

Tendencias y retos de la industria en Exploración y Producción: cooperar más que competir

A medida que avanzamos en este primer trimestre del año podemos observar una lenta recuperación de la industria, y los estudiosos del mercado y del negocio de exploración y producción lo atribuyen más a la introducción de mayores eficiencias en las prácticas de explotación de campos y yacimientos, que a los resultados de los ajustes en los niveles de producción que vienen haciendo algunos de los países integrantes de la OPEP.

Una mirada amplia a lo que está sucediendo internacionalmente permite varias lecturas, pero todas ellas apuntan a la necesidad de seguir construyendo sinergias y mantener el momento que se está viviendo aprovechando el crecimiento, lento, pero crecimiento, de la economía mundial, liderada por Estados Unidos y China principalmente.

Pudríamos decir que la sonrisa está volviendo a los mercados y muy especialmente a los operadores. El gran tema de los operadores grandes es continuar retando los estándares que se tenían para el desarrollo de proyectos a 100 dólares/barril y adecuarlos a realidades de 40 a 60 dólares/barril, banda de mercado que se observa para los próximos tres años. Nuevamente la palabra innovación viene a las mesas de trabajo diario. Innovar para ser más eficientes, innovar para ser competitivos, innovar para desarrollar, innovar, innovar, innovar. Este tema deja de ser un cliché para ser una urgente necesidad ante las realidades de las bandas de precios que ya podemos observar como la tendencia futura.

En proyectos mayores retar los estándares ha creado situaciones coyunturales que han obligado a las empresas componentes de la cadena de suministro (supply chain) - empresas de ingeniería, proveedores de servicio y empresas vendedoras de equipos - a ofrecer o cotizar precios por debajo de sus estructuras de costos. En algunos casos se han visto obligadas a reducir sus costos en dimensiones que superan el 30%, a fin de poder mantenerse activas, y para mantener proyectos en progreso ante esa coyuntura de la caída dramática de precios ocurrida desde mediados del 2014. Esta situación ha descapitalizado empresas de

ingeniería, y este pequeño cambio, en la tendencia de la industria, las encuentra con necesidades que les obligarán a contratar personal, e ir normalizando sus precios. Así que habrá un incremento de precios en la cadena de suministro que podría estar en el orden del 10 al 25% de los costos, de manera inmediata.

Esta realidad incorpora un nuevo escenario en el desarrollo de proyectos, tal como se planteó en las discusiones del foro de líderes de proyectos costa fuera (Offshore Leadership Forum) realizado por el Independent Project Analysis IPA, el pasado mes de diciembre. Este fórum que reunió un grupo de líderes de empresas operadoras a nivel internacional, preocupado por la tendencias de recuperación lenta de los mercados, y también de los costos de los proyectos, reconoce que las condiciones futuras para el desarrollo de proyectos ha cambiado, y que llegó el momento de recuperar conceptos cooperativos, que aunque se han conocido y tratado de usar en el pasado, la competitividad de la industria no ha permitido su aplicación en todo su potencial.

Estudios realizados por el IPA han demostrado la falta de colaboración entre empresas aun en conceptos de alianzas. Los fórum han permitido detectar el desarrollo de proyectos similares por diferentes empresas trabajando en las mismas regiones, buscando desarrollar nuevos campos, sin intercambiar ningún tipo de información. Esta realidad encarece los proyectos, y la misma puede cambiarse si existiere una mayor interacción y colaboración entre las empresas a nivel regional, en la planeación y desarrollo de proyectos - mayor organización - que les permita detectar oportunamente

oportunidades para el uso de instalaciones compartidas - centros de procesos, distribución y transporte, entre otros - con el beneficio inmediato en la optimización de las inversiones y posteriormente en los costos de desarrollo.

Otro tema de la mayor importancia tiene que ver con la visión de la cadena de suministro hacia el futuro, misma que debe estar relacionada directamente con el tipo de proyecto a desarrollar. La tendencia actual de desarrollo acelerado de proyectos para capitalizar cuanto antes las rentabilidades y retornos de inversión debe revisarse, para considerar el desarrollo de proyectos a una menor velocidad, con planes de explotación que extiendan la plataforma de producción de cada proyecto al máximo, buscando reducir la intensidad de la inversiones, y ampliar tiempos para facilitar el retorno del capital invertido. Esta disminución en la velocidad abre espacios para que los proyectos puedan absorber volatilidades del mercado, que puedan afectarlos.

Esta visión de desarrollo de proyectos también establece un nuevo estándar para el dimensionamiento de proyectos, pues el desarrollo acelerado estimula el sobre diseño de las capacidades de los proyectos, a fin de poder administrar necesidades puntuales de picos de producción, liberando luego instalaciones que no son utilizadas adecuadamente, convirtiéndose en pasivos no productivos que afectan la rentabilidad y VPN de los proyectos. Asimismo, las empresas integrantes de la cadena de suministro están dispuestas a compartir los riesgos de los proyectos, y ello significa negociar opciones que les permitan obtener una adecuada remuneración inmediata de sus costos, y un beneficio importante a futuro,

una vez el proyecto inicie su actividad y genere ingresos.

En el caso de las empresas medianas y pequeñas, en especial aquellas asociadas a la explotación de formaciones no convencionales, especialmente en Estados Unidos siguen su crecimiento consistente. Estos operadores continúan sentando bases para la explotación eficiente de este tipo de campos, concentrándose en superficies relativamente pequeñas, maximizando la toma de información que les permita la selección de las mejores localizaciones (sweet spots) y trabajando en la ingeniería de pozos horizontales, extendiendo los brazos de los laterales que ya alcanzan las 3500 pies a 10 mil pies de profundidad, buscando de esta manera, conectar el máximo del área del pozo a la formación. También continúan incorporando tecnologías que les permitan controlar la declinación de la producción

de los pozos durante los primeros meses de extracción, así como la extensión de la vida del pozo con mejores niveles de producción. Esto les ha permitido incrementar los volúmenes de producción por pozo 5 veces en comparación con sus inicios en el año 2010.

Esta realidad establece referencias para México en varios temas, entre ellos, la competitividad en procesos de licitación, donde la selección de áreas atractivas cobra especial importancia, pues otros países también ofertan agresivamente áreas o bloques a la exploración internacional y tienen procesos competitivos para atraer esos capitales. En el caso particular de Pemex, como empresa productiva nacional preponderante en este nuevo ambiente de competencia internacional en el país, también establece referencias que representan benchmarks que deben considerarse.

El tema de mantener niveles de producción con escaso presupuesto está llevando a la empresa a innovar en esquemas de negocio competitivos, que les permita lograr sociedades o alianzas que además de apoyarle financieramente, también representen opciones eficientes en el desarrollo de proyectos. Desde los farm outs, hasta la explotación de campos maduros, y la operación y mantenimiento de centros de procesamiento, estas son oportunidades que pueden brindar a Pemex las bases de crecimiento futuro que tanto necesita, reduciendo la dependencia de presupuestos asignados por la autoridad hacendaria del país. Aquí también la innovación y el desafío a los estándares representan la opción y para ello la organización práctica y sencilla proyecto a proyecto, y el derrumbe de paradigmas históricos de empresa paraestatal, serán los fantasmas a derrotar.