

# Consorcios Operativos

## Soluciones frente a recursos limitados y alta competitividad

Las nuevas realidades de la empresa productiva nacional la obligan a buscar nuevas opciones para reinventarse y seguir adelante, manteniéndose competitiva en un ambiente desafiante en prácticamente todos los entornos: internacionales, nacionales, e incluso, dentro de su propia naturaleza interna.



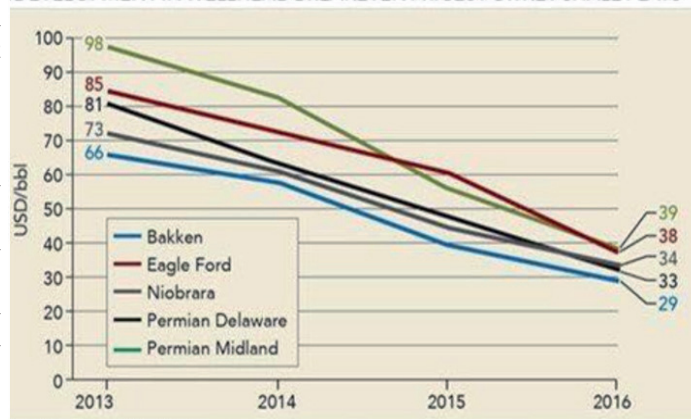
**E**stamos frente a una nueva era para el negocio de los hidrocarburos. Hoy en día pocos recuerdan la década de los 90's cuando el mercado se movía en el orden de los 20 dólares por barril, hasta que a finales de esa década una sobre oferta inundó el mercado, situando los precios por debajo de los 10 dólares y, aun así, tanto las empresas operadoras como las de servicios sobrevivieron, se recuperaron y, salvo algunas excepciones, vivieron la bonanza de los 100 dólares, para encontrarse hoy tomando una vez más las decisiones necesarias para adaptarse, haciendo lo que hay que hacer y superando la crisis ocasionada por la acelerada caída de los precios hasta niveles de los 30 dólares por barril, con una ligera mejoría que actualmente los mantiene en la banda de los 40 a 50 dólares que el mercado está viendo.

a aquellas naciones que disponen del preciado energético en su subsuelo. De igual forma, esa extraordinaria influencia ha hecho volátil el mercado de los hidrocarburos, convirtiendo cualquier síntoma de la economía mundial en una especie de boomerang en el mercado energético, que absorbe de manera inmediata los cambios en las economías. El segundo semestre del 2014 fue testigo de uno de los cambios

competitivas, grandes productoras de hidrocarburos provenientes de formaciones de esquistos, lutitas o "shales", mejor conocidas como "no convencionales" a nivel mundial.

Así se fue tejiendo un entramado de circunstancias en el mercado mundial guiado por Arabia Saudita, quien buscó mantener, e incluso incrementar, sus niveles de producción sobre los 11 millones de barriles diarios, buscando impactar el mercado norteamericano, y de esta manera obligar a los productores de crudos no convencionales a cerrar su producción al no poder mantenerse competitivos, en un mercado que se acercaba aceleradamente a los 30 dólares por barril. Esa estrategia saudita involucró también a otros países de la OPEP, quienes venían viviendo la caída de sus ingresos.

DEVELOPMENT IN WELLHEAD BREAKEVEN PRICES FOR KEY SHALE PLAYS



Así es el negocio de este "commodity" energético tan necesario en el mundo, desde su descubrimiento a finales del siglo XVIII, su desarrollo en Estados Unidos en el siglo XIX, y su expansión y desarrollo a nivel mundial en el siglo XX; su disponibilidad o escasez ha cambiado la matriz energética del mundo, gobernada en esos tiempos por otro energético que hoy busca renacer de nuevo, - al menos dentro de la perspectiva del Presidente norteamericano - el carbón.

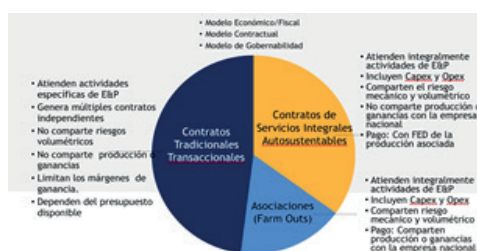
más dramáticos en el mercado, cuando las contracciones económicas de dos grandes países, redujeron su demanda energética, ocasionando una sobreoferta de petróleo, que inmediatamente detonó una caída acelerada de los precios.

Fue así, de esta manera, que llegamos al 2016 con un mercado que había tocado su piso en la banda de los 40 dólares por barril, y hacia el segundo semestre la sobreoferta del mercado se había logrado reducir en un 90% después de varias reuniones de la OPEP, en las cuales se entendió que la estrategia de mantener el mercado saturado de petróleo mantenía los precios a niveles muy bajos y, en cierta forma, que los productores de petróleo no convencionales de Estados Unidos habían disminuido su producción, al no poder mantenerse de manera rentable en esa banda de 40 dólares por barril.

El impacto del petróleo en la economía mundial ha sido tal, que su oferta condiciona el desarrollo de países y regiones, dando gran poder de influencia

Esta situación de sobre oferta ya venía sintiéndose en el mercado desde finales del año 2013, como consecuencia del extraordinario crecimiento de la producción doméstica en Estados Unidos - más de 3 millones de barriles diarios - gracias al impulso tecnológico que día a día permitieron a regiones terrestres maduras, convertirse de nuevo en áreas

Esa dramática caída de precios sin duda obligó a las empresas operadoras a tener sus respuestas, sus estrategias para poder mantenerse competitivas y rentables, con acciones que incluyeron desde una revisión de sus portafolios, diferimiento de proyectos en aguas profundas principalmente, jerarquización de oportunidades menos costosas en tierra, revisión de sus estructuras organizacionales y retiros de personal no asociado con el "core business", entre otras acciones. Estas decisiones tomadas desde el cierre del año 2014, significaron reducciones de costos del orden del 30%, a lo largo de un periodo de dos años hasta finales del 2016.

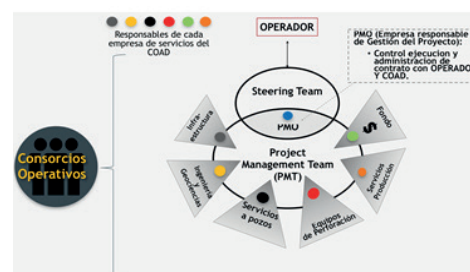


Asimismo, buscaron reinventarse en algunos procesos, como el de procura, donde han cambiado de los modelos tradicionales enfocados en el precio, a modelos de colaboración para maximizar la eficiencia operativa y la reducción de costos, también han fortalecido las iniciativas de Investigación y Desarrollo en búsqueda de tecnologías para optimizar inversiones (CAPEX) y reducir costos de producción (OPEX), y de esta manera poder hacer viables y rentables proyectos tecnológicamente desafiantes, considerando precios menores a los 50 dólares por barril. En el caso de las empresas nacionales, se han enfocado en obtener nuevas maneras de financiar proyectos de manera rentable y, sobre todo, incorporar empresas de servicio en la explotación de reservas y administración de instalaciones y procesos, con esquemas de incentivos por barril producido.

El tema de incorporación de las empresas de servicio tiene una aproximación muy particular, porque las empresas operadoras, principalmente las nacionales, requieren de empresas de servicios protagonistas de una manera diferente. Se busca la conformación

de consorcios de empresas de alto desempeño, conformación de clusters de empresas especializadas, cada una integrada haciendo su rol y aportando sus competencias medulares en la cadena de valor. Es la integración de empresas especialistas en subsuelo, aquellas que tengan competencias para la definición de "plays" y "sweet spots", empresas de ingeniería especializada en diseño de pozos para realizar los diseños apropiados en función de las características del subsuelo, del yacimiento, y considerando las tecnologías más eficientes para el diseño mecánico de los pozos, tomando en consideración las empresas más efectivas en cada tipo de servicio. De manera similar empresas de infraestructura e instalaciones, de seguridad y, en aquellos casos que sean necesario, también incorporar fondos que aporten el capital requerido para desarrollo de proyectos.

Las experiencias internacionales del Mar del Norte, África Occidental y la India, han demostrado que la clave para hacer funcionar estos consorcios operativos de gran escala, está en la selección de una empresa de ingeniería que haga el rol de responsable de la administración del proyecto, enfocada en el Project



Management. Resulta difícil poner de acuerdo a cada empresa del consorcio para que intervengan en el momento preciso que les corresponda; y de allí la necesidad de disponer no solo del sistema apropiado para plasmar cada detalle de desarrollo del proyecto, sino que debe tener a la empresa responsable de llevar esto cuidadosamente. Una empresa con liderazgo y competencia técnica para lograr la coordinación e interacción entre cada responsable nombrado por las empresas participantes en el consorcio. En el caso de proyectos de menor escala el modelo trabaja aún

mejor y la experiencia de las empresas operadoras en la explotación de campos no convencionales así lo avalan. El objetivo final es la reducción de costos de una manera programada y conjunta en donde cada empresa integrante del consorcio desarrolla su mejor esfuerzo y potencial.



La empresa productiva nacional está muy consciente de sus limitaciones presupuestarias y viene evaluando diferentes esquemas para poder hacer frente a esta coyuntura de escasos recursos para realizar los principales proyectos de su cartera. En el periodo 2013 - 2016 la reducción de presupuesto ha superado el 30 % (de 20 mil millones de dólares, pasó a menos de 12 mil millones) incluyendo CAPEX y OPEX, y para este año 2017 el presupuesto apenas alcanzará para cubrir gastos operativos y algunos mantenimientos, requiriendo de soporte financiero y nuevos esquemas para realizar sus proyectos de desarrollo de campos y producción. Falta saber si el sector de servicios está a la altura de la demanda para poder entender estos nuevos esquemas de trabajo y contratación de la empresa nacional, y si cuenta con el músculo técnico, financiero y operativo para poder apoyarla eficientemente.

Son nuevos tiempos para todos y debemos entenderlos y prepararnos para ellos. Las tecnologías existen y en el mundo hay muchas empresas que están buscando entrar en el sector de servicios, desarrollando mergers & acquisitions, o extendiendo sus capacidades a través de la I & D, ello representa una oportunidad de crecimiento para empresas mexicanas que sepan oír el mensaje, interpretarlo y ponerse en acción.