

Reflexiones de fin de año para entender la nueva realidad empresarial

Estamos cerrando un año de resultados encontrados para la industria de los hidrocarburos; por una parte pareciera que se logró un equilibrio en el mercado, el cual ha permitido establecer una banda de precios en los USD \$40 por barril; por la otra, el logro de este equilibrio ha tenido un alto costo en términos de la alta tasa de desempleo producto del despido de más de 30 mil trabajadores de la industria a nivel mundial y una extraordinaria reducción en los planes de inversión de las IOC" s y NOC" s.

¿Que significado o impacto pueden tener estos resultados para los próximos años a nivel mundial y nacional? La respuesta es genérica, y es de retos continuos en búsqueda de eficiencias para mantenerse competitivos en esa banda de precios que refleja la realidad de un mundo que ha estabilizado su recimiento, y donde el ambiente también jugará un rol muy importante en términos de estímulo para el incremento de la demanda de energías. Será clave para quienes lideran empresas operadoras y de servicios entender el comportamiento en este año que está terminando, para establecer la estrategia que permita sentar las bases de un nuevo periodo de crecimiento competitivo. Algunas ideas que pueden ayudar en ese entendimiento son las siguientes:

1. Aprender o reaprender a vivir en un mundo de alta volatilidad en los mercados, donde las empresas operadoras no tienen el control y si tienen exceso de producción y reservas de fácil acceso, de allí la velocidad con que se responde a demandas puntuales del mercado que mantienen los niveles de precios.
2. La demanda no crecerá de manera disruptiva, por el contrario el crecimiento en los países emergentes ha mostrado ser tímido y la demanda energética continuará con niveles moderados.
3. No se vislumbran elementos catastróficos que pudieran detonar una tendencia incremental desmedida de precios, al contrario, se observan elementos tecnológicos en el desarrollo de shales, que permitirán incorporar nuevas reservas provenientes de estas

fuentes no convencionales, que se convertirán en un elemento catalizador del mercado.

4. La banda de precios de los USD \$40 por barril afectará el desarrollo de energías alternas que compiten con los hidrocarburos tal como ha ocurrido en el pasado. Precios altos incentivan el desarrollo de fuentes alternas que compiten exitosamente con las energías fósiles; de allí la importancia de seguir incrementando eficiencias en la explotación de reservas existentes y en el descubrimiento de nuevas reservas.

5. Los despidos de personal han contribuido a lograr el equilibrio en las empresas, pero esto no puede convertirse en una práctica organizacional, pues las empresas afectarán sus áreas medulares tan necesarias para competir efectivamente. La industria debe buscar otras opciones para mantener el control de sus costos.

6. La automatización debe ser la alternativa digital para mantener costos competitivos. La ingeniería digital debe convertirse en el fundamento de los análisis que permitan simplificar la complejidad de procesos y recuperar la velocidad de respuesta en la toma de decisiones operativas, que incluyan los aspectos críticos de riesgo y seguridad. Estos análisis deben sustentarse en el conocimiento de los expertos y el entendimiento de la física de los yacimientos y química de los fluidos para poder utilizar o derivar las tecnologías más apropiadas para los mismos.

7. El uso de la automatización debe ser racional y las tecnologías y aplicaciones

deben ser estandarizadas para evitar la proliferación de sistemas, aplicaciones y licencias que entranen la comunicación necesaria para ser efectivos y eficientes. El uso desmedido de tecnologías sin una adecuada estandarización y controladas por un ente central técnico, puede conllevar a parálisis por análisis que impactan la velocidad en la toma de las decisiones y la creación de valor buscada.

8. El uso de conceptos de manufactura como práctica estándar debe ser cuidadosamente considerado por las empresas. En una era de explotación de campos maduros y de reactivación de yacimientos de larga vida, el uso de procesos estandarizados, pozos tipo, instalaciones modulares y dominio de clustering para maximizar transporte y distribución de fluidos, se convierten en una fortaleza competitiva; reemplazando la administración centralizada de activos con criterios particulares que los convierten en islas de ineficiencias.

9. La Administración Integrada de Yacimientos (IRM) impulsada por los doctores Thakur y Sater desde la década de los 90 en Chevron, se convierte nuevamente en una práctica distintiva para la explotación de campos. La integración de equipos multidisciplinarios de geo científicos e ingenieros de explotación (yacimientos, productividad y diseños de pozos), ha hecho posible las eficiencias y avances tecnológicos en campos del Permian Basin e Eagle Ford, en el sur de Texas. El uso de tecnologías de imágenes 3D, espacio y tiempo, combinadas con aplicaciones geo mecánicas que facilitan el entendimiento del yacimiento, hacen la diferencia en la

selección de localizaciones o sweet spots para la perforación eficiente de pozos.

10. La adopción de estas prácticas y la automatización de campos son la base para la transformación del negocio de una organización tradicional de gente, procesos y actividades o funciones, en una organización digital, de tecnología, aplicaciones y conocimiento, misma que requiere un cambio radical del paradigma de trabajo en las empresas del futuro.

11. Las tecnologías deben gobernar la organización y facilitar la alineación de procesos efectivamente. Este enfoque exitoso para industrias de manufactura en la última década, traerá nuevas tendencias organizacionales y las grandes empresas buscarán apoyo en pequeñas empresas altamente especializadas para mantener eficiencias.

12. Las NOCs serán rigurosamente exigidas por el Estado para ser altamente eficientes, a fin de mantener los

ingresos necesarios para satisfacer sus compromisos sociales con la población, y ello obliga a las empresas nacionales a compartir sus reservas y desarrollar alianzas altamente eficientes con empresas de ingeniería especializada y empresas de servicios, utilizando criterios contractuales que incentiven a esas empresas a ser los mejores aliados en la búsqueda de las eficiencias compartidas.

13. Los países con importantes recursos prospectivos y atractivas carteras de reservas deben revisar sus prácticas fiscales institucionales, a fin de hacerse más atractivos a la inversión internacional. En un mundo de bajos precios, el concepto de Estado "recolector" de rentas a través de regalías e impuestos debe revisarse y adaptarse a las realidades de sus yacimientos y áreas prospectivas, con criterios flexibles y particulares en cada caso.

14. El Estado debe entender que existen opciones alternativas eficientes para lograr el desarrollo económico sostenido de

aquellas regiones donde se encuentran los yacimientos, opciones que se detonan de inmediato con el desarrollo de las inversiones que hacen las empresas. Al final, el propósito social que buscan los gobiernos se logra a través de la participación directa de las empresas; las experiencias internacionales así lo reflejan.

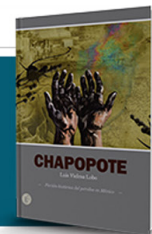
A manera de reflexión final podemos decir que la industria de los hidrocarburos seguirá jugando un rol clave en el desarrollo económico mundial en las próximas décadas, pero el entendimiento de la volatilidad del mercado, la vulnerabilidad de las empresas, la flexibilidad organizacional y la necesidad humana de mantenerse empleable y competitivo no pueden perderse de vista, y son responsabilidad de quienes dirigen las organizaciones, las empresas y las instituciones.

Deseamos a todos los lectores de **Global Energy** un año 2017 exitoso y un futuro prometedor.

"Chapopote" De Luis Vielma Lobo

La historia de una familia que sucede paralelamente a la historia del petróleo en México.

Una novela rica en personajes, cuyas vidas están signadas por el protagonista de la obra: el petróleo.



A la venta en librerías:

Educal
Fondo de cultura Económica
Gandhi
El Péndulo

Ventas corporativas:
chapopote@veintiunodiez.com