

PEMEX 2015: de nuevo en su viacrucis

Luis Vielma Lobo (*)

El mercado petrolero inició en este 2015 como una encrucijada interesante: baja en la demanda y sobreoferta de petróleo; también trajo un nuevo invitado, un nuevo “kid in the block” - Estados Unidos - que no solo logró satisfacer su demanda interna e incrementar sus reservas estratégicas de manera importante; sino que alivió las restricciones existentes para la exportación y abrió las válvulas que permiten la colocación de producción excedente en el mercado internacional, ocasionando el desmoronamiento de los precios que en los últimos 5 meses han caído de los 104 dólares por barril hasta menos de 40 dólares por barril.

Las implicaciones que este hecho en particular ha tenido para México apenas empieza a vislumbrarse. De inicio ha impactado los niveles de ingresos considerados por la exportación de aproximadamente el 50 % de la producción de PEMEX (1,2 MMBD), mismo que se refleja en las finanzas públicas y que en las primeras declaraciones oficiales, fueron consideradas como un efecto transitorio que no afectaría el presupuesto de la nación aprobado para este año, con precios de 76 dólares por barril.

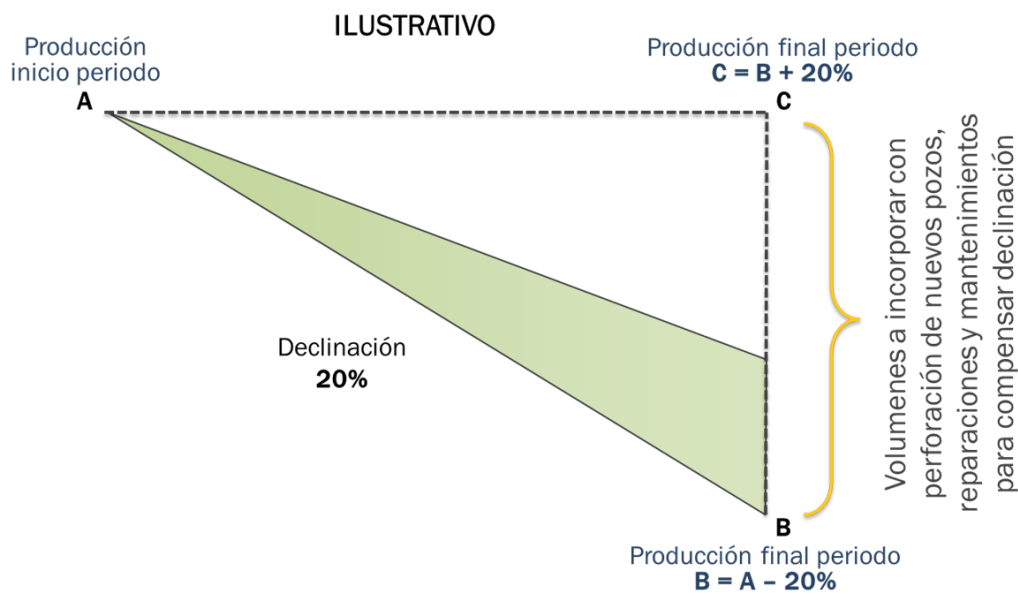


Lo que no quedó claro en esos meses de finales de año fue el volumen de producción asegurado con las coberturas, que sin duda no incluía el total de los volúmenes exportados, pero si pudiera ser un 50 % o menos del mismo y fue entonces cuando en el mes de Enero los representantes oficiales del gobierno, reconocen la necesidad de realizar recortes en algunas partidas del presupuesto nacional. Esa decisión lució bastante acertada en un principio buscando equilibrar las finanzas del año, no obstante la realidad ha sido que el 50% del recorte de presupuesto afectó directamente a PEMEX y en menor impacto a la CFE.

Llama la atención esta decisión, porque el recorte hecho a PEMEX afecta principalmente su capacidad de ejecución para realizar aquellas actividades que permiten compensar la

fuerte caída de producción que viene enfrentando la empresa estatal desde hace ya varios años. PEMEX realiza un enorme esfuerzo técnico y operativo día a día para compensar una declinación que en oportunidades supera el 20% de su producción base; esto en números sencillos significa que si el volumen de producción fuera de 1,0 MMBD PEMEX debe programar actividades de perforación y mantenimiento de pozos y de recuperación secundaria que le permitan recuperar más de 200 M barriles diarios al final del año. Sin embargo, el impacto en realidad es mucho mayor, pues como sabemos la producción diaria de PEMEX está sobre los 2,0 MMBD, lo cual la obliga a recuperar más de 400 MBPD para reponer su cifra de capacidad de producción.

Un ejemplo del impacto de la declinación en la producción de PEMEX se muestra ilustrativamente. Al iniciar el año hay un volumen de producción A, si no se realiza ninguna actividad para compensar esta declinación al final del año se tiene una producción base B. Si se realizan actividades de perforación de pozos, reparaciones, mantenimientos; entonces se empieza a recuperar cada mes la producción perdida por esta declinación de los yacimientos y al final del periodo se tiene una producción total C.



Esta crítica situación que está viviendo PEMEX actualmente pudiera ser la peor crisis que ha enfrentado en sus casi 77 años de historia como empresa estatal monopólica, ya que desde el descubrimiento de Cantarell - en la década de los 70 - la empresa nacional inició un periodo de crecimiento importante, que le permitió implementar sus prácticas internas en el desarrollo de campos, incluyendo perforación y producción, mismas que le permitieron convertirse en referencia para Latinoamérica en aguas someras, sin olvidar que su proyecto de mantenimiento de presión - utilizando nitrógeno en reemplazo del gas en esos yacimientos - se convirtió en su momento en una tecnología de punta para la industria petrolera internacional.

El año 2004 marcó el final de ese crecimiento extraordinario de la producción de PEMEX y Cantarell, y en su totalidad el éxito del mismo se le atribuye a la acertada administración

técnica de los yacimientos que contribuyeron con la producción de ese campo gigante, en especial el yacimiento Akal; pero ¿Cómo explicar ese cambio de tendencia en la explotación del campo y el inicio de la declinación imparable desde entonces?

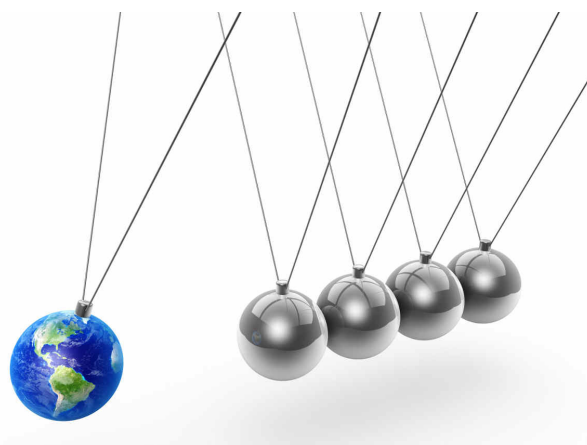
Una lectura general de lo sucedido en esos días del año 2004 permite considerar, que fueron decisiones externas, decisiones políticas, asociadas con la demanda insaciable de recursos por parte del gobierno de turno, lo que generó las pautas, que convertidas en instrucciones por parte de la Dirección de PEMEX, obligó a sus administradores y técnicos a forzar el modelo de equilibrio energético de los yacimientos, tratando de incrementar aún más la producción, rompiendo el equilibrio de masas y ocasionando la intrusión desmedida del agua inicialmente, y del gas - contaminado con el nitrógeno que se inyectaba con el propósito de mantener la energía de los yacimientos – posteriormente, detonando una declinación energética acelerada del mismo, que se pudo controlar 7 años después, cuando el campo producía alrededor del 15% de lo que fue su producción en ese fatídico año 2004.

Hoy, 10 años después de ese terrible momento para PEMEX, la empresa nacional se encuentra en una situación similar: una demanda adicional de recursos por parte del gobierno para compensar la caída en sus ingresos, consecuencia de la drástica caída en los precios internacionales del petróleo, y unos volúmenes de exportación por debajo de los que tenía hace un año. La diferencia ahora es que PEMEX ya no tiene un gigante como Cantarell que le permita atender este tipo de demandas, aun a expensas de romper sus mejores prácticas de administración de yacimientos.

PEMEX ha hecho un esfuerzo significativo para mitigar la acelerada declinación - misma que supera el 20% de su producción base anualmente - lo cual le ha permitido que aún se mantenga su producción cercana las 2. 4 MMBP; a pesar de haber perforado el año pasado un 25% menos de pozos con respecto al año anterior - pero no tiene la posibilidad inmediata de incrementar su producción como lo hizo en el año 2004.

No obstante la voracidad de gastos gubernamentales es insaciable y no le quedó otra opción que recortar el presupuesto asignado a PEMEX originalmente para este año 2015 en unos 62 mil millones de pesos, lo que representa alrededor del 20% del mismo. Lo importante a señalar es que esta cantidad impacta en su totalidad los gastos de operación – OPEX – requeridos para mantener la producción, o mejor dicho recuperar parte de esa producción base perdida, consecuencia de la acelerada declinación. Por lo visto no hay manera que la nómina de PEMEX sustancialmente incrementada en los dos últimos años y que supera ya los 150 mil “trabajadores” pueda ser reducida; de hecho, sigue siendo aumentada a nivel corporativo con la justificación de una reorganización necesaria, para “incrementar la creación de valor de la empresa”. ¿Cómo?

Ese recorte obliga a PEMEX a perforar menos pozos y reparar menos pozos, lo cual ya sabemos lo que eso significa en términos de ingresos para la empresa nacional y por ende para el Estado, así que la dirección del negocio más importante de PEMEX tendrá que ser muy creativa, para compensar esta situación y buscar algunas ventanas a esa nueva ley, que le permitan apoyarse en empresas de servicios y también en esas empresas- socias - que operan junto a ella en campos maduros - proponiéndoles esquemas de trabajo de autofinanciamiento operativo, muy bien atados a esquemas de incentivos en la producción o en la misma eficiencia de los trabajos realizados, que les despierten el interés de invertir con un menor riesgo, y que aun con precios de 40 dólares el barril sean atractivos para PEMEX y los contratistas o socios, y que sean también seductores para los representantes de las finanzas del ejecutivo nacional.



Así que en todo el ciclo de crisis que vive el país, PEMEX está siendo afectada brutalmente, restándole esa capacidad de ejecución que tanto necesita para que pueda mantener su producción a lo largo del año. ¿Podemos reflexionar primero y actuar después para apoyar a la empresa estatal en sus necesidades reales de capacidad y así facilitarle el cumplimiento de sus metas? Lo que estamos viendo hasta ahora, en los funcionarios expertos en las finanzas del país, es darle prioridad a lo urgente sobre lo trascendente, solo que este representa el futuro, y que ya está a la vuelta de la esquina.

Por cierto, cabe preguntarse a esta altura del avance de la Reforma Energética: ¿cuál es el valor agregado esperado de esta nueva reorganización que está en pleno desarrollo en PEMEX? y cuyo objetivo es “aprovechar mejor los recursos para crear valor económico e incrementar así los ingresos de la Nación”. Una revisión en la historia de reorganizaciones de empresas nacionales en el mundo y que van como un péndulo de reloj de centralizar a descentralizar - dependiendo de los ciclos del mercado - nos permite afirmar que no existe una que haya medido claramente los beneficios por este tipo de acciones; se observan más como el *scorecard* personal del ejecutivo en comando para diferenciarse de su predecesor, que de un verdadero análisis consciente, ingenieril, de gente, procesos, tecnología y financiero, que le permita comprometer con el Estado un monto de ahorros, producto de la eliminación de ineficiencias o de valor agregado, consecuencia de la implementación de prácticas que realmente logren mejoras importantes al final de un ciclo e inicio del otro Sin embargo, lo que siempre se ha visto como justificación, es “la necesidad de optimar el uso de los recursos y crear más valor para el Estado”: lo cual no

necesariamente se cumple. Pero este tema merece una discusión aparte más completa, que abordaremos con mucho gusto en una próxima oportunidad.

() Luis Vielma Lobo es Director General de CBM Ingeniería Exploración y Producción, firma mexicana de consultoría especializada en los procesos sustantivos del sector petrolero y vicepresidente de Relaciones Internacionales de AMESPAC, organización que agrupa empresas mexicanas de servicios.*