

## MEJORES PRÁCTICAS

Por Luis Vielma Lobo\*

# El negocio de Exploración y Producción y la necesidad de reinventarse continuamente (Parte II)

EN EL ARTÍCULO DEL MES PASADO SEÑALAMOS QUE EL NEGOCIO PETROLERO ES UNO DE ALTAS INVERSIONES, PUES SE TRATA DE UN COMMODITY FINITO, QUE DEBE SER CONTINUAMENTE RESTITUIDO. POR LAS MISMAS RAZONES, REQUIERE DE NUEVAS FUENTES QUE GARANTICEN EL MANTENIMIENTO EFICIENTE DE LA BASE DE RECURSOS EXISTENTE Y AL MISMO TIEMPO PERMITA FORTALECERLA A TRAVÉS DE LA INCORPORACIÓN DE NUEVOS RECURSOS PROVENIENTES DE LAS CAMPAÑAS DE EXPLORACIÓN.

Las campañas de exploración deben ser eso, campañas; es decir, procesos con un inicio y un fin, con base en objetivos y metas específicas. Con promesas de valor medibles que creen compromiso y que puedan ser evaluadas y cuantificadas por el valor que capturan y que deben monetizarse cuanto antes. Esto es lo que se conoce como el costo de oportunidad.

La exploración petrolera, como uno de los eslabones de la Cadena de Valor, es un proceso, no una función, y de manera similar al proceso de producción, para ser exitoso deben organizarse las competencias requeridas, alrededor de él. En el caso de producción, las competencias se organizan para maximizar la explotación del yacimiento. Los Activos Integrales deben organizarse alrededor del yacimiento, bajo el criterio de que todos trabajan para él. Asimismo, el proceso de exploración debe estructurarse para maximizar la evaluación del potencial y la incorporación de reservas, en el sentido literal del concepto; es decir, barriles descubiertos, económicamente rentables y que pueden ser producidos.

Los libros de reservas de las empresas petroleras siguen la clasificación conocida de: probadas, probables y posibles, con base en conceptos técnicos, de riesgo y económicos claramente definidos y de aceptación internacional. Estos conceptos son usados por las empresas calificadas de reservas para realizar las tareas de certificación, es decir, revisar o certificar la veracidad de los volúmenes de reservas declarados en libros, validar si realmente están allí con suficiente rigor técnico y científico, como para ser reconocidas por organismos financieros internacionales.

Las reservas cumplen un propósito muy específico, por ello es necesari-

rio ver las cifras asociadas a cada una de sus tres clasificaciones con particular atención, porque debemos suponer que año tras año debe haber un cambio en las mismas. Las reservas probadas deberían disminuir en la medida en que se va produciendo el hidrocarburo que se encuentra en los yacimientos que las contienen. Las reservas posibles deberían disminuir, pues se supone que la empresa que las declara debe desarrollar la actividad necesaria que permita incrementar el nivel de certidumbre de las mismas y pasar a ser reservas probadas. Y, de manera similar con las probables; es decir, se debe dar la reclasificación de reservas a medida que se madura el conocimiento de los yacimientos.

Obviamente, esto sería así en caso de que no existiera un proceso continuo de exploración que busca año tras año restituir los barriles producidos y compensar la disminución ocasionada con la extracción de los volúmenes de las reservas probadas. Esta relación presenta un tema interesante, pues al descubrir nuevas reservas se incrementan los tres tipos mencionados y si se tiene interés en estudiarlas todas, se observará cómo las reservas posibles y reservas probables irán creciendo de manera desigual, en comparación con las reservas probadas.

Una de las razones para ello es precisamente que se dedica el proceso de exploración a buscar reservas en provincias nuevas o ya conocidas, en horizontes o profundidades diferentes, y de esta manera, siempre se descubrirán nuevas reservas de los tres tipos, en mayor o menor grado.

En consecuencia se debe definir un proceso intermedio que permita enfocar a los expertos y especialistas de los equipos multidisciplinarios en analizar las reservas probables y posibles, buscando

las opciones técnicas para disminuir la incertidumbre de las mismas, facilitando su transferencia de posibles a probables y de probables a probadas.

Este enfoque fortalece el crecimiento en las reservas probadas y pudiera multiplicar las mismas, quizás por 2 ó 3 veces, pues es más sencillo disminuir la incertidumbre de una reserva tipo probable o posible, que de un prospecto donde se comienza a perforar un pozo exploratorio para evaluar el potencial y/o descubrir nuevas acumulaciones.

Muchas empresas han entendido la oportunidad que esto representa y por ello han trazado fronteras entre el proceso de exploración, dedicándose exclusivamente a generar recursos prospectivos mediante nuevas oportunidades a fin de incorporar nuevas reservas, así mismo han establecido un proceso que permite reducir la incertidumbre de las reservas probables y posibles, usando para ello una figura organizacional diferente, que en algunas empresas denominan "delimitación" y en otras "desarrollo"; pero que en esencia, se centra en maximizar la transferencia de reservas probables a probadas y de las posibles a probables, para mantener una relación del orden del 80% de las reservas probadas y probables para soportar adecuadamente los planes de explotación. Para ello se debe contar con equipos multidisciplinarios encargados de estas tareas. Estos estarán conformados por especialistas de geociencias y la ingeniería de yacimientos, de producción y otras competencias muy valiosas, tales como análisis de riesgo y económico, elementos clave en lo que a transferencia efectiva de reservas se refiere.

Esta es la clave para monetizar las reservas, pues mientras se mantengan como probables o posibles simplemente seguirán como cifras de reservas en libros, lo que no necesariamente significa una contribución a la verdadera creación de valor. Es por medio de la explotación que esto se traduce en valor/monetización de las mismas.

Otro tema importante de entender tiene un componente estratégico más que técnico y está relacionado con la visión de dónde explorar. Muchas veces las empresas invierten importantes cantidades de dinero en la captura de información sísmica dedicada a áreas

potencialmente prospectivas, pero no dedican mucho presupuesto a la re-exploración de áreas ya conocidas. La realidad es que estas áreas son más propicias a brindar buenos resultados, pues si se revisa históricamente la información que se tiene, es poca y limitada y, complementando la misma con nueva información factible de encontrar utilizando nuevas tecnologías, sin duda pueden encontrarse o "verse" oportunidades que antes simplemente no se podían detectar.

Uno de los geólogos más prominentes que ha tenido la industria, el Dr. Parkey Dickey, solía decir, que "el petróleo más fácil de descubrir es el que ya ha sido descubierto", significando esto que es más fácil encontrar hidrocarburos en provincias que tengan campos y yacimientos conocidos, que en otras áreas totalmente nuevas.

En el sector petrolero internacional el caso de las reservas es más relevante en estos días, cuando la región abastecedora por excelencia de hidrocarburos para el mundo -el Medio Oriente- se encuentra viviendo cambios socio políticos importantes que han generado situaciones de inestabilidad y caos, obligando a las empresas paraestatales, poseedoras de alrededor del 80% de las reservas totales del mundo a replantearse el negocio, a revisar sus estrategias, sus procesos, su estructura organizacional, buscando mayor eficiencia, mayor velocidad de respuesta para lograr la traducción en monedas de sus reservas. Esto, en un entorno de mercado petrolero internacional en donde existe la demanda para ello.

Finalmente debemos señalar que el proceso de restitución de reservas es extremadamente crítico desde el punto de vista legal, principalmente para empresas privadas o nacionales que coticen en la Bolsa de Valores, pues representa el principal mecanismo para la valorización de la empresa y determinante en el valor de las acciones públicas en este tipo de empresas y existen experiencias y casos de estudio que han descrito situaciones apremiantes en la administración de sus reservas.

El tema es amplio y nos proponemos continuar abordándolo en próximos artículos, en los cuales mencionaremos las experiencias de empresas que han introducido cambios en su organización y logrado mejorar sus resultados exploratorios y han reestructurado sus unidades de perforación, también con excelentes resultados. ☉

\*Luis Vielma Lobo es Director General de CBM Ingeniería Exploración y Producción, empresa mexicana de asistencia técnica especializada en los procesos sustantivos del sector petrolero.