

La dura lección de los mercados obliga a revisar los fundamentos del negocio

Dar la adecuada lectura al comportamiento de los mercados es una realidad que las empresas operadoras y de servicios han entendido, pues en este espacio la aritmética no necesariamente es exacta y hay más de una variable que tiene que ver con el tema. Convertir estas lecturas en lecciones para el negocio es la responsabilidad de todos aquellos que dirigen empresas y organizaciones que participen de una manera u otra en la creación de valor a lo largo de la cadena productiva del negocio.

La recuperación de precios sobre los 50 usd/bl ha encendido las expectativas de muchas empresas e inversionistas. Superar esta barrera de precios pudiera tener una lectura optimista de volver pronto a un mercado estable para muchos: empresas productoras, fondos que apostaron al hedging, e incluso productores de shale en los Estados Unidos. No obstante, con excepción de los países árabes y Rusia, para muchos productores este nivel de precios no es suficiente como para lanzar las campanas al vuelo (figura1).



Existe la tendencia a leer el mercado relacionando directamente la producción con el precio del crudo, obviando otro factor crítico: los inventarios, es decir, el crudo almacenado a lo largo y ancho del globo. Una demanda que supere la oferta en algún momento no es garantía de que los precios subirán de inmediato, pues existen enormes volúmenes de crudo almacenados en patios de tanques alrededor del mundo y en el caso de los países árabes e Irán, han convertido los puertos del golfo pérsico en lugares de

almacenamientos flotantes, al anclar en los mismos tanqueros con capacidades que en algunos casos alcanzan el millón de barriles.

Como ejemplo podemos mencionar el caso de Irán que ha venido acumulando crudo en sus patios de tanques y al saturar estos, empezó a cargar tanqueros que en promedio alcanzan los 500 MBL, convirtiendo la isla de Kharg, situada a 25 kms de sus costas en un bunker de almacenamiento en donde se han contado más de 20 tanqueros atracados, lo que significan más de 15 MMBL adicionales esperando ser colocados, buscando satisfacer demandas de clientes, principalmente de la zona de Asia y Europa. También el caso de Venezuela, cuya empresa estatal PDVSA tienen una capacidad de almacenamiento de crudo que supera los 20 MMBL solamente en el área del Caribe y la misma se encuentra totalmente llena.

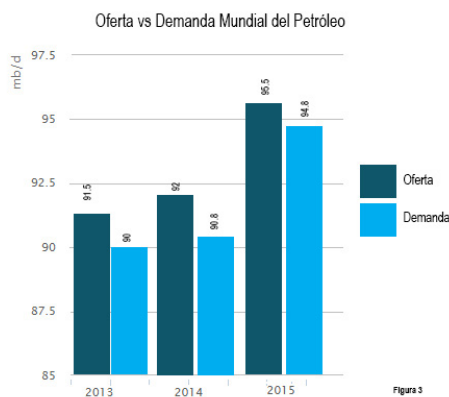
Así que la relación de precios del mercado, no está solamente atada a la producción que se contabiliza diariamente de los países productores, sino que también tiene una influencia de esos volúmenes almacenados o inventarios que con excepción de los Estados Unidos - en donde existe información veraz y pública diariamente - es muy difícil contabilizar en los demás países productores. Así que el crecimiento experimentado por los precios en las últimas semanas tiene que ver más con impactos puntuales de hechos específicos, como las expectativas generadas por la reunión de la OPEP, ocurrida hace dos semanas, el impacto de los incendios - aun sin control



- en la provincia de Alberta en Canadá y un resurgimiento de ataque de guerrillas en Nigeria. La reunión de la OPEP no tuvo mayor logro en términos de balancear el mercado, pues Irán insiste en colocar lo que está produciendo actualmente, y además busca drenar parte de la enorme cantidad de volúmenes de inventarios que tiene almacenado en tanqueros en la isla de Kharg, y esto compensa casi de inmediato, cualquier incremento de precios momentáneo producto de los hechos puntuales mencionados que impactan el mercado (figura 2).

Durante los tres últimos años (2013 - 2015) la oferta de crudo mundial ha superado la oferta, lo que significa que el sobre abastecimiento y acumulación de inventarios tiene ya tiempo ocurriendo y ha sido el factor principal de esta caída de precios, como ha sido discutida y comunicada por las empresas y agencias especializadas en el seguimiento de mercados.

En el año 2015 la producción de crudo totalizó un promedio diario del orden de 96.0 MMBPD, mientras que el



consumo alcanzó los 94, 2 MMBPD, es decir que diariamente se estaban sobre produciendo alrededor de 1.8 MMBPD (figura 3) que se fueron acumulando llenando los patios de tanques alrededor del mundo y creando un sistema de almacenamiento flotante en tanqueros que bien se encuentran atracados en puertos, o navegando muy cerca de países que pudieran requerir volúmenes en ciertos momentos, lo cual facilita su venta y colocación rápida, normalmente a precios por debajo de los cotizados en mercados naturales.

No obstante, la lectura que le están dando las grandes empresas al comportamiento y vaivenes del mercado es diferente. Es una lectura realista que les obliga a reflexionar y plantear opciones que les permitan posicionarse en otros niveles de eficiencia, para mantenerse competitivos en mercados de 40 – 50 dólares el barril. Es volver a lo básico, es realizar revisiones base cero de proyectos, es el cuestionamiento de las premisas y bases de cada proyecto, es la recuperación de conceptos de “peer review” y cooperativismo empresarial, es el recobro de la experiencia técnica en las operaciones, es la revisión de mejores prácticas; en una palabra, mirar con

óptica distinta el “estado del arte de cada proceso”.

La explicación y justificación para ello se encuentra en la teoría del confort del individuo que tiende a relajarse, a flexibilizar actitudes y comportamientos cuando se navega en mar tranquilo, cuando cada día es casi una copia del día anterior, cuando mirar desde la ventana de la oficina da la tranquilidad de que todo está en orden. Volver a costos competitivos obliga a rescatar actitudes del pasado con tecnologías del presente. Requiere recuperar el compromiso de toda la gente y en especial del liderazgo técnico para desafiar paradigmas creados en épocas de abundancia.

Es un nuevo compromiso para rescatar lo que se perdió cuando los precios en el mercado iniciaron una escalada difícil de explicar – aunque siempre se ha argumentado que fue ocasionada por la enorme expansión de la economía china en la última década - y que fueron cubriendo ineficiencias y agregando capas de gente que agregan poco o ningún valor a las actividades o procesos, y que son parte de esas formas de confort que se crearon. Fue allí cuando las eficiencias de muchas empresas se hicieron flexibles, por no decir se relajaron y los costos fueron creciendo, sin inquietar a quienes debieron mantener rigurosidad en el control y seguimiento de las diferentes actividades, pues a 100 + dólares el barril, se navegaba en un mar de tranquilidad.

Los resultados de este primer semestre del año, han sido un gran golpe para todas las empresas operadoras y de servicios, internacionales y nacionales, y los mismos siguen levantando inquietudes

entre las empresas certificadoras y los fondos, que tomando en consideración lo visto en el primer trimestre de este año, - ingresos reducidos y márgenes de ganancias en caída - seguirán ajustando las calificaciones de empresas y evaluando muy cautelosamente, dónde y cuándo reiniciar la inversión.

Entender la “revolución del shale” es fundamental para entender el comportamiento futuro del mercado. Ahora se conoce dónde está el hidrocarburo y se tienen las tecnologías y prácticas para producirlos - al menos en Estados Unidos - y solo se requiere de una línea base de precios que podrían ser estos 50 dólares/barril, para detonar de nuevo la producción, pues está en “hold” en los diferentes campos, y se incrementará en un futuro cercano en otros países como Argentina y México de este lado del hemisferio.

En la medida en que se logre mantener esa línea base de precios en el mercado, la producción cerrada se irá incorporando y los volúmenes almacenados de inventarios, también intentarán entrar en el mercado, creándose esa espiral perversa de abundancia instantánea o sobreproducción que conlleva a la caída de precios nuevamente. Así que, a menos que en algún lugar del planeta se detone un crecimiento económico estable que supere los niveles actuales, tendremos un mercado de precios de 40 a 50 dólares el barril, consecuencia del excesivo volumen de inventarios almacenados y la facilidad para incorporar la producción proveniente de pozos productores de shales, que se encuentran en “hold”; ese es el nuevo juego del mercado y mejor es que lo entiendan quienes trabajan en este negocio.