

Creación de Valor: su entendimiento y aplicación en la industria petrolera.

Uno de los temas más mencionado y menos entendido en la industria petrolera es el relacionado con la Creación de Valor, y no debemos extrañarnos de ello, pues nuestra industria petrolera es extractiva- aguas arriba – y manufacturera – aguas abajo – y eso la convierte en una industria ingenieril; significando esto que sus procesos sustantivos se apoyan en labores ingenieriles y operativas y como consecuencia de ello se crea valor. La realidad es que por esas mismas razones también se destruye valor.

Ing. Luis Vielma Lobo

Director General de CBM
Ingeniería Exploración y Producción



GLOBAL ENERGY
The Journal of the Power Resources
Edición Febrero 2013

En la medida que la industria se fue internacionalizando y creciendo, en esa misma medida los conceptos financieros asociados a la Creación de Valor, fueron tomando relevancia; conceptos como Unidad de Negocio, Casos de Negocio, Centros de Costos, Centros de Ganancias, entre otros, comenzaron a ser usados cada día más; independientemente del tipo y ubicación de la actividad realizada.

Aquellas empresas que han entendido los conceptos de Creación de Valor se han convertido en empresas eficientes, muy focalizadas y orientadas a crear valor, incorporando en sus mejores prácticas el concepto central de la Creación de Valor: convertir cada proyecto de su Portafolio o Cartera en un Caso de Negocio.

Los profesionistas jóvenes tiene la ventaja que estos conceptos ya se vienen incorporando en los programas de las escuelas de ingeniería en algunas instituciones a nivel de pregrado y en la gran mayoría a nivel de postgrado. Esto ha planteado para las empresas un reto interesante, pues al incorporar estos jóvenes con estos conocimientos y visión de negocio, les ha obligado a preparar a los profesionistas de mayor experiencia en el tema, a fin de lograr que a nivel de los equipos todos sus integrantes hablen el mismo idioma: Creación de Valor.

A lo largo del tiempo siempre ha existido una polémica académica acerca de este concepto, pues el mismo es

relacionado en muchos casos, con empresas públicas que cotizan en las bolsas de valores; no necesariamente empresas privadas o familiares y mucho menos empresas propiedad del Estado. Básicamente, el punto de discusión se ha centralizado alrededor de si la creación de valor debe estar asociada a un grupo de accionistas – stockholders – y no a la organización o institución y de allí la discusión.

En mi criterio esta es una discusión bizantina, pues el objetivo principal de cualquier negocio es la Creación de Valor, otra cosa es, para quién se crea el valor. En el caso de un empresario de una PYMEX dueño único del negocio, el valor creado después de pagar los impuestos al Estado es para él; y en el caso de empresas del Estado, el valor creado es para el Estado; entendiéndose por éste a quienes tienen la responsabilidad de administrar los ingresos de la nación en ese momento.

No obstante, es importante diferenciar este concepto de Creación de Valor, entendido como el valor generado después de impuestos para un negocio determinado (valor objetivo); del concepto de Valor Creado por percepción de mercado (valor subjetivo). Este es el caso de las empresas públicas que cotizan en las bolsas de valores. Este puede reflejarse en el valor de la acción de la compañía, o en el dividendo que paga la empresa a sus accionistas, una vez cierran sus hojas de balance anual. En estos casos el valor es producto de la percepción que pueda tener la gente y que los pueden mover a invertir en una compañía en particular.



Hace unos años atrás en las empresas petroleras existían departamentos responsables por el control y seguimiento de la Creación de Valor, estrictamente desde el punto de vista financiero; actualmente esto ha permeado a otros niveles de la organización y ha sido llevado hasta los niveles operacionales. Los Administradores de los Activos son el equivalente a un Administrador de una Unidad de Negocio, en donde lo importante no es solamente producir, sino hacerlo eficientemente.

Conceptos como "Barril Eficiente" son cada vez más comunes en el argot de las organizaciones. Conceptos como "Casos de negocio" también y esto es positivo, pues cada persona en la organización se compromete y se centra en realizar aquellas cosas que crean verdaderamente valor; se toman las decisiones más acertadas, siempre con la mente fija en esta meta.

Una de las experiencias más enriquecedoras y de mayor enseñanza para la industria petrolera en la aplicación de estos conceptos, se dio desde la década de los años 70 con el descubrimiento de los primeros campos y el desarrollo de los mismos en el Mar del Norte. Y todavía sigue siendo un ejemplo importante para entender los conceptos de Activos y los elementos financieros de depreciación y liquidación de los mismos en un tiempo finito previamente establecido en el análisis del caso de negocio.

Esas experiencias nos enseñaron a entender que los campos y yacimientos petroleros, de manera similar al ser humano, tienen un ciclo de vida finito y este se encuentra directamente relacionado con la Creación de Valor en términos del Valor Presente Neto, VPN, que ese activo genera para quien está invirtiendo.

Una vez se cumple el tiempo considerado económico para explotar el activo, campo o yacimiento, este se cierra, se liquida, realizando todas las actividades necesarias para asegurar que no se convierta en un problema a futuro; es decir se abandonan los pozos, se inhiben las instalaciones y aquellos equipos recuperables pueden ser mudados a otros activos aún en proceso de desarrollo.

Esta manera de explotar un activo, campo o yacimiento es muy diferente a lo que vemos en algunas empresas nacionales o estatales, donde en muchas ocasiones es prácticamente imposible abandonar un activo, aun entendiendo que cumplió su ciclo de vida productiva en términos de Creación de Valor, pues por razones culturales, en estas organizaciones se desarrollan sentimientos de pertenencia que van más allá de la racionalidad financiera del negocio y así podemos ver activos totalmente obsoletos todavía en operación.

Como ejemplo puedo compartir la experiencia que viví recién llegado a la industria como ingeniero novel contratado por una empresa petrolera nacional y fui invitado un día a un evento magno, pues celebraban el cumpleaños número 50 de una planta de compresión de gas. Esto me llamó la atención como ingeniero recién llegado, pues en mi modesto entender de joven inexperto, esta planta debía estar obsoleta y ya reemplazada. Ya esos tipos de plantas con compresores recíprocos, habían sido reemplazadas en muchos lugares del mundo por compresores centrífugos, mayor eficiencia de compresión y con un tamaño 10 veces menor.



Sin embargo allí estaban directivos, técnicos y operadores muy orgullosos celebrando el evento, también muy orgullosos de sus políticas y sistemas de mantenimiento que habían logrado que ese activo llegara a los 50 años; entonces me preguntaba ¿a qué costo?...y aún me sigo preguntado lo mismo, pues sin duda la visión de desarrollo de un activo implica una visión integral de inversión en una amplitud de tiempo, considerando todas las inversiones y gastos asociados en ese tiempo; una vez cumplidos esos parámetros, se cierra el activo, se liquida y se mueve la compañía a otro activo y a seguir adelante siempre con la mente fija en la creación de valor.

¿Absurdo? Puede ser, especialmente para quienes mantienen paradigmas o dogmas operativos asociados a elementos simbólicos, o políticos. ¿Difícil de instrumentar? Puede ser, si se piensa más en el pasado que en el futuro, pues las nuevas generaciones de ingenieros tienen el conocimiento, la competencia y las herramientas para implementar estos conceptos.

En tiempos de cambio es muy importante revisar estos conceptos y reflexionar acerca de cómo convertir los mismos en mejores prácticas dentro de las organizaciones, lo cual sin duda contribuirá a mejorar, aún más, la eficiencia de cualquier Unidad de Negocio.

