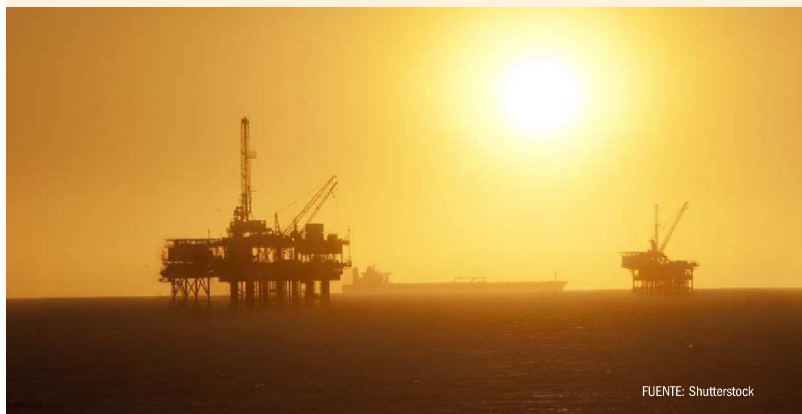


MEJORES PRÁCTICAS

Por Luis Vielma Lobo*

EL GRAN RETO QUE TIENEN LAS EMPRESAS NACIONALES EXISTENTES EN EL MUNDO CORPORATIVO PETROLERO ES EL INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD Y LA EFICIENCIA EN TODA LA CADENA DE VALOR.

El negocio de Exploración y Producción y la necesidad de reinventarlo continuamente. (Parte I)



FUENTE: Shutterstock

Las empresas paraestatales, por ser propiedad de la nación, se encuentran gobernadas por leyes que influyen en la toma de decisiones de sus ejecutivos para mantenerlas competitivas -muy diferente a las empresas privadas- y con pocas excepciones, existen leyes diferentes que regulen el contexto de la gestión petrolera, normalmente son las mismas que gobiernan todas las instituciones del Estado, entiéndase, institutos autónomos, secretarías y otros organismos públicos.

No es fácil el desafío para los ejecutivos responsables del liderazgo de estas corporaciones, pues por una parte deben guiar su gestión por las directrices institucionales y las diferentes leyes de control de la gestión pública y por la otra, competir de la manera más eficiente con las empresas privadas productoras del mismo commodity: petróleo, gas y sus derivados.

Como bien lo expresara una vez el presidente de una de las empresas estatales más exitosas de América Latina; "liderar una empresa privada internacional es relativamente sencillo en comparación con una empresa estatal; evidentemente la única preocupación de los líderes en estas empresas es el negocio, es maximizar el valor del activo bajo su responsabilidad; mientras que en el segundo caso, los líderes tienen más de una preocupación y la principal es mantener una gestión transparente, rindiendo cuentas constantemente a sus constituyentes y en un escenario más amplio, el país, la opinión pública, como accionista único de la empresa, literalmente hablando".

Para estos ejecutivos el reto de planificar apropiadamente con visión de mediano y largo plazo y establecer un portafolio de oportunidades que les permita un crecimiento sustentable, son elementos primarios de la estrategia. Para ello, deben luchar constantemente con la visión o necesidades del accionista, que no necesariamente son de mediano o largo plazo; tal es el caso de los requerimientos presupuestarios de la nación y la magnitud de los aportes de la empresa paraestatal al mismo.

Por ello, su gestión debe complementarse con un manejo eficiente de los recursos financieros que le son asignados por el accionista, a fin de disponer de una clara rendición de cuentas. Entiéndase que en estos casos el accionista es la nación, los ciudadanos, representados por el gobierno de turno y esto lo hace a través de las Secretarías de Energía, Hacienda y Función Pública en el caso de México, y dependiendo del país, estos representantes del gobierno pueden cambiar.

Es en este aspecto en el cual establecer prioridades en la cadena de valor juega un papel crítico, el negocio petrolero es uno de altas inversiones, pues se trata de un commodity finito, que debe ser continuamente generado, que 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 inyección de nuevos recursos provenientes de los aportes de las campañas de exploración.

Para el logro de este objetivo es importante disponer del capital intelectual,

de la competencia técnica y conocimiento para planificar las áreas prospectivas con base a la acumulación de data y su consecuente conversión en información, utilizando para ello el análisis de expertos y su capacidad técnica para traducir esa información cualitativa en cuantitativa, estableciendo recursos y reservas de mayor o menor probabilidad de existencia en función de la información interpretada.

Esta tarea es responsabilidad compartida de los grupos de geocientíficos e ingenieros de yacimientos que se integran en equipos multidisciplinarios en las organizaciones de exploración y explotación, y de los ingenieros de perforación, es decir, diseño de pozos, fluidos, cementación, entre otras competencias y más conocidos hoy día en empresas operadoras y de servicios, como ingenieros de construcción de pozos.

Los especialistas, son precisamente los responsables de conectar esos recursos existentes en el subsuelo con la superficie, en un proceso que podemos denominar la monetización de los recursos, pues al estar en superficie y ser cuantificados ya representan un activo de fácil comercialización, debido a la creciente demanda y oportunidades en función de lo que representa el petróleo para el mundo.

Tal situación es hoy en día relevante, 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 y obliga a las empresas paraestatales, poseedoras de alrededor del 80% de las reservas probadas del mundo a replantearse el negocio, la revisión de su estrategia, sus procesos, sus estructuras, buscando mayor eficiencia, mayor velocidad de respuesta para lograr la monetización de reservas, en un entorno internacional, en donde existe la demanda para ello.

Hoy en día las empresas estatales le dan una importancia capital a la revisión de su estrategia, sus procesos, sus estructuras, cuestionando el desempeño rutinario de las organizaciones, especialmente aquellas que tienen el mayor peso en la estructura de las inversiones y de los gastos dentro de la cadena de valor del negocio.

Una de las responsabilidades relevantes del liderazgo conductor de una em-

presa paraestatal es romper las zonas de confort en la que tienden a caer muchos de los integrantes de la organización. Para ello se debe monitorear continuamente las diferentes organizaciones y determinar en dónde realmente están sucediendo cosas que, de una u otra manera, impacten el presente o barril de hoy, responsabilidad de las unidades operacionales y habilitadoras de servicios; el barril del mañana o el futuro inmediato, responsabilidad de las organizaciones técnicas, principalmente de explotación y del barril del futuro, responsabilidad de la organización de exploración, en donde se concentran los geocientíficos.

El monitoreo continuo de empresas líderes a nivel mundial también debe ser hecho a través de investigaciones de mercado o benchmarks, con el fin de ver cómo han ido adaptando sus organizaciones para ser más eficientes y tener una mayor velocidad de respuesta. Recientemente hemos observado que hay dos aspectos que están cambiando en esas empresas líderes y tienen que ver con la integración de competencias a nivel de subsuelo, para mejorar la certeza o disminuir el riesgo asociado a la exploración y darle velocidad de respuesta a la delimitación de campos y su posterior desarrollo y la concentración de su competencias técnicas asociadas a la construcción de pozos para ser más eficientes y acelerar la incorporación temprana de la producción.

Si una empresa busca transformarse o reestructurarse para lograr mejores resultados, debe revisar estos dos aspectos que involucran, por una parte, el análisis de los procesos asociados al estudio de los sistemas petroleros para la generación exitosa de plays y localizaciones exploratorias y la completación de la fase de delimitación de campos y por la otra, la revisión del propósito de la organización de la unidad de perforación, para determinar su viabilidad comparándola con empresas perforadoras o drilling contractors para realizar el ajuste o reingeniería de procesos para cambiarla u optimizarla.

En próximos artículos trataremos el tema acerca de las experiencias de empresas que han introducido cambios en la organización y logrado mejorar sus resultados exploratorios y reestructurado sus unidades de perforación, también con excelentes resultados. ☉

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