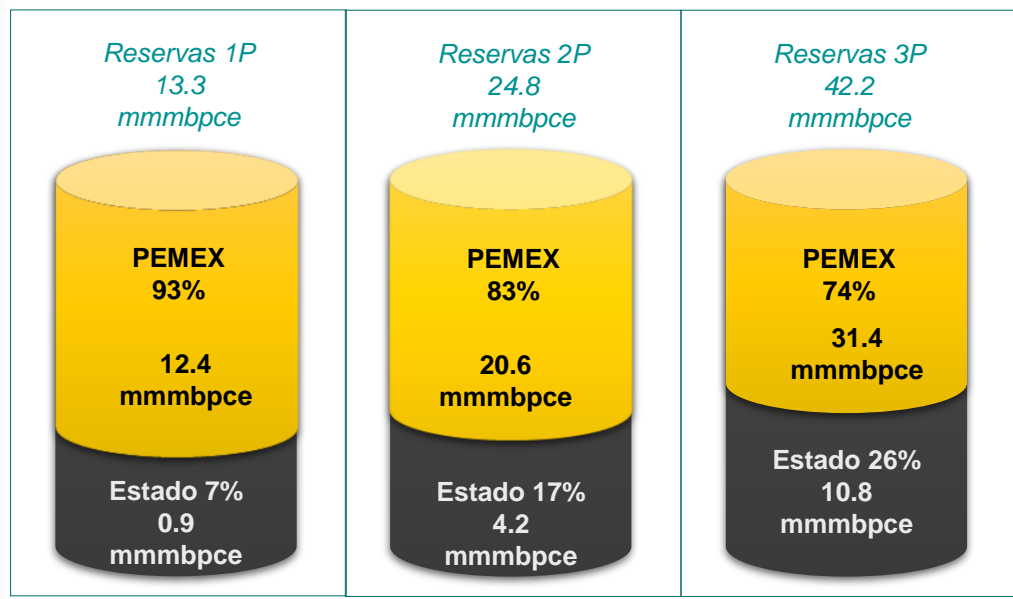
5. Comentarios finales

# Ronda Cero

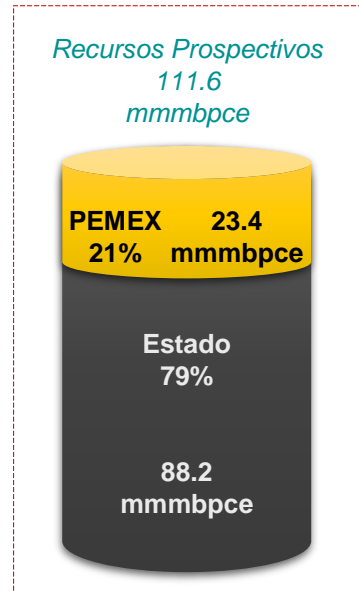
En el mes de agosto de 2014, la Secretaría de Energía, con asistencia de la CNH, otorgó a Pemex 489 asignaciones: 286 asignaciones de extracción, 108 asignaciones de exploración y 95 asignaciones temporales.



## RESERVAS OTORGADAS 1<sup>er</sup> enero 2014



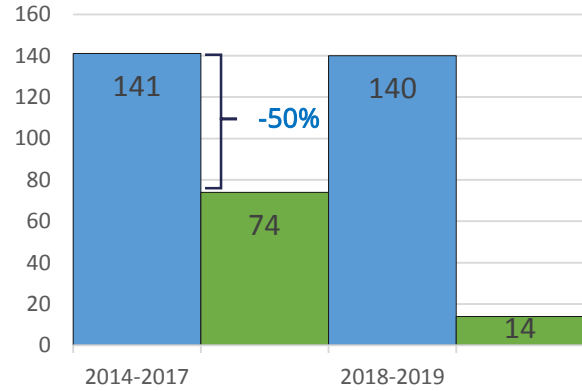
## RECURSOS PROSPECTIVOS 2014



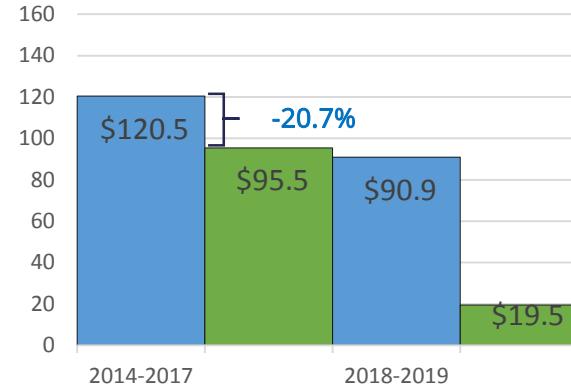
\* Las "Asignaciones Temporales" otorgadas a Pemex para manejar campos del Estado que se encuentran actualmente en producción.  
Mmbpce: Millones de barriles de petróleo crudo equivalente.

# ASIGNACIONES DE EXPLORACIÓN (AGOSTO 2014-JUNIO 2018)

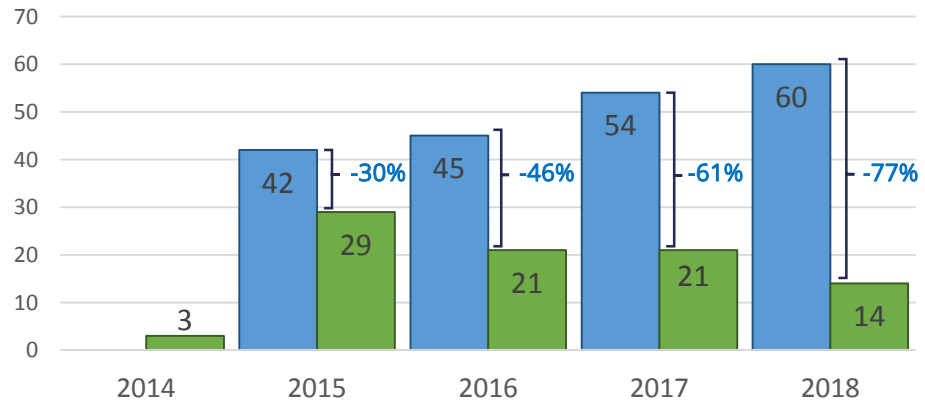
### Pozos (núm)



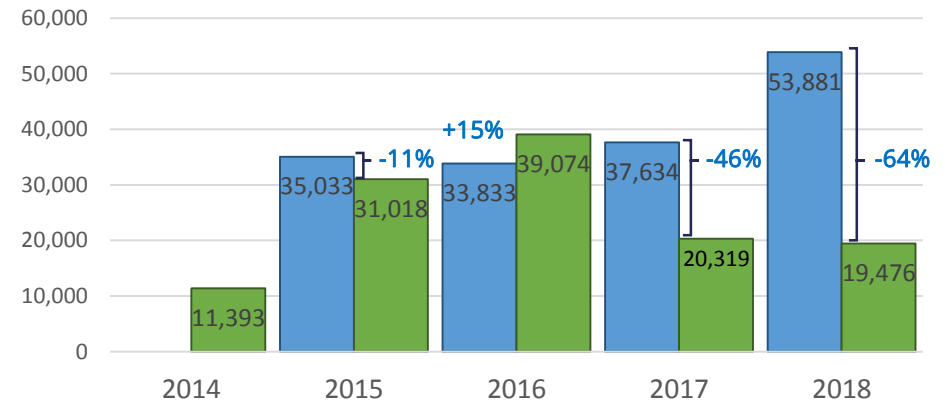
### Inversión (MMMMPesos)



### Perforación de Pozos (núm)



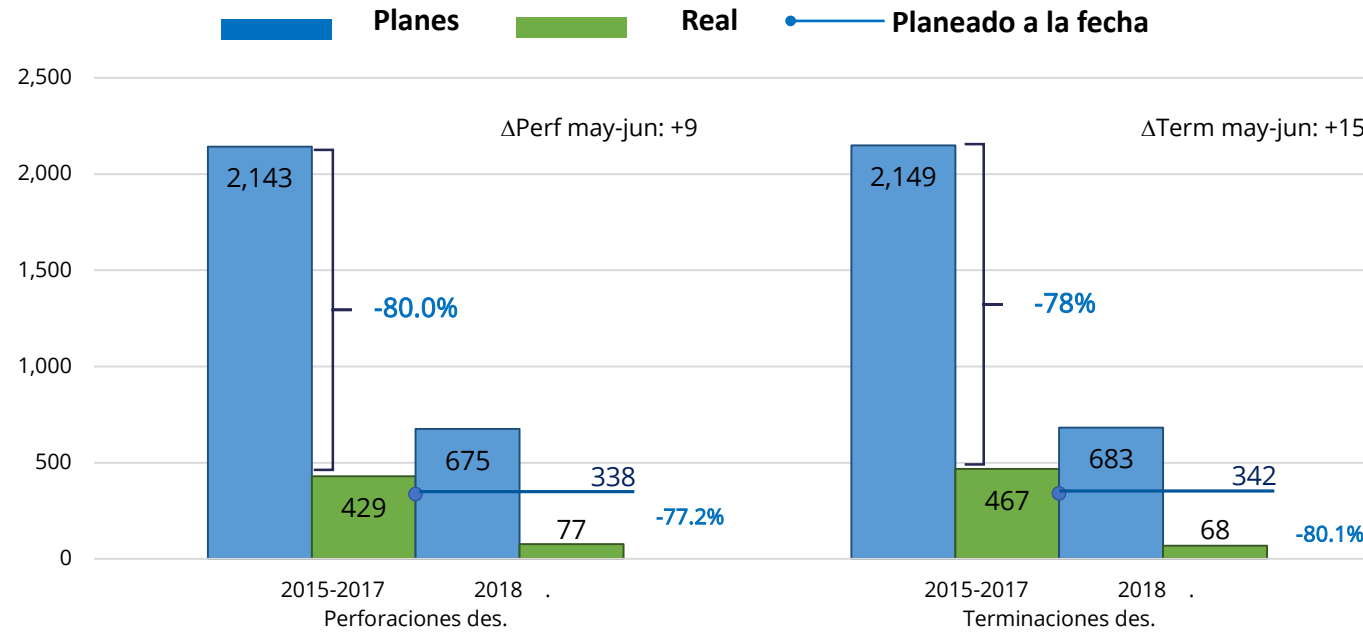
### Inversión (MMpesos)



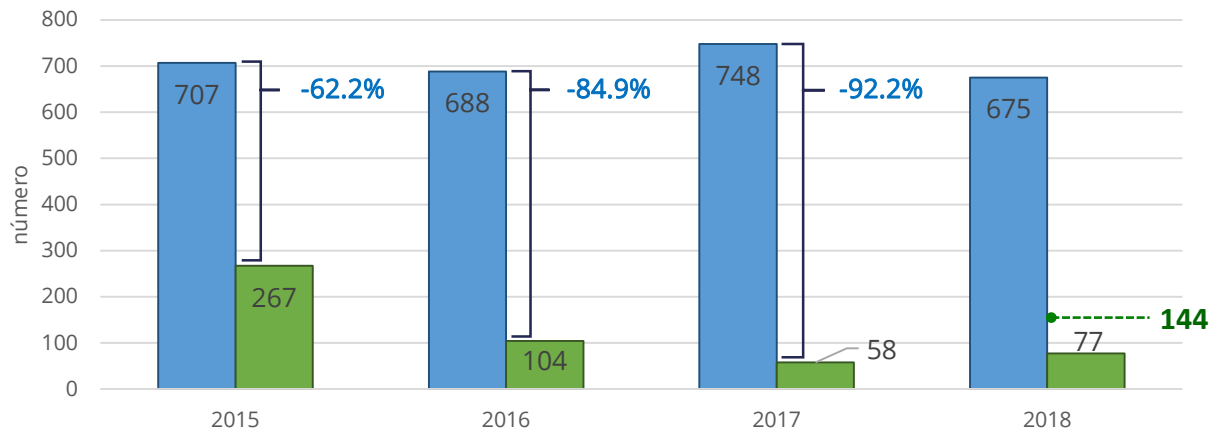
■ Planes ■ Real

2014-2017: Periodo Inicial de Exploración  
2018: Periodo Adicional de Exploración

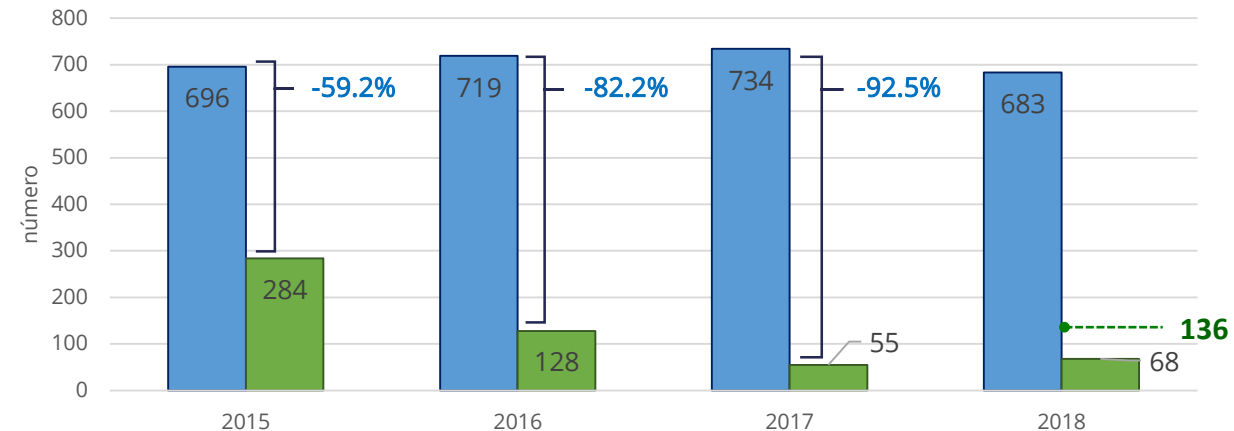
# SEGUIMIENTO DE ASIGNACIONES DE EXTRACCIÓN (AGOSTO 2014-JUNIO 2018)



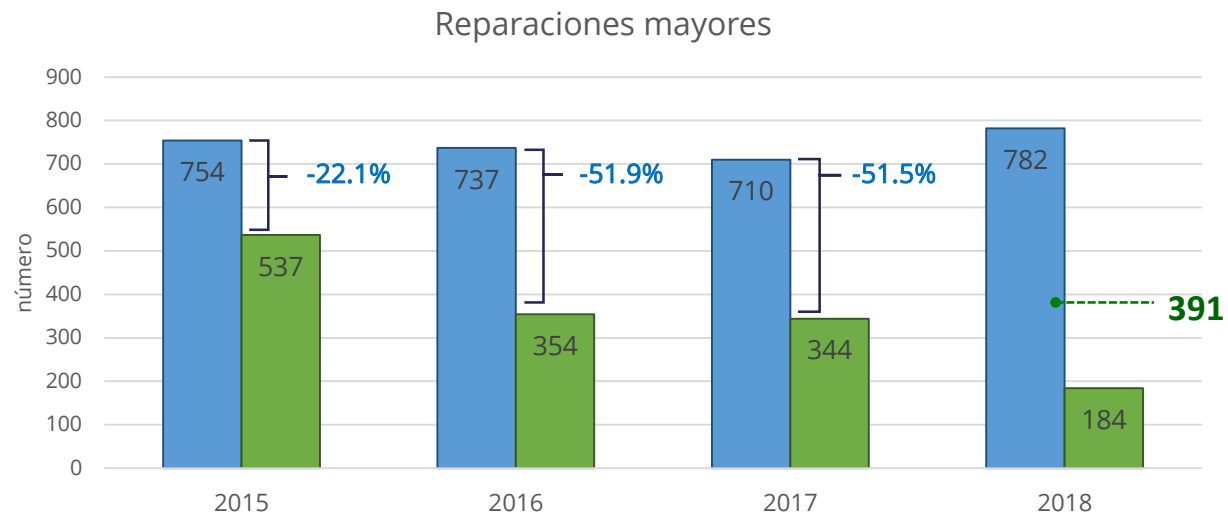
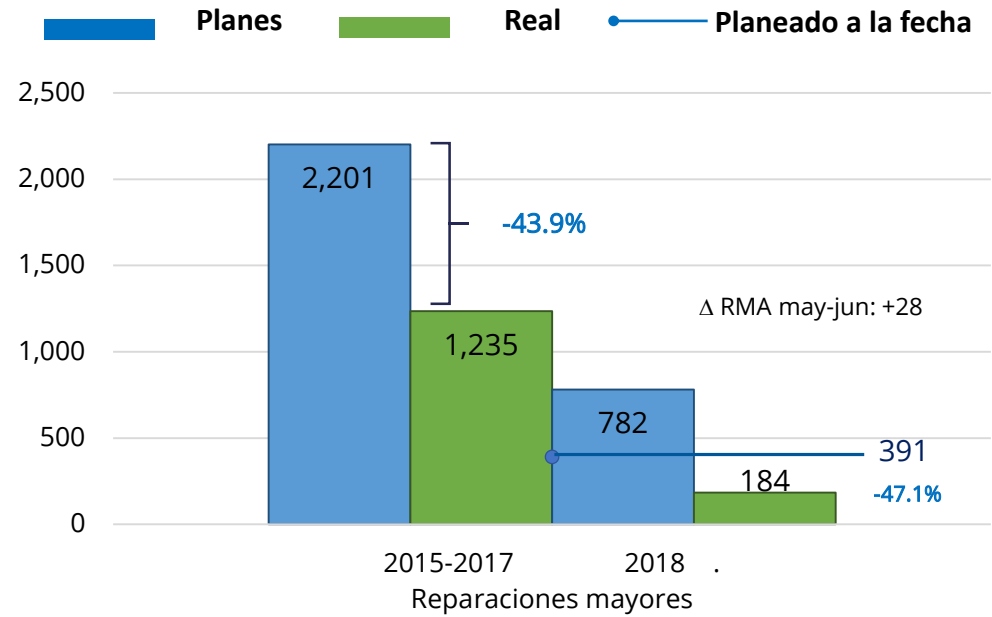
Perforaciones



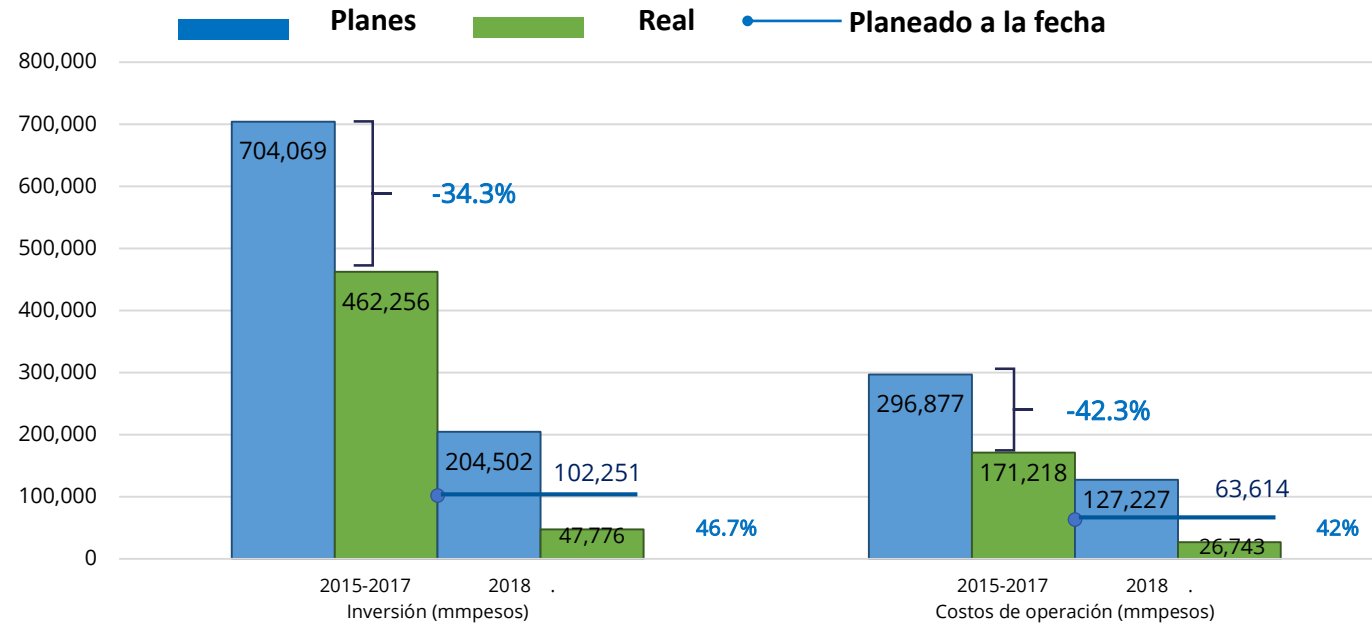
Terminaciones



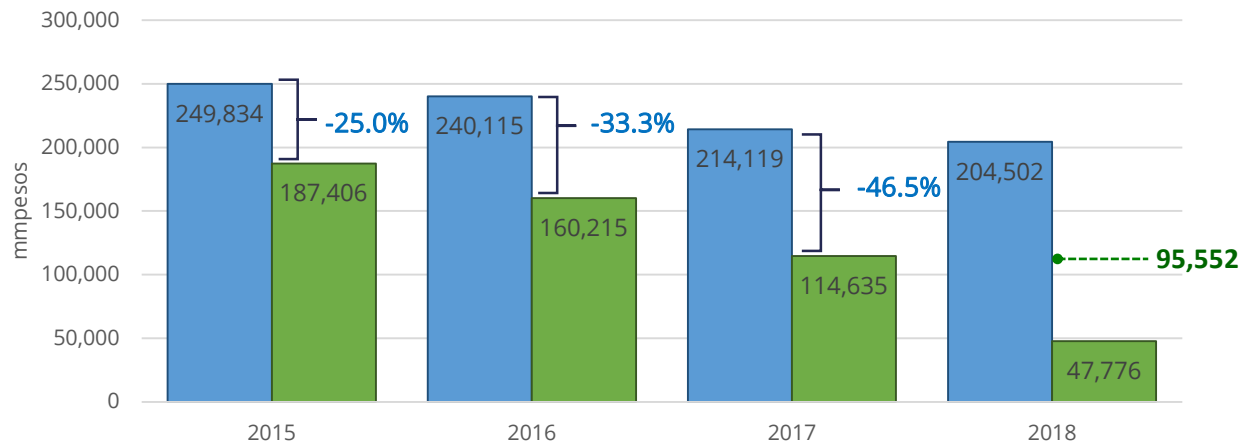
# SEGUIMIENTO DE ASIGNACIONES DE EXTRACCIÓN (AGOSTO 2014-JUNIO 2018)



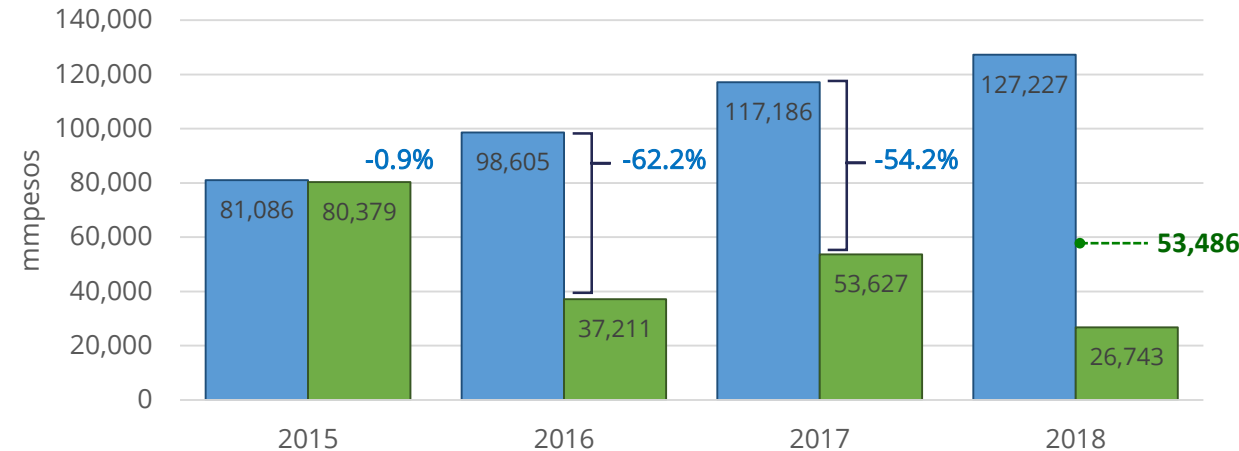
# SEGUIMIENTO DE ASIGNACIONES DE EXTRACCIÓN (AGOSTO 2014-JUNIO 2018)



Inversiones

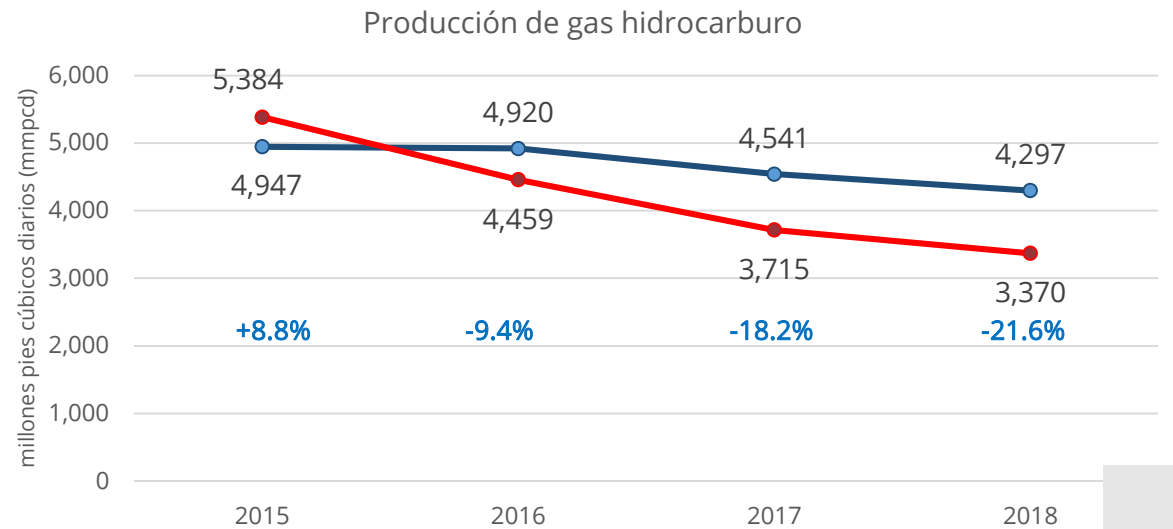
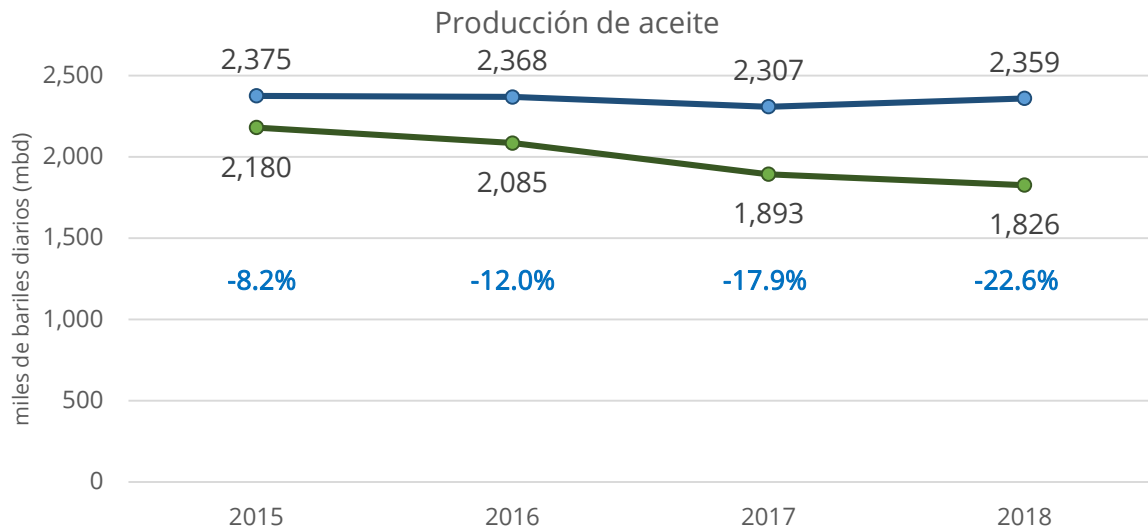
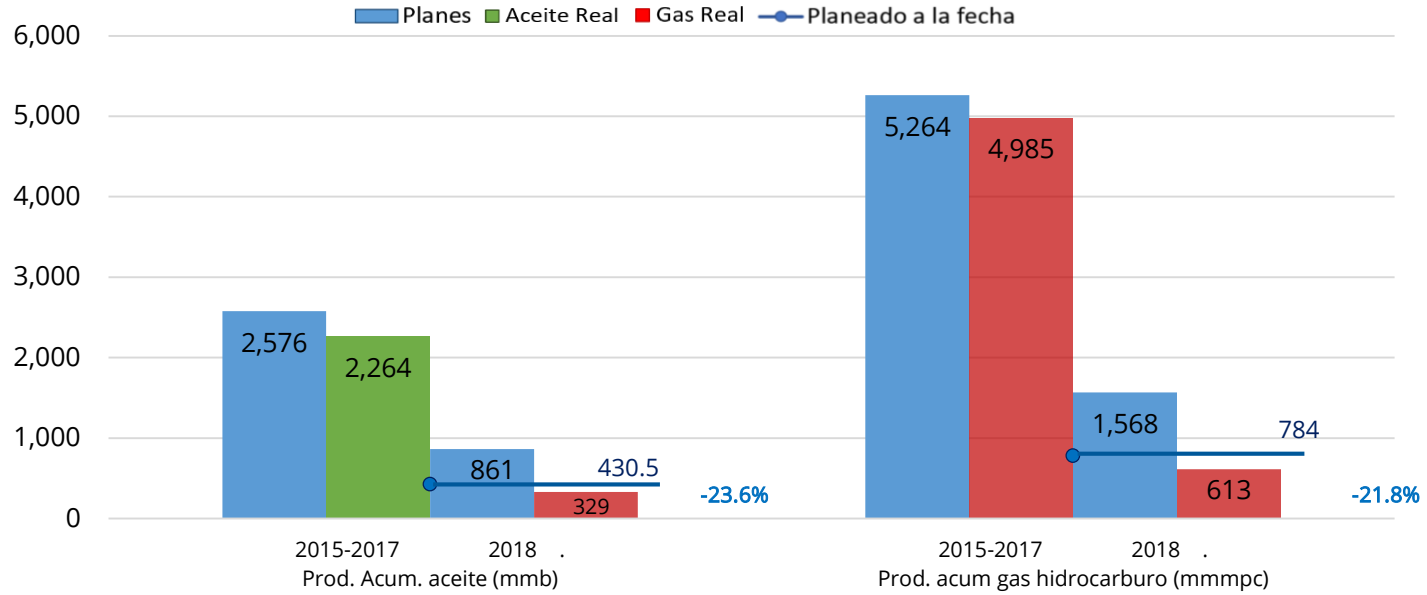


Gastos de operación





# PRODUCCIÓN REAL VS PLANEADA (AGOSTO 2014-JUNIO 2018)



1. Ronda Cero

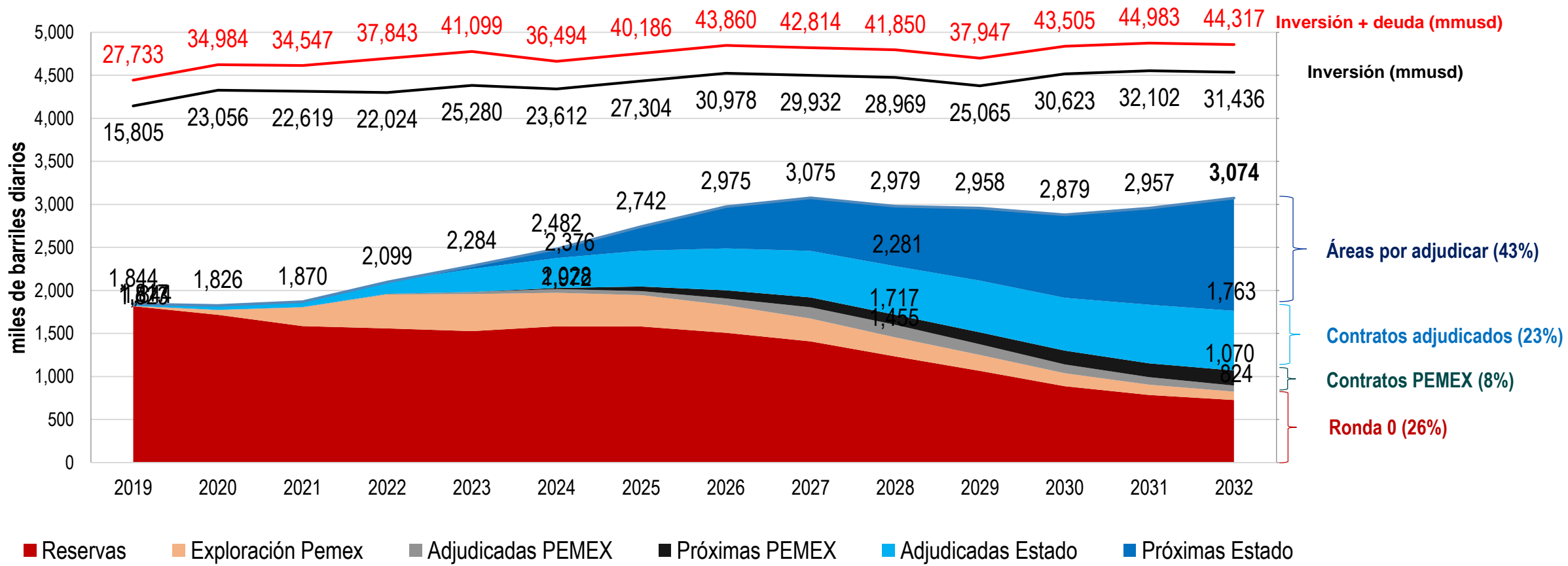
2. Requerimientos de inversión

3. Oportunidades de capitalización para Pemex

4. Elementos adicionales

5. Comentarios finales

### Producción de petróleo e inversiones

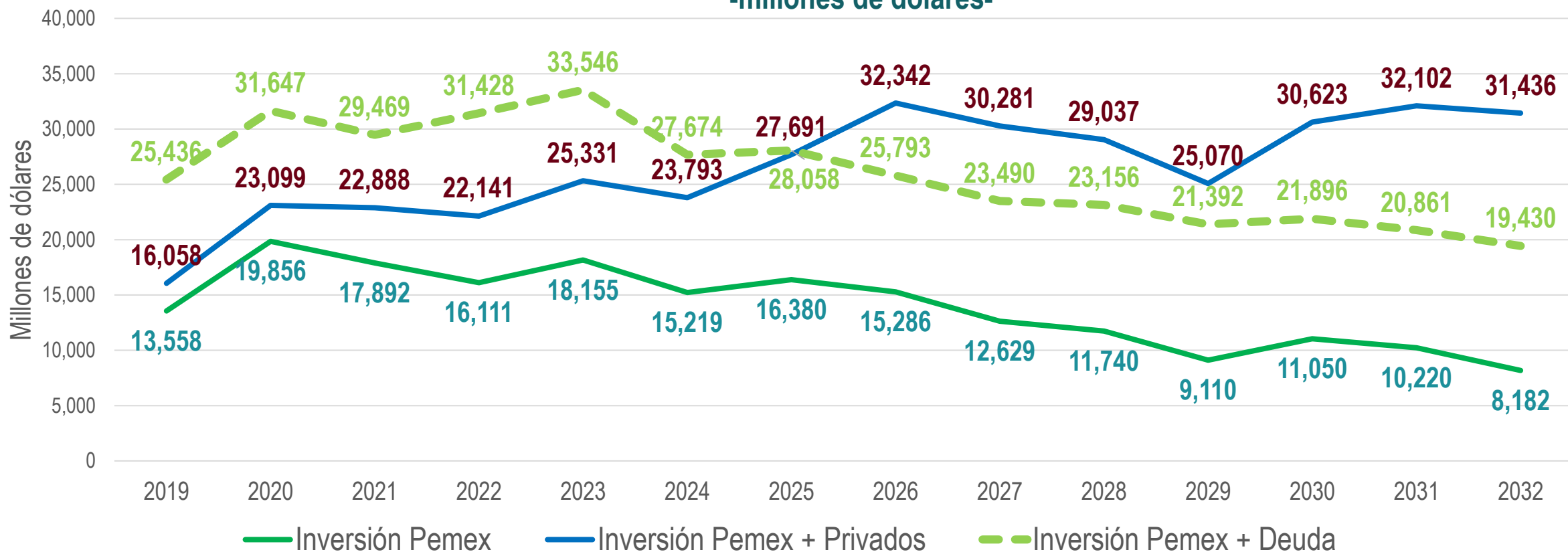


Fuente: Estimaciones de la Comisión Nacional de Hidrocarburos y Pemex. El año 2017 incluye producción de los campos Ogarrio y Cárdenas-Mora.

# Requerimientos de inversión

Para regresar a una producción mayor a 3,000 mbd y 7,000 mmpcd en los próximos 15 años, Pemex requiere invertir entre 10 y 15 mil millones de dólares anuales en exploración y producción, más 10 mil millones anuales en el servicio de su deuda; ambas cifras por encima de lo que Pemex ha invertido anualmente en los últimos 18 años.

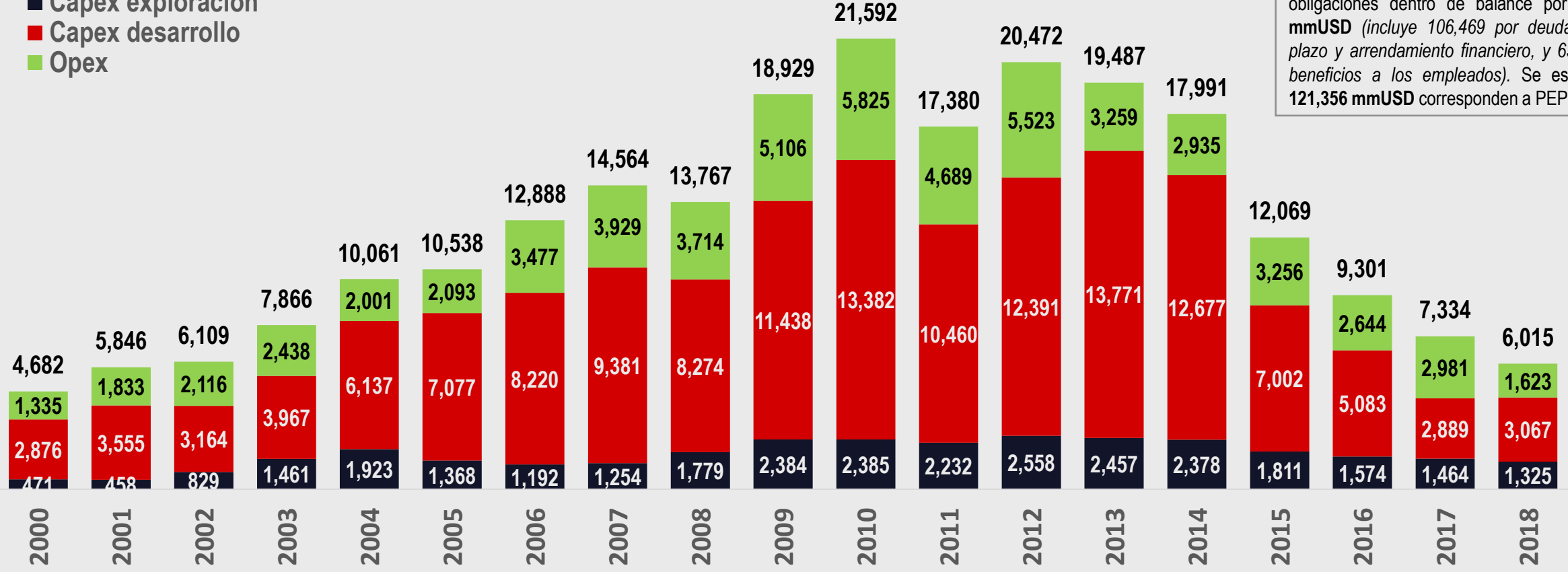
Requerimientos de inversión para una plataforma de 3 mmbd de aceite y 7 bcf/d de gas natural  
-millones de dólares-



# Inversiones y producción de hidrocarburos

## Inversión y gasto de operación en Exploración y Producción de Pemex -millones de dólares-

- Capex exploración
- Capex desarrollo
- Opex



**Nota sobre deuda de PEMEX.** Pemex tiene obligaciones dentro de balance por **170,069 mmUSD** (incluye 106,469 por deuda a largo plazo y arrendamiento financiero, y 63,600 por beneficios a los empleados). Se estima que **121,356 mmUSD** corresponden a PEP.<sup>1</sup>

Fuentes: PEMEX, Información a reguladores CNBV, Reporte anual 2017, disponible en <http://www.pemex.com/ri/reguladores/reportes%20anuales/Reporte%20Anual%20Ejercicio%202017.pdf>. BMV: Reporte anual que se presenta de acuerdo a las disposiciones de carácter general aplicables a las emisoras de valores y a otros participantes del mercado para el año terminado el 31 de diciembre de 2016 (Reporte anual), disponible en: [http://www.bmv.com.mx/es/emisoras/informacionfinanciera/PEMEX-5902-CGEN\\_DEUD](http://www.bmv.com.mx/es/emisoras/informacionfinanciera/PEMEX-5902-CGEN_DEUD). CNBV: Reporte anual por los años terminados al 31 de diciembre de 2010 a 2015, disponibles en: <https://stivconsultasexternas.cnbv.gob.mx/ConsultaInformacionEmisoras.aspx>.  
 Nota 1: el Opex para el periodo 2000-2005 fue reportado por Pemex en los reportes a los reguladores financieros. A partir de 2005 el Opex se estima conforme a lo siguiente: se consideraron las cifras de gastos generales y/o de operación de estados financieros dictaminados de PEP de 2013 a 2017, disponibles en el portal de la Cuenta Pública en <http://cuentapublica.hacienda.gob.mx/es/>. Para los años 2005 a 2012 y 2018, el Opex fue estimado aplicando la proporción Opex/Capex promedio observada (2013 a 2017) a los gastos de Capex.  
 Nota 2: las obligaciones contractuales de Pemex dentro de balance ascienden a 170,069 millones de dólares al 31 de diciembre de 2017, existiendo también otras obligaciones contractuales fuera de balance por un monto de 36,328 millones de dólares correspondientes a Contratos de Infraestructura de Trabajo, de Obra Pública Financiada y de Suministro de Nitrógeno.  
 1/ PEP tendría que pagar en 2018: \$20,088 mmUSD por obligaciones contractuales incluyendo entre otros deuda y beneficios a los empleados. En los próximos 3 años tendría que pagar \$30,101 mmUSD por los mismos conceptos. Con información del Reporte anual a la CNBV, obligaciones contractuales al 31 de diciembre de 2017(1), considerando la participación de Pemex Exploración y Producción en el total de las obligaciones contractuales de Petróleos Mexicanos.

1. Ronda Cero
2. Requerimientos de inversión
3. Oportunidades de capitalización para Pemex
4. Elementos adicionales
5. Comentarios finales

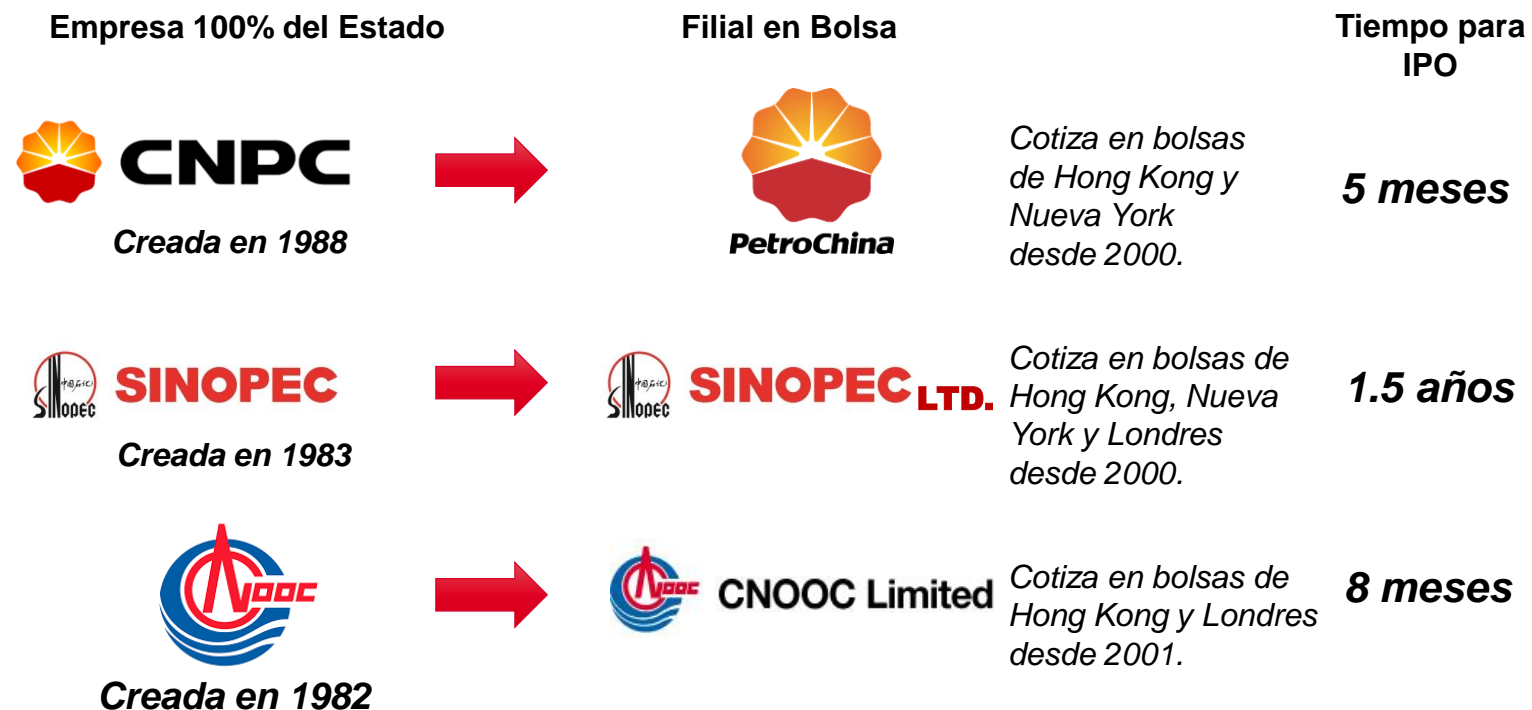
# Capitalización de Pemex

- Actualmente operan en México 73 empresas petroleras, de todas éstas Pemex es la única que no tiene acceso al mercado de capitales para financiar sus inversiones.
- El acceso al mercado de capitales trae beneficios adicionales como transparencia y mejores prácticas de gobiernos corporativo.
- La capitalización de Pemex permitiría democratizar a la empresa, los mexicanos podríamos tener acciones de nuestra empresa estatal.
- Esto permitiría capitalizar no sólo inversiones en exploración y producción, sino a lo largo de la cadena de valor.

# Capitalización de Pemex

Se requiere una reforma constitucional para que Pemex pueda acceder al mercado de capitales (cotizar en Bolsa), sin que el Estado pierda el control y la mayoría de la propiedad de la empresa.

## Modelo Chino



## PetroChina

- Desde su incorporación a bolsas internacionales PetroChina se ha posicionado como la 3<sup>o</sup> compañía petrolera del mundo<sup>1</sup>.
- Ha mejorado la eficiencia en los negocios y las prácticas de transparencia.
- Actualmente, el 82.7% de la compañía lo tiene la Empresa estatal CNPC y el resto pertenece a inversionistas privados.

<sup>1</sup> De acuerdo con la lista de Forbes al 2017 ("World's Largest Oil And Gas Companies 2017"). Disponible en: <https://www.forbes.com/sites/laurengensler/2017/05/24/the-worlds-largest-oil-and-gas-companies-2017-exxon-mobil-reigns-supreme-chevron-slips/#3cc8c43e4f87>.



## Modelo Colombiano

¿Por qué decidió capitalizarse?

- Para liberar restricciones a la competitividad empresarial: Falta de autonomía administrativa y empresarial.
- Actuar con criterios de gobierno corporativo e incentivos comerciales: Separación de rol empresa y Estado.
- Garantizar el acceso de recursos del mercado de capitales.

Proceso de capitalización (1 año):

## Modelo Colombiano: etapas en la colocación

	Etapa I	Etapa II	Etapa III
Mercado	Trabajadores, extrabajadores, ciudadanos colombianos, fondos de pensiones y fondos de empleados	Trabajadores, extrabajadores, ciudadanos colombianos, fondos de pensiones y fondos de empleados	Público en general, nacional e internacional
Inversión mínima	1,000 acciones	2,000 acciones	5,000 acciones
Plazo de pago cuotas	12 meses	6 meses	
Descuento de pago de contado ciudadanos colombianos y todos los demás	5% Personas Naturales 2% Demás destinatarios preferenciales	2.5% Personas Naturales 0%	
Red de distribución	Bancos, comisionistas de Bolsa, tiendas de autoservicio	Bancos, comisionistas de Bolsa, tiendas de autoservicio	Comisionistas de Bolsa, Red de colocadores internacionales

Se colocó el 10% del valor estimado, 62% a personas natural y 38% a fondos de inversión

1. Ronda Cero
2. Requerimientos de inversión
3. Oportunidades de capitalización para Pemex
4. Elementos adicionales
5. Comentarios finales

## Control presupuestal

- Sacar a Pemex de control presupuestario.
- Se recomienda cambiar el mecanismo de control presupuestario a una regulación sobre el nivel de capitalización.

## Régimen fiscal

- El porcentaje de utilidades que PEMEX entrega al Estado es cercano a 90%.
- Se puede analizar una estrategia de cambio fiscal con la lógica “petróleo nuevo”, “petróleo viejo”.

## Asociación en empresa de perforación

- La unidad de perforación de pozos que tiene los activos debería integrarse como una asociación público-privada.
- Esto permitiría no sólo acceder a capital para invertir en los equipos actuales, sino también desarrollar mejor tecnología e impulsar la industria nacional de servicios.

## Fibra E para transporte y logística

- Crear un instrumento financiero tipo Fibra E en el que los privados puedan invertir junto con Pemex en infraestructura de transporte y procesamiento

## Transparencia en proveedores de Pemex

Se propone que todas los proveedores de Pemex con contratos superiores a 5 millones de dólares al año deben estar constituidos como empresas públicas que coticen en los mercados bursátiles de México o en los mercados bursátiles internacionales.

1. Ronda Cero
2. Requerimientos de inversión
3. Oportunidades de capitalización para Pemex
4. Elementos adicionales
5. Comentarios finales

- El principal activo de Pemex son las asignaciones otorgadas en Ronda 0.
- A Pemex se le otorgaron más del 90% de las reservas probadas del país y las mejores áreas de exploración.
- Pemex no cuenta con las herramientas para poder canalizar capital suficiente a los proyectos de exploración extracción asignados en Ronda 0.
- Las asociaciones (*farmouts*) es una buena herramienta de apoyo, pero difícilmente puede ser el principal vehículo de capitalización.
- A través de una filial, en menos de un año, es posible levantar capital para Pemex en los mercados bursátiles. El modelo chino es un caso exitoso de referencia.
- La filial de Pemex permitiría no sólo la capitalización de los proyectos, sino también traer transparencia.
- La capitalización en bolsa permitirá separar el rol de empresa del rol de Estado.
- La capitalización requiere de manera complementaria reforma de ley al régimen de control presupuestario y fiscal.



CNH

Comisión Nacional  
de Hidrocarburos