

Innovación y Cooperación: Las empresas vuelven a fundamentos básicos para superar la crisis

El negocio de E&P de la industria petrolera internacional se ha venido recuperando de la más severa caída de precios en su historia. Las empresas operadoras - y en consecuencia las empresas de servicios - llegaron a niveles de supervivencia, afectando cualquier programa que tuvieran en sus planes y portafolios y en muchos casos, ejecutando reducciones dramáticas de empleados, su gente, incluyendo técnicos y especialistas de mucha experiencia, a fin de colocarse en mínimos operacionales para garantizar su viabilidad futura en las hojas de balance.

Hoy podemos decir que la industria se encuentra en su camino de recuperación - sin exagerar el tema - pues los niveles de precios apenas superan los 60 dólares/barril, todavía lejos de los 100 + dólares que mantenía el mercado hasta mediados del año 2014. Dos factores importantes han tenido gran impacto, en esta recuperación: la reducción de producción acordada por los miembros de la OPEP con la colaboración de otros países -Rusia principalmente - para mantener un adecuado balance entre la oferta y la demanda. El otro factor ha sido la expectativa de crecimiento de la demanda de energía de alrededor de un tercio en la próxima década, considerando la recuperación de la economía en países como China, India y Estados Unidos. En el caso de Estados Unidos, el extraordinario avance de la revolución del shale, con sus desarrollos tecnológicos para incrementar la recuperación de hidrocarburos, proveerá la oferta necesaria para satisfacer sus necesidades domésticas, liberando de esta manera un volumen importante de barriles que entrarán en el mercado a competir.

Esta experiencia vivida por todo el sector de Exploración y Producción en los dos últimos años de crisis, ha logrado que las compañías - tanto operadoras como de servicios - hayan revisado sus conceptos de costos e inversiones, en un ejercicio de "mea culpa" y quizá lo más importante, viendo con un cauto

optimismo - sin desbordamientos, - el futuro crecimiento del mercado, y cómo enfrentarlo o adaptarse a sus vaivenes, de maneras diferentes, más creativas, con más ingenio y más productivas. Las empresas han entendido la importancia de recapturar los conceptos de eficiencia operativa, lo cual incluye mejoras en eficiencia de proyectos y en operaciones, buscando cada día inversión más productiva, y costos más competitivos, para lograr mantener e incrementar su producción en mercados deprimidos y de precios bajos como ha sucedido en estos dos años recientes.



Las empresas han entendido que requieren precios de equilibrio (break even prices) cada vez más bajos. La reciente experiencia de empresas como Statoil, en el Mar del Norte, con costos de producción del orden de los 25 dólares x barril US\$/b en su principal proyecto y Petrobras, en Brasil, que ha reducido sus costos de producción de 69 a 45 US\$/b, en yacimientos del Presal, ubicados en aguas que superan los 2500 pies de tirante de agua y a más de 6000 metros

de profundidad, son ejemplos de este reto de eficiencia operativa. En el caso de Petrobras continúan trabajando para mantener sustentable y rentable la extracción de los volúmenes de crudo de esos yacimientos del Presal, y planean llegar a los 35 dólares en los próximos tres años. Este tipo de costos de extracción para esas áreas Costa afuera (off shore) no era posible imaginarlos hace 5 años.

Además de la eficiencia operativa, también es importante el tema de sustentabilidad. Asegurar ingresos de manera consistente y una reducción continua de gastos, serán las prácticas que van a diferenciar las empresas en mercados vulnerables y de precios bajos. Conceptos y prácticas conocidas, muchas de ellas existentes, pero que han requerido de revisiones dentro de este desafío que representa hoy mantenerse competitivo. Una de estas prácticas o conceptos es la INNOVACION, considerando la cadena integral de suministro y la planificación operativa, muy atada a las estrategias y tácticas de las empresas. Esta combinación de prácticas ya están dando resultados cuantificables a las empresas antes mencionadas.

La otra práctica más reciente es el cooperativismo o cooperación entre empresas; mismo que puede hacerse de diversas maneras, desde alianzas estratégicas para complementar competencias y tecnologías, hasta la integración de servicios en consorcios. La más utilizada recientemente por

empresas nacionales es la conformación de consorcios o asociaciones estratégicas para la exploración y/o la explotación de campos. PEMEX ha denominado este concepto como Farm Outs, y básicamente busca socios financieros y tecnológicos para el desarrollo de campos con importantes volúmenes de hidrocarburos en sitio (Oil in place), para apalancar tanto lo financiero, como tener un socio tecnológico que le permita obtener el máximo agotamiento de los yacimientos, maximizando el factor de recobro.

La innovación siempre ha estado presente en la industria petrolera desde sus inicios y ello ha sido un pilar para ser competitiva a nivel mundial. La innovación ha sido el principal enemigo de las predicciones de los planificadores en las empresas y también ha sido protagonista de los grandes cambios tecnológicos que han generado los hitos en la historia petrolera. El capítulo más reciente lo están escribiendo hoy los avances tecnológicos que han detonado las eficiencias operativas en la explotación de los shales, - principalmente en nuevas arquitecturas de pozos y la operación de perforación y terminación - que han dado un gran alivio y sustento a las empresas centradas en energía fósil. La innovación combinada con la planeación operativa táctica está dando a la industria una nueva realidad que representa mayor resiliencia ahora y en el futuro, es decir más fortaleza en la adversidad.

La cooperación ha sido entendida y desarrollada en los últimos años en la medida que creció la exploración en áreas de frontera y se fue alejando de las costas, llegando a aguas profundas y ultra profundas. Hoy día se ha convertido en una necesidad para ser eficiente y además compartir riesgos e inversiones maximizando sinergias en instalaciones y operativas. Asimismo, las compañías de servicio se han integrado para complementar tecnologías y prácticas y poder mantenerse compartiendo y cooperando entre ellas, en lugar de competir ineficazmente.

A lo largo de la historia, varios han sido los modelos utilizados por las empresas para detonar la innovación y la cooperación, uno de ellos ha sido motivar a sus expertos a mirar fuera de la caja (look out of the box). Industrias de manufactura, especialmente el transporte: automóviles, ferrocarriles y aviación, han hecho que la industria mejore e innove sus productos. Otro ejemplo es la demanda por combustibles más eficaces y de más bajo costo que ha sido continuamente requerido por la industria de aviación y la amenaza de crecimiento de autos eléctricos que ha obligado a la reducción de costos de la gasolina y lubricantes. También han impactado la cadena de suministro hoy día los conceptos y prácticas de "just in time" en la industria, y ya en el área de logística operativa se están implementando, y en algunos casos estandarizando, estas valiosas prácticas.

La historia nos ha enseñado que las crisis han sido la madre de grandes innovaciones, y estas han permitido mitigar sus efectos adversos. Aunque lo ideal sería lo contrario, que la innovación facilite a las empresas mayor resiliencia, más fortaleza en esos periodos de crisis. Ahora más que nunca las empresas deben recuperar la innovación y la cooperación como valor organizacional, y revisar los conceptos que la han separado de sus ambientes naturales, que son los campos, donde se desarrollan las actividades operativas diarias a nivel de los pozos, equipos e instalaciones primarias de la industria.

Las empresas operadoras privadas y nacionales históricamente se han centrado en maximizar la producción y para ello han desarrollado cantidad de tecnologías que evolucionan a través del tiempo y que aseguran el cumplimiento de esas metas. Esta tendencia se vio afectada por ese incremento desmedido de precios que dio como resultado extraordinarios niveles de ganancias, que hicieron entrar a las empresas en zonas de confort, olvidando la importancia de la innovación y cooperación como base de la eficiencia operativa. Por ello, hoy día es necesario recuperar esos factores clave de competitividad. Las empresas deben recapturar estas prácticas mencionadas, e incorporarlas junto a la planeación estratégica y operativa de su cadena de suministro para asegurar una sustentabilidad y consistencia de propósito de mediano y largo plazo.