Pemex requiere sentido de urgencia y hacer cosas diferentes.

Luis Vielma(**)

La empresa BHP anunció recientemente los buenos resultados que obtuvo con la perforación del pozo Trion 2, el segundo pozo delimitador del campo descubierto por Pemex en el año 2012. Este resultado se suma al anunciado por Talos el pasado año, de su pozo Zama, descubridor de una nueva estructura en apariencia muy prolífica, en aguas someras del corredor de Litoral – Tabasco, y dan una razón optimista, para que otras empresas privadas aceleren sus programas y actividades de perforación de pozos, y así apoyar un cambio de tendencias en la producción de hidrocarburos del país, que hasta ahora sigue sustentada de manera preponderante por Pemex. Esta tendencia en la declinación de la producción del país ha sido la más larga, históricamente hablando, y la de mayor impacto en el ciclo de vida de la industria mexicana.

Podemos decir que la historia petrolera de México ha estado signada por tres ciclos históricos: una época de aprendizaje y desarrollo que incluye ese largo periodo histórico desde los primeros descubrimientos a principios del siglo XX y hasta el descubrimiento del campo Cantarell, iniciando la década de los años 70. Un segundo ciclo que comienza con el desarrollo de dicho campo y se extiende hasta el año 2004, un periodo de extraordinario crecimiento y madurez de la industria petrolera mexicana en todos los sentidos: técnico, operativo, de servicios, desarrollo profesional, desarrollo educativo, y crecimiento económico: pero también de despilfarro de ingresos por parte del gobierno de turno y de experiencias, como la expresada en la famosa frase "administrar la abundancia" del Presidente responsable del ejecutivo del país en esos años. Un periodo que vivió una tendencia de crecimiento única a nivel mundial en este hemisferio y a la par con Arabia Saudita, en el otro lado del mundo. Un tercer ciclo que se inicia en el año 2004 cuando el campo Cantarell logró su máximo volumen de producción e inicia su declinación, y que se mantiene hasta el presente, con una consistente caída de producción y cuya tendencia aún no ha podido ser estabilizada, con severas consecuencias para el sistema energético nacional, y también para la hoja de balances financieros del país.

No obstante, este último ciclo que está viviendo México, tiene una característica propia, diferente a las mencionadas como cambios de ciclos y tendencias históricas, porque no ha sido ocasionada por eventos internacionales de ningún tipo; esta tendencia ha sido producto de un tema que tiene que ver con la base de recursos del país, que a partir de la declinación de la producción de los yacimientos de Cantarell, no se ha podido reemplazar. México no tiene reservas suficientes que hayan permitido compensar la consistente declinación de ese magno yacimiento denominado Akal, corazón de ese famoso campo, y también del esplendor petrolero del país durante más de 30 años. En la última clasificación de reservas publicada por el Departamento de Energía de los Estados Unidos y el World Economic Council, México aparece ubicada en la posición 23 de un total de 28 países, con 11 mil millones de barriles de reservas convencionales; no se incluye nada en reservas no convencionales.

Más del 90% de los campos que aportan producción en el país son maduros, están en explotación desde hace mucho tiempo, algunos de ellos con historias de producción que superan los 50 años, con factores de recuperación que en la mayoría de los casos superan el 50 %, y muchos de ellos nunca incorporaron proyectos de recuperación secundaria, inyección de agua o gas en esas etapas tempranas de la explotación de un yacimiento, que permiten mantener niveles de presión adecuadas y extienden la vida productiva de los mismos. Esa realidad ha hecho muy difícil que se haya podido lograr un nivel de recuperación que permita estabilizar los niveles de producción que vienen declinando aceleradamente. Los campos descubiertos en los últimos 6 años en aguas someras del Litoral de Tabaco, tales como Tzimin Xux,

Xikin, Esah y Pokche entre otros, aportan volúmenes importantes de producción, pero no han logrado nivelar los niveles de declinación.

Tampoco la exploración en los últimos años ha tenido sus mejores resultados, y los descubrimientos del campo Ixachi en Veracruz y otros campos como Mulach, Cheek y Koban, el año pasado, aparentan ser una opción para iniciar un cambio de tendencia. No obstante, se requerirán otros descubrimientos y acciones para lograr un verdadero cambio y tomar la senda de la recuperación de la producción. Así que el reto de la nueva dirección petrolera del país es lograr este cambio en la tendencia de la producción, y ésta es una responsabilidad de la empresa productiva nacional - básicamente - pues el aporte de las empresas privadas no se tendrá este año, al menos en los volúmenes requeridos para tener un impacto importante, que complemente el esfuerzo de Pemex; sus aportes serán graduales debido a las restricciones que existen en materia de instalaciones e infraestructura.

Pemex por su parte debe tomar acciones internas diferentes, pues hasta ahora, sigue administrando la organización de la misma manera y sabemos que para lograr resultados diferentes, deben hacerse cosas diferentes. Uno de los temas clave es revisar esa organización funcional estacionada en la empresa desde hace varias décadas, por lo menos a nivel de los activos responsables de la operación. Para cambiar tendencias hay que alinear la organización operativa como una maquila, centrada en maximizar el producto final, en este caso la producción de barriles. Inicialmente buscar acelerar los tiempos de trabajo - cycle time - de los procesos, eliminando barreras y organizando equipos de trabajo multidisciplinarios (EMDT) incluyendo los especialistas y técnicos requeridos por cada objetivo. Asimismo, estos EMDT deben estar alineados con las máquinas usadas para la intervención de los pozos (perforar o reparar), es decir, los equipos de perforación y de esta manera, constituir equipos integrados con las empresas que prestan servicios. Replicando este modelo de procesos fast track (procesos acelerados) tantas veces como sea necesario, en los diferentes activos u organizaciones operativas solamente, se iniciará un concepto de procesos en línea, similares a los usados en la manufactura de otros productos, como alimentos o autos.

Otra acción importante que debe ejecutarse en paralelo es la reorganización técnica de la empresa, con base en una cartera de proyectos jerarquizados, utilizando para ello matrices de impacto y control, buscando priorizar los análisis para búsqueda de nuevas oportunidades de yacimientos frescos. Esto debe hacerse también con EMDT y aplicaciones técnicas que les faciliten acelerar los estudios respectivos y ubicarlos en salas de trabajo donde dispongan de todas las aplicaciones tecnológicas necesarias para su trabajo continuo. Los EMDT deben trabajar por turnos las 24 horas del día, pues los procesos son continuos y los equipos de perforación, trabajan alrededor del reloj y el calendario, es decir 24 horas x 7 días x 365 días al año. También la organización de exploración debe adecuarse para trabajar con EMDT, en procesos fast track, para logra definir áreas y plays de manera rápida, utilizando la información existente y la nueva información sísmica procesada e interpretada en tiempo real y proveer de diseños de pozos y programas a los equipos de perforación exploratoria, en una secuencia consistente y continua.

Una vez que se inicie el cambio de tendencia, los resultados irán dictando los ajustes de timón necesarios para asegurar continuidad y consistencia en la gestión para fortalecer la nueva tendencia lograda. Estas situaciones han sido vividas por empresas en épocas difíciles, cuando han requerido decisiones diferentes para poder superarlas y lo lograron, manteniéndose luego, en los niveles superiores de eficiencia y creación de valor de la industria petrolera mundial. Son experiencias que contribuyeron a cambiar la cultura de trabajo de las organizaciones y a tener capacidad de respuesta antes situaciones críticas.

Si otras empresas lo hicieron también Pemex puede hacerlo, para ello requiere de un liderazgo empoderado, decidido, capaz de tomar riesgos y que cuente con el apoyo de la dirección de los organismos del sector, el sector de servicios y el gobierno mexicano.