
Comisión Nacional de Hidrocarburos

Seminario de Hidrocarburos. Plática 2. La transformación de Pemex.

COMISIONADO NÉSTOR MARTÍNEZ ROMERO.- Muy buenas tardes a todos. Sean todos bienvenidos. Agradecemos su presencia a esta segunda conferencia del Seminario de Hidrocarburos de la Comisión Nacional de Hidrocarburos denominada La Transformación de Pemex, la cual será dictada por el Comisionado Presidente el maestro Juan Carlos Zepeda Molina.

La idea de instituir el seminario de hidrocarburos en la Comisión Nacional de Hidrocarburos nace como una necesidad de analizar temas de energía que son importantes para el país y para nuestra institución. El seminario de hidrocarburos de la Comisión Nacional de Hidrocarburos no es un foro del tipo convencional como muchos de los que hemos asistido. Pretende ser un foro abierto de discusión que presente alternativas de mejora y nuevas ideas que potencien el desarrollo de la energía en nuestro país con énfasis en el área de los hidrocarburos. Como dije antes, apreciamos mucho su presencia, pero más agradeceremos la participación activa durante la etapa de preguntas y respuestas.

Hemos considerado como invitados permanentes a este Seminario de hidrocarburos a varias secretarías como la Secretaría de Energía, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, la Secretaría de Economía, el Instituto Mexicano del Petróleo, el Fondo Mexicano del Petróleo, al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), la ASEA, la CRE, el CENAGAS, la UNAM, el ITAM, el IPN, la Universidad Panamericana, el Colegio de México, el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, la Academia de Ingeniería, la Sociedad de Exalumnos de la Facultad de Ingeniería, la UMAI, colegios y asociaciones de ingeniería petrolera y de otras ingenierías de economías, de abogados y también a profesionistas diversos como Métrica Ciudadana, así como las asociaciones de operadores petroleros AMEXHI y AMPHI. Sean todos bienvenidos a estos foros de discusión y generación de ideas.

Como ya es usual, como lo hicimos la primera vez, la conferencia tendrá una duración de hora y media. La presentación del tema sería hasta por 60 minutos y después tendríamos 30 minutos para la interacción con todos los participantes. Cada conferencia tiene como entregables la presentación del orador, el resumen de las preguntas y respuestas, así como todas las conclusiones que hayan sido consensuadas. Los entregables se van a publicar en la página web y en el boletín de la Comisión Nacional de Hidrocarburos. Va a haber oportunidad para que los participantes envíen comentarios y preguntas – no importa que termine el seminario el día de hoy – durante todas las semanas que vienen y el correo electrónico es muy fácil seminariodehidrocarburos@cnh.gob.mx. Ahí podemos recibir

todos sus comentarios acerca de cómo mejorar este seminario y cualquier comentario que tengan acerca de la presentación.

Les informo con mucho agrado que los entregables de la primera conferencia, la cual estuvo a cargo del doctor Héctor Moreira, ya están en la página web para que los puedan revisar. A continuación, le pido a la Secretaria Ejecutiva, a la abogada Carla Gabriela González Rodríguez, nos haga el favor de leer como antecedente a la presentación del Comisionado Presidente Juan Carlos Zepeda su semblanza. Adelante Secretaria Ejecutiva, por favor.

SECRETARIA EJECUTIVA, LICENCIADA CARLA GABRIELA GONZÁLEZ RODRÍGUEZ.- Buenas tardes. El maestro Juan Carlos Zepeda Molina es egresado de la Licenciatura en Economía por el Instituto Tecnológico Autónomo de México. Es maestro en Economía y Finanzas por parte de la Universidad de Warwick en Reino Unido y maestro en Economía por la Universidad de Georgetown en Washington, misma en la que realizó estudios doctorales en Economía. Cuenta con amplia experiencia en la industria petrolera. Dentro de la Secretaría de Energía y de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, tuvo a su cargo diversas responsabilidades en el campo de la economía del petróleo, la evaluación de proyectos de inversión de Petróleos Mexicanos, diseño y régimen fiscal de Pemex, evaluación y seguimiento del presupuesto y finanzas de Pemex y diseño de la política de precios de la industria petrolera en la Secretaría de Hacienda.

En la Secretaría de Energía, como Director General de Exploración y Explotación de Hidrocarburos, tuvo a su cargo la evaluación técnica de los proyectos de exploración y explotación. En 2009 fue nombrado Presidente de la Comisión Nacional de Hidrocarburos por un periodo de 5 años. El 30 de abril de 2014 el pleno de la Cámara de Senadores lo designó como Comisionado Presidente por un segundo periodo de 5 años. Le agradecemos al Comisionado su presencia.

COMISIONADO PRESIDENTE JUAN CARLOS ZEPEDA MOLINA.- Muchas gracias a todos, es un honor que estén aquí. Gracias queridos colegas Comisionados, gracias Gaby. Bien, esta oportunidad para platicar con ustedes la quiero aprovechar para presentar una perspectiva de lo que yo considero es la transformación de fondo de Petróleos. Pero para motivar la propuesta quiero primero iniciar con algún antecedente de dónde estamos y me voy a estar enfocando a exploración y producción, que es el ámbito de responsabilidad de la Comisión Nacional de Hidrocarburos.

Déjenme empezar con Ronda 0. En Ronda 0 se acuerdan que antes de iniciar el proceso de licitación a Petróleos Mexicanos la Secretaría de Energía le asigna más de 400 o 489 Títulos de Asignación, que son los permisos que da la Secretaría de Energía a Pemex para poder explorar y extraer hidrocarburos. Téngase presente que desde la Constitución se mantiene un régimen de asignaciones a las empresas productivas del Estado y también tenemos los contratos, que esos se concursan en donde Pemex también puede participar. De hecho, Pemex es la empresa que más contratos ha ganado en las licitaciones. Pero en Ronda 0 se le dan a Petróleos Mexicanos más de 400 asignaciones y se le confirman sus derechos para

seguir desarrollando y produciendo en los campos en los que Pemex tiene producción, de tal suerte que más del 90% de las reservas probadas se le confirman a Petróleos Mexicanos como materia de trabajo a través de los Títulos de Asignación. Y luego es otra clasificación para 2P y 3P.

También a Petróleos Mexicanos se le dan no solo áreas de producción, de desarrollo, sino las áreas más prospectivas de exploración, principalmente lo que es el sureste, las Cuencas del Sureste. Ahí a Petróleos Mexicanos se le confirman las principales áreas de exploración. Aunque ahí en proporción, si vemos el mapa de todo el potencial prospectivo del país, es 23%, 21% los recursos prospectivos. Entonces poco más del 90% de las reservas, es decir de lo ya descubierto, poco más del 20%. Es decir, la gran mayoría de los recursos prospectivos en cuanto a extensión se refiere y volumen esos los retiene la Secretaría de Energía y es la materia fundamental de lo que va a integrar las Rondas de licitación.

Entonces a Petróleos Mexicanos se le confirman sus derechos para desarrollar y producir los campos del país en donde ya hay descubrimiento, donde hay producción en su gran mayoría, más del 90% de las reservas probadas y una fracción importante del petróleo y del gas del futuro. Es decir, del recurso prospectivo.

Ahora, Ronda 0 lo que establece la Constitución en sus transitorios es habrá este periodo de Ronda 0, se le otorgan estos Títulos de Asignación a Petróleos Mexicanos. Son Títulos de Asignación que otorga la Secretaría de Energía y los Títulos de Asignación, si bien no tienen el detalle, los compromisos, las obligaciones de lo que tiene un Contrato de Exploración y Extracción, los contratos están muy detallados en las obligaciones, en los derechos, en los tiempos. Si bien los Títulos de Asignación no tienen ese detalle, sí hay compromisos mínimos de trabajo.

Entonces la Secretaría de Energía le establece a Pemex. Pemex, tienes que realizar ciertos trabajos mínimos en actividad y en monto a lo largo de algún periodo. Entonces los títulos por ejemplo de exploración tenían un primer periodo de revisión a los tres años y luego ya la Secretaría de Energía y con una opinión favorable de la CNH también dio una extensión de dos años.

En los planes, en los títulos de campos ya en producción igual hay compromisos de inversión. Ahí el plazo es mucho más extenso porque es un Plan de Desarrollo. Pero vamos viendo algunos indicadores para comparar cómo ha ido Pemex desarrollándose en relación con esos compromisos de inversión. Entonces aquí esta lámina habla de exploración. Entonces tengo aquí cifras acumuladas aquí arriba y dice de 2014 a 2017 había un compromiso de 141 pozos de exploración y en ese periodo se logró 74. Entonces aquí vemos un rezago del 50%. Luego en el siguiente periodo 2018-2019 llevamos 14 frente a la meta de 140 en el periodo.

De este lado está el indicador de inversión. En inversión había aquí una meta de 120,000 millones de pesos y un cumplimiento de 20%. Y aquí de este lado tenemos las mismas cifras,

pero aquí ya está desagregado año por año. Entonces en exploración vemos que hay un rezago significativo en el componente más importante que son perforación de pozos.

Ahora vamos a las cifras, a los datos de extracción. En extracción tengo aquí también perforación de pozos. En el periodo 2015 a 2017 conforme a los Títulos de Asignación Pemex debió de haber perforado 2,143 pozos. El dato observado al término de 2017 fue 429. En 2018, cuánto tendría que tener digamos al mes de agosto Pemex: 338 y observamos 77. Esto es perforación de pozos. Datos similares observamos si vemos terminación de pozos. Y luego aquí otra vez lo que tenemos aquí es el dato es la apertura.

Bien, entonces lo que es muy evidente es la diferencia entre el compromiso de Pemex en los Títulos de Asignación y lo que Pemex ha podido realizar. ¿y por qué hay una gran diferencia? Bueno, aquí nada más son los indicadores de las diferencias porcentuales, ¿no? Una diferencia en el caso de extracción la brecha es mucho mayor que en exploración. Aquí hablamos de diferencias que rondan los 80%.

Este es un indicador de reparaciones mayores, puede ser perforación de pozos. Cuando estamos hablando de la fase de desarrollo, hay perforaciones o hay reparaciones mayores. Como ustedes saben, una reparación es sobre un mismo pozo ir a otro intervalo o es hacer el pozo más profundo o en un intervalo previo desarrollar y abrir un espacio para poder producir sobre otro intervalo. Entonces aquí lo que tenemos es, otra vez, reparaciones mayores. El compromiso en los Títulos de Asignación a esta fecha 2017 en este intervalo 2,201 observamos 1,235. Y en lo que va de 2018 esta debería ser la meta al mes de agosto, esto es lo observado. Y abajo la apertura.

Esto es en inversión. Ya vimos el rezago en cuanto a actividad. En los indicadores de perforación vimos el rezago en exploración. Vimos que es mucho más elevado el rezago en perforación, una brecha de 80%. En dinero, ¿cómo se ve en dinero la diferencia? Este es el compromiso de inversión. Los Títulos de Asignación marcan una meta, un compromiso en actividad y también en inversión. Entonces si le damos a la que sigue.

En inversión aquí tenemos el indicador de inversión, en donde vemos un rezago de 34% en el intervalo 2015-2017 – estas son cifras en millones de pesos – y en lo que va de 2018 una brecha, un rezago de 46%. Esto es inversión de capital, esto es inversión, esto es gasto de operación. Entonces tanto en actividad como en inversión vemos brechas significativas entre lo que está establecido en los Títulos de Asignación y lo que tenemos y lo que estamos observando. Bien, ahora, ¿por qué? ¿Por qué vamos rezagados en esto? Bueno, pero antes de eso de ir al por qué y cómo solucionar esto, déjenme mostrar qué implicación tiene esto en producción.

OK. A ver, vamos aquí. Yo creo que esta que está aquí abajo es muy ilustrativa. Aquí tengo producción acumulada en el periodo, pero yo creo que es más fácil si la vemos aquí porque normalmente todos manejamos la producción en cifras diarias. Entonces esto es 2015 y la línea azul es los niveles de producción, los niveles de producción que estimábamos ver, los niveles de producción que debimos de haber alcanzado si se lograban los compromisos de

inversión. Entonces por ejemplo debimos de haber alcanzado 2,375,000 y mantener ese nivel. ¿De dónde salen estas cifras de producción y estos compromisos de inversión que se plasmaron?

Entonces las cifras de producción, los compromisos de inversión surgieron en Ronda 0 de las cifras que presentó Petróleos Mexicanos. Entonces Petróleos Mexicanos en Ronda 0 planteó estos compromisos de inversión a efectos de lograr estos niveles de producción. ¿Qué es lo que venimos viendo? Bueno, venimos viendo 2,180,000 en 2015, 2,085,000, 1,893,000, 1,826,000 donde estamos ahorita. Vemos que se va abriendo una brecha entre los planes de Ronda 0 y lo observado, que esto es lo que refleja también estas gráficas en términos acumulados y esto es lo mismo. Y lo mismo que estaba acá, a ver si regresamos adonde estábamos. Perfecto. Y lo mismo en gas natural.

Entonces vamos viendo. ¿Entonces qué hemos visto hasta ahora? Lo que hemos visto es los Títulos de Asignación que a Petróleos Mexicanos se le dieron en Ronda 0 había compromisos de inversión. Entonces compromisos de inversión, compromisos de perforación y lo que vamos viendo es una brecha notoria entre lo que Pemex tenía que perforar, tenía que invertir y lo que ha podido hacer.

Ahora, y no es que Pemex no haya querido o Pemex no esté queriendo producir, o que Pemex no esté queriendo invertir. Pemex no tiene el capital para poderlo hacer. Esa es la realidad a la que nos enfrentamos. Miren, vamos a ver requerimientos de inversión para dimensionar cuánto requiere Petróleos Mexicanos para poder alcanzar estos niveles de compromiso de inversión y de producción. Voy a pintar primero cuáles son los niveles de producción hacia adelante. Aquí ya estoy partiendo de la realidad que vivimos. Ahorita ya estamos en 1,817,000 barriles diarios.

Si Pemex invirtiera hacia adelante, ya olvidémonos del rezago y de los retrasos que tenemos en inversión hacia atrás. Si Pemex pudiera cumplir hacia adelante con los compromisos de inversión en los Títulos de Asignación de Ronda 0, veríamos este nivel de producción sobre los campos ya descubiertos. Y esta capa superior es lo que nos agregaría las áreas de exploración. Como ven, con las puras áreas de Ronda 0, pues a lo más llegaríamos hacia el final de la administración del Presidente Andrés Manuel a poco menos de 2 millones de barriles diarios. Esas dos capas que están ahí, esas dos capas que agregamos aquí es para tener presente que Pemex también tiene contrato que ha ganado en las licitaciones. Entonces, de hecho, entonces alcanzaríamos un poquito más de 2 millones tomando en consideración que Pemex también ha ganado contratos en las licitaciones. Esa capa adicional es lo que esperamos de producción de los contratos ya asignados en las licitaciones que se han concluido. Y esa última capa es lo que alcanzaríamos de producción en caso de que la nueva administración decidiera mantener el ritmo de licitaciones conforme al Plan Quinquenal.

Ahora, esto que está aquí es la inversión de capital que se requiere para producir lo que está aquí abajo, para sostener la producción de lo que está aquí estos son los niveles de

inversión que se requieren. Es decir, rápidamente tenemos que irnos a cifras por arriba de 20,000 millones de dólares. Si quisiéramos nosotros producir todo lo que está aquí en todas las capas, que de manera conjunta hacia el final de la administración del Presidente Andrés Manuel podríamos llegar a algo cercano a los 2.5 millones. O sea, podemos llegar a 2.5 millones hacia el final de la administración del Presidente Andrés Manuel si se hace todo lo que está aquí, si Pemex cumple sus compromisos de inversión e insisto, Pemex no los ha cumplido no porque no quiera, porque no tiene capital.

Si Pemex pudiera ejecutar su plan, los planes del Título de Asignación, pues lograría este nivel de producción. Si además lograra en tiempo explorar, estas curvas de los estados de exploración quiero decir algo muy importante. Están hechas con mucho detalle y perdón que me lo haya brincado. El equipo de la CNH proyectó estas curvas, este de exploración y todas estas, conforme a la probabilidad geológica de cada bloque. Entonces lo que ustedes están viendo aquí es el resultado de una simulación estadística para que en función del monto de inversión calcular la probabilidad de éxito geológica y los montos de producción. Entonces hacia al final de la administración del Presidente Andrés Manuel se podría llegar a 2.5 millones, sólo si se da todo en conjunto, si Pemex pudiera invertir conforme a lo establecido en sus Títulos de Asignación y si se mantiene el ritmo de licitaciones que hemos visto y que está establecido en el Plan Quinquenal.

Esto involucra – como les digo yo – cifras de inversión por arriba de los 20,000 millones de dólares. Y esta línea de arriba es importante. Lo que dice aquí en la línea de arriba es nada más un recordatorio de tener presente de que no es solo darle más capital a Pemex para que invierta hacia adelante, sino que hay que tener presente que Pemex trae compromisos financieros ya contratados que equivalen aproximadamente a 10,000 millones de dólares al año. Bien, dejen se los pongo aquí.

Esta que está aquí es lo que requiere Pemex para cumplir sus compromisos de Ronda 0. O sea, Pemex se tiene que ir rápidamente a cifras de 19,000 millones de dólares en el 2020 y 17,000, 16,000, 15,000. O sea, tiene que estar alrededor de los 18,000 millones de dólares Pemex en los próximos años. O sea, a lo largo de la administración del Presidente Andrés Manuel para que Pemex pueda cumplir sus compromisos tiene que andar, nada más compromisos de Ronda 0, del orden de 18,000 millones de dólares. Pero si a Pemex, esta es la de Pemex, si le agrego sus compromisos de deuda – es esta de aquí – entonces bueno, Pemex tiene que tener no un presupuesto de 18,000 millones de dólares. Tiene que tener un presupuesto anual que ronde los 30,000 millones de dólares.

Exploración y producción. Exploración y producción para cumplir los compromisos de deuda y los compromisos de Ronda 0, exploración y producción requiere una capacidad financiera del orden de 30,000 millones de dólares a lo largo de la administración del presidente Andrés Manuel. La línea azul es la inversión de Pemex más la inversión de las licitaciones, ¿OK? Pero entonces piensen en esto. Pemex solito en Ronda 0, 18,000 millones de dólares en la administración del Presidente Andrés Manuel más otros 10,000 millones para pagar deuda.

Esta es la realidad, hoy estamos aquí: presupuesto 2018, 6,000 millones de dólares. Entonces aún cuando a Petróleos Mexicanos se le dieran 4,000 millones de dólares adicionales el próximo año, está muy lejos de los 18,000 que requiere para Ronda 0 más los 10,000 millones de dólares de compromisos de deuda. Lo que estoy aquí graficando es el presupuesto de inversión de exploración y producción que alcanzó un máximo por ahí de 2013 si se acuerdan cuando el precio del barril estaba por arriba de 100 dólares y la inversión de todas las petroleras se cayó fuertemente. O sea, Pemex no fue el único que recortó fuertemente por la caída en los precios del petróleo.

Ahora ya los precios son precios medianos-altos, 70 dólares, arriba de 70 dólares el Brent y el WTI, pero la realidad es que estamos aquí. Entonces el punto es no le podemos, de dónde vamos a sacar recursos para que los 6,000 millones de entrada, se puedan triplicar a 18,000 millones. Y adicional, que Pemex pueda enfrentar los compromisos de deuda. Las finanzas públicas no van a tener el espacio para cubrir este faltante. Esa es la realidad. Insisto, los rezagos que vimos, las brechas que vimos entre compromisos de inversión y lo realizado por Pemex, no es porque Pemex no quiera, no hay forma de cumplir esas metas con esta capacidad de inversión. No hay forma. O sea, Petróleos Mexicanos por supuesto que quiere invertir más y quiere perforar más, pero no hay forma.

¿Qué podemos hacer? Podemos voltearnos con la Secretaría de Hacienda y decirle pues no solo quiero que me des “x” millones de dólares para una refinería, sino que aparte necesito que me tripliques exploración y producción, y que aparte cubras los compromisos de deuda, no hay forma que las finanzas públicas puedan hacer eso. Tenemos que capitalizar a Pemex.

Hemos adjudicado 107 Contratos de Exploración y Producción. En México operan ya 73 empresas petroleras, principalmente en fase de exploración todas salvo Pemex. De esas 73 empresas, solo una no puede levantar dinero en el mercado de capitales. Es decir, solo una no puede vender una fracción de sus acciones y levantar dinero, esa es Pemex. Solo una de esas empresas está sujeta a regulación presupuestaria y solo una de esas tiene un régimen fiscal especial que es más duro que el de las demás. ¿No? Y ese es Pemex. Entonces lo que hemos visto hasta ahora es una Reforma Energética muy profunda y muy amplia en todos los sectores, pero la verdad es que no fue total, no fue completa la reforma a las empresas paraestatales.

OK, entonces el planteamiento es cómo podemos permitirle a Pemex acceder al mercado de capitales y poder levantar recursos. Este ejemplo me gusta mucho porque en sí su diseño es propicio para nuestra realidad y, dos, se trata de China. ¿No? Bueno. China tiene tres empresas paraestatales, CNPC es la más grande, está SINOPEC y está CNOOC. Por cierto, esta tiene un par de contratos con México. CNPC que es la más grande, las tres son 100% propiedad del Estado, su marco legal les permite crear filiales y las tres tienen filiales y la filial de las tres empresas cotizan en los mercados internacionales. Voy al caso de PetroChina. PetroChina es propiedad de la controladora CNPC en aproximadamente 83%. Entonces 83% de las acciones de PetroChina están en mano de su controladora CNPC. Es

decir, digamos 83% de sus acciones están en manos del Estado. El otro 17% lo cotizan en China en la bolsa de Hong Kong, en Shanghai y en New York.

Ahora, lo bonito de esto es que al momento que ellos crean una filial en un espacio tan corto como 5 meses logran hacer la colocación inicial de acciones. Es decir, CNPC crea PetroChina y en 5 meses después logra cotizar en bolsa. Solo 5 meses, se crea la filial y ahí PetroChina decide qué activos poner.

¿Entonces qué es lo que yo les propongo? Bueno, que mantengamos a Pemex 100% propiedad del Estado, pero que hubiera una Reforma Constitucional para permitirle a Pemex tener una filial mayoritariamente propietaria de Pemex, propietaria del Estado, pero que una pequeña fracción de la filial pueda cotizar en los mercados bursátiles. Y ahorita vamos a ver, bueno, ¿y cómo sería? Ahorita les voy a hacer una sugerencia de cómo creo que pudiera ser.

Si ustedes hoy se meten a internet y buscan empresas por valor de capitalización en el sector energía, PetroChina está entre las primeras cinco empresas de mayor valor de capitalización en la bolsa de New York. Miren, bueno, algo importante. ¿Por qué la filial funciona muy bien? Porque si nosotros quisiéramos capitalizar Pemex y salir a levantar dinero en el mercado, tendríamos que atravesar una transformación financiera institucional de Pemex, lo cual no le daría tiempo a esta administración. Pero si tú creas una filial, la filial de inicio está limpia y tú bajas ahí los activos que tú quieras bajar. Entonces por ejemplo tenemos los distintos Títulos de Asignación de la Ronda O. Ah bueno, pues podemos seleccionar cuáles bajamos a la filial. Al día siguiente esa filial de Pemex puede levantar dinero en el mercado de capitales.

Miren, déjeme hacer referencia al caso colombiano porque yo creo que hay algunas actividades que también podemos tomar de los colombianos. Los colombianos lo hicieron distinto. Ellos directamente levantaron dinero, bursatilizaron parte de las acciones de Ecopetrol. Pero hay algo que les quiero destacar, que es este fue el plan original. “Vamos a hacer una pequeña emisión de acciones”, dijeron los colombianos. ¿A quiénes? A los trabajadores de Ecopetrol, a los extrabajadores de Ecopetrol y a los ciudadanos colombianos y a los fondos de pensiones. Es decir, para nuestro caso sería vamos a hacer una emisión especial de acciones de la filial que puede ser para los empleados de Pemex o ex empleados de Pemex. Ojo, eso ya de ahí tiene una ventaja que es con eso cubres el pasivo laboral. O sea, esa ya de entrada va a ser una herramienta en donde tengan presente hoy Pemex tiene una deuda de 170,000 millones de dólares. De esos, 60,000 es pasivo laboral.

OK, entonces ya de entrada es una herramienta para ir saneando y limpiando el balance general. Entonces los colombianos colocaron, hicieron ediciones para sus trabajadores y para los fondos de pensiones.

Entonces al inicio la primera emisión solo son mexicanos, trabajadores de Pemex y fondos de pensiones, es decir a través de las AFORES y los fondos de pensiones. Esa puede ser la primera emisión. Y, si quisiéramos ser más conservadores, pudiéramos decir, “bueno, y que sea en las bolsas de valores mexicanas nada más la primera emisión”. Y podríamos pensar en una segunda, tercera, que pudiéramos cotizar en los mercados internacionales.

Digo, entre más cotices hacia un mercado más abierto, más dinero levantas. Pero pudiera hacerse de manera muy conservadora y decir a las AFORES, a los trabajadores en México. Se acabó. Eso que pudiera parecer limitativo para algunos, nos pone en otra perspectiva. El que Pemex pueda salir y levantar dinero de las AFORES es una gran cosa. O sea, sería una oportunidad de levantar dinero para desarrollar los campos petroleros descubiertos que hoy Pemex no puede invertir.

Aquí se hace la anotación algo interesante. Los colombianos cuando hicieron esto con Ecopetrol, como estaba abierto al gran público, únicamente a los nacionales, se les decía el paquete mínimo de acciones es 1,000. Pero a lo mejor no tienes el dinero a la mano para pagarme las acciones, entonces se vendían a plazos, a bonos y entonces lo podías pagar tu paquete de acciones a 12 meses. ¿Y dónde podría yo comprar mi paquete de acciones? Bueno, lo podrías hacer en algún banco con algún corredor de bolsa o en las tiendas de autoservicio. O sea, la gente, los colombianos compraban sus acciones en lo que sería a nosotros así las tiendas tipo Oxxo, el Superama y la compraban a plazos. Y la gente salió y compró sus acciones a plazos.

Se colocó el 10%, nada más el 10% se colocó del valor de la empresa. Directamente, 62% a la gente que fue a los bancos, a los supermercados a comprar sus acciones y 38% a través de los fondos de pensiones.

Por su parte, cuando los chinos crean PetroChina, le bajan a activos de exploración y producción y también le bajan a activos de refinación. Entonces esto no es exclusivo para fondear exploración y producción. Este puede ser un mecanismo para fondear lo que el Estado decida poner en la filial.

¿Qué elementos adicionales y complementarios son importantes? Bueno, si tenemos una filial a la cual le vamos a dar algunos Títulos de Asignación de la Ronda 0 para levantar dinero e invertir, bueno, va a ser importante que esa filial y todo Pemex esté fuera del presupuesto. O sea, nadie va a invertir en empresas que estén bajo control presupuestario. Que tengan que ir al congreso a que aprueben el presupuesto y un día el Congreso amanece de malas y entonces cambia el plan de inversiones. Entonces tenemos que sacar a Pemex del presupuesto y aquí les quiero decir cuál es la propuesta para hacerlo. Y debo decirles que fui hacendario muchos años, entonces no les voy a proponer ninguna irresponsabilidad financiera.

¿Cuál es la forma de hacerlo? Bien. El punto de partida es entender por qué Pemex está bajo control presupuestario. Históricamente había dos razones. Una razón era el Estado es el garante de última instancia de los financiamientos. Es decir, si Pemex incumple con sus obligaciones de deuda, con los títulos de deuda que emite, el Estado tiene que responder.

Entonces el Estado es el garante de última instancia y si Pemex no paga algún título de deuda, el Estado lo tiene que hacer. Bueno, entonces por ende hay que controlarle el endeudamiento a Pemex. Esa razón prevalece. Pemex no puede endeudarse lo que quiera porque al final el Estado va a responder. ¿OK?

Vamos a la otra razón histórica. La otra razón histórica es que años atrás Pemex generaba un superávit. Es decir, años atrás Pemex pagaba un montón de impuestos por extracción de hidrocarburos y después de pagar esa cantidad extraordinaria de recursos, de cualquier forma, le quedaba un remanente de caja. Entonces en aquellos años le quedaba el remanente de caja y antes de que Pemex pudiera disponer y realizar una inversión, Hacienda le decía, “préstame este dinero”. Y entonces le decía, “dame tu remanente, préstamelo a mí”. Y con eso Hacienda evitaba salir al mercado de dinero a presionar las tasas de interés. ¿OK? Pero esa razón histórica ya murió, ya no hay un superávit, Pemex tiene un déficit. Entonces, pero lo que prevalece es el control de la deuda.

Entonces mi propuesta es eliminar el control que hoy tiene sobre el balance financiero de Pemex y mantener una regulación que evite un endeudamiento descontrolado de Pemex. Es decir, imponle a Pemex una regulación sobre su relación deuda/capital, que es una regulación como a la que están sujetos los bancos por la misma razón. ¿Por qué a los bancos se les regula su relación deuda/capital? Porque si el banco entra en un problema de insolvencia y típicamente al tratarse de un banco grande, el Estado lo tiene que rescatar, porque de otra forma se genera un riesgo sistémico y un problema sistémico en la economía. Lo mismo es con Pemex. Pemex es muy grandote también, entonces hay que imponerle una regulación de capitalización.

Entonces mi propuesta es póngale a Pemex una regulación de capitalización con un debido transitorio o un plazo y sácalo del presupuesto.

Voy al tema del régimen fiscal. Aquí muy importante hay dos objetivos. Uno es el régimen fiscal de Pemex sí es oneroso en algunos casos. En algunos casos, el régimen fiscal le impide a Petróleos Mexicanos invertir en proyectos que no tienen elevada rentabilidad o en proyectos de recuperación mejorada sobre un campo ya descubierto. Entonces queremos bajarle la carga fiscal a Pemex para que sea financieramente sostenible invertir. Eses es un objetivo. Pero el otro objetivo es que no podemos descubrir a la Secretaría de Hacienda, porque si llegamos con una propuesta muy simple con la Secretaría de Hacienda: vamos a bajar impuestos, hacienda te dice no es posible. Tengo todos estos compromisos de gasto.

Bien. Entonces el objetivo es dual y como esto se resuelve en el mundo, porque de esto ya hay mucha experiencia en el mundo, es lo que se hace es para los campos ya descubiertos sabemos cuál es su producción estimada y la podemos pintar. Es más, podemos escribir una tablita con los números de lo que esperamos de producción de Ku-Maloob-Zaap o de Akal, Cantarell o de todos los campos del país y decimos: “A ver, con la inversión existente, con la infraestructura existente esto es lo que van a producir”.

Entonces le diríamos al nuevo Secretario de Hacienda, al doctor Urzúa le diríamos, “doctor, estos campos y este nivel de producción lo vamos a pagar con la misma tasa de impuestos”. Es decir, no lo descubrimos. Pero cualquier barril adicional ya sea porque hay un programa de recuperación mejorada o se desarrollaron otros campos, eso tiene que ir a un régimen fiscal distinto con una tasa inferior.

El doctor Urzúa no nos puede decir que no porque de otra forma no va a ver ese barril adicional. Decir, “no, es que el barril adicional lo quiero seguir cobrando igual”. Le voy decir, “doctor, es que si lo cobra igual ese barril no va a existir”. Entonces no pierde nada. Es cobrar una menor tasa sobre el petróleo adicional, el que no existe. Sobre el que ya existe y hay infraestructura, cobramos lo mismo. Ese planteamiento, ese tipo de soluciones existen y han existido en el mundo.

Esa es la forma en la que vemos que pudiéramos darle los incentivos, los elementos fiscales a Pemex que le hagan viable proyectos adicionales sin descubrir a Pemex. Pero ojo, esto no me da dinero, esto me da viabilidad financiera. Pero como le estoy dejando el petróleo viejo al mismo impuesto, no le estoy dando más dinero. El dinero adicional tiene que venir de una capitalización. Esto lo que me está dando es viabilidad financiera. Esto lo que me da es flexibilidad en la operación y certeza frente a inversionistas.

Algún otro par de ideas importantes que son hay otras áreas de oportunidad que hay que tener presentes en Pemex.

Uno es Pemex tiene dentro de la panza lo equivalente a una empresa de perforación. Tiene más de 100 equipos de perforación Petróleos Mexicanos. Algunos colegas a quienes aprecio mucho, el doctor Luis Vielma, a José Pablo Rey, entre otros, desde hace años vienen viendo esta oportunidad. Dicen, a ver, Pemex debería de tomar sus equipos de perforación y ponerlos en una empresa, es un spin-off, y buscar socios, socios que inviertan con Pemex.

Miren, piensen en algo. Mucho del desarrollo tecnológico está en las empresas de servicio. Si ustedes enlistan las empresas petroleras en el mundo y luego las empresas de servicio, empresas no es un anuncio, pero empresas como Schlumberger invierten más en desarrollo tecnológico que la gran mayoría de las empresas petroleras. Mucho del desarrollo tecnológico se da en las empresas de servicio. A México le conviene también tener una empresa de servicios fuerte. Entonces es Pemex tiene más de 100 equipos de perforación. Creas una empresa y traes socios. Uno, los socios pueden invertir en nuevos desarrollos o pueden ayudarte a capitalizar. Haces una empresa de servicios fuerte y te subes al tren del desarrollo tecnológico junto con empresas de servicio e impulsas el desarrollo de la industria de servicios en México.

Para mí una de las grandes tragedias de la industria petrolera mexicana es tuvimos a Pemex en el arreglo de empresa única por casi 80 años. Esta bien. Pero pudimos haber desarrollado una industria de servicios mexicana y la realidad es que no la tenemos. Tenemos unas cuantas empresas de servicio que no desarrollan tecnología y que es una industria raquítica frente a las empresas internacionales. Sí es importante desarrollar una industria de servicios

en donde haya participación de mexicanos y una empresa como Pemex le puede dar ese impulso. Entonces esta es una idea que he recogido de mis colegas que es muy buena.

Bueno, esta es una obviedad, está ahí y presumo que está en la agenda de Pemex, que es los ductos de transporte, los poliductos, las terminales de almacenamiento y demás son una fuente de capitalización para Pemex a través de una fibra E. Es decir, tú pones la infraestructura y puedes emitir títulos en el mercado bursátil sobre los flujos de efectivo de esa infraestructura y con eso Pemex se capitaliza. No se ha hecho. CFE sí ya hizo fibras en materia de transmisión de electricidad. Pemex no lo ha hecho, presumo que está en la agenda, no sé por qué no lo han hecho.

Esta es una propuesta que he recibido de algunos colegas – también esta no es originalmente de su servidor – que se me hace extraordinaria y que yo suscribo. Pemex tiene proveedores voy a poner ejemplos que le rentan a Pemex plataformas semi sumergibles o en aguas someras que rentan una plataforma en aguas someras, que renta 30,000-40,000 dólares diarios. Y en tierra a lo mejor puede ir a unos cuantos miles de dólares diarios. En aguas profundas son 300,000-400,000 dólares diarios. Entonces hay empresas de un enorme tamaño que le rentan su infraestructura y plataformas a Pemex. Son monstruos de empresas, completamente privadas. Yo propongo – e insisto esta es una propuesta que he escuchado de algunas personas, no es mía pero yo la suscribo – que proveedores de Pemex de gran tamaño tienen que estar en la bolsa de valores. Es una medida de transparencia. Porque tenemos empresas enormes proveedoras de Petróleos Mexicanos que son empresas que son completamente poco transparentes frente a la sociedad. Entonces esta es una propuesta que he escuchado ya un par de veces que yo suscribo. Grandes proveedores de Pemex deberían estar sujetos a un estándar de transparencia superior, particularmente deberían estar obligados a cotizar en la bolsa.

Comentarios finales entonces es el principal activo de Pemex, Pemex sí vale mucho, pero vale por el más de 400 Títulos de Asignación que le dio la Secretaría de Energía. Valen mucho. Son los derechos jurídicos para extraer hidrocarburos y explorar en las mejores cuencas y en las mejores zonas del país. Eso vale muchísimo. A Pemex se le dieron más del 90% de las reservas del país, pero no le dimos todas las herramientas. Este es un punto bien importante que yo me he tardado en entender. Los *farm outs*, son muy buenos los *farm outs*, pero no es la forma en la que vamos a solucionar el problema de capitalización de Pemex. Y miren, les voy a dar las razones legítimas e ilegítimas.

Las razones legítimas, y es algo que a mí me ha tomado tiempo entender, es que a Pemex lo que yo alcanzo a ver es que a Pemex no le gustan los *farm outs*. A los petroleros no les gustan los *farm outs* y hay una razón de peso para ello. Si tú le dices a Pemex, “Pemex, te hace falta capital, asóciate”, cuando Pemex voltea al mercado las empresas le dicen: “Sí me asocio, voy a poner dinero, pero yo opero”. El que llega a un *farm out* con Pemex muy difícilmente le va a decir aquí está mi dinero y tú opera. La realidad es que siempre de una u otra forma para que funcione eso, para que esa licitación tenga éxito, es que Pemex deje la operación. Y eso es muy entendible que no les guste a mis colegas petroleros en Pemex.

A ver, yo soy un experto costa adentro en tierra, en aguas someras, en distintas zonas. Tengo un problema de capitalización efectivamente, pero el que me condicionen a que para que me den capital yo me tengo que hacer a un lado de la operación. A mi me tomó tiempo entenderlo, pero esa es una frenta a nuestros colegas petroleros y yo entiendo que eso no les guste. Porque una cosa es mi necesidad de capitalizarme y otra cosa es que yo no tenga el expertise y Pemex tiene el expertise, tiene los profesionales.

Entonces el *farm out*, a ver, no es coincidencia que hemos adjudicado 107 contratos y solo de esos tres son *farm outs*. Pemex propone pocos *farm outs* yo intuyo porque a los petroleros no les gusta el *farm out*. En el *farm out* ellos tienen que desplazarse, se tienen que hacer a un lado. Esto no nos va a dar la solución principal, es una buena herramienta, pero necesitamos capitalizar a Pemex.

Entonces si los *farm outs* no va a ser la solución, la gran solución, y no le podemos pedir a la Secretaría de Hacienda que le triplique el presupuesto a Pemex y que le pague la deuda, colegas, no hay de otra. Tenemos que ir al mercado de capitales a levantar dinero para Pemex y se puede hacer de una manera muy sensata, manteniendo el control a través de una filial y dándole a Pemex lo que requiere para que desarrolle los campos del país. De verdad yo no veo otra.

A través de una filial en menos de un año. Esto es algo que el Presidente Andrés Manuel puede lograr en su primer año de administración.

Si Pemex se queda arriba como está y yo sé que me llevará muchos años la negociación de saneamiento financiero con Hacienda. Perfecto, muchos años. Y yo sé que me llevará muchos años otras cosas, una reingeniería de la empresa.

La filial la creo ahorita, bajo activos, la cotizo en bolsa. A ver, las empresas chinas, las controladoras, son empresas que no son abiertas, que tienen una relación complicada con el Gobierno chino y esas están arriba. Y crean una filial, le ponen activos y esa tiene otro estándar de gobierno corporativo, otro estándar de transparencia e inmediatamente levantas dinero.

En menos de un año se puede levantar capital para Pemex. Con eso viene un asunto muy importante de transparencia. No es solo levantar dinero, es una práctica de transparencia. Ahí aplicaría la ley de mercado de valores que le da derechos a las minorías. Hay una práctica de transparencia y de contra pesos que entrarían y se activarían inmediatamente.

Algo muy importante. Todo mundo se queja de que Hacienda le mete la mano a Pemex. Si tú como Estado dices voy a crear esta filial, la voy a sacar a bolsa, automáticamente Hacienda se tiene que hacer a un lado. Automáticamente Hacienda se tiene que replegar y comportarse únicamente como el fiscalizador. En el momento que tú sacas a Pemex a bolsa, automáticamente también haces a un lado al Estado y tienes una clara división entre empresa y Estado. Mientras no hagas eso, Hacienda está metido en el consejo de administración, Hacienda mete la mano.



Y como señalé, se requiere necesariamente sacar a Pemex de control presupuestal y hacer ese cambio en el régimen fiscal.

Colegas, esa es humildemente la propuesta sobre la base de la realidad de lo que hemos visto hasta el día de hoy de Pemex, de los retos que tiene frente a Ronda 0 y de la realidad financiera de Pemex y del país. Quedo atento a sus preguntas, muchas gracias.

SECRETARIA EJECUTIVA, LICENCIADA CARLA GABRIELA GONZÁLEZ RODRÍGUEZ.- Para la siguiente etapa, le agradecemos a la doctora Alma América Porres Luna y al licenciado Sergio Pimentel Vargas, Comisionados, que acompañen al Comisionado Presidente a moderar las preguntas y respuestas.