

Cómo seguir siendo rentable en un entorno de bajos precios del petróleo

Taller ARPEL

Febrero 2017

PUBLICACIÓN ARPEL N° EV02-2017



INFORMES DE EVENTOS

Tabla de contenido

1. Introducción	4
2. Contexto de bajos precios y resiliencia de las empresas	5
2.1 Estrategias adoptadas por las empresas	6
2.2 Supervivencia y diferenciación: respuesta de las NOCs y las IOCs	7
3. Reducción de precios, con inercia de costos y años de inflación	9
4. Una nueva forma de hacer las cosas	10
5. Mensajes clave	11
6. Agenda.....	12



1. Introducción

Los precios del petróleo han mostrado una caída pronunciada y prolongada desde el año 2014, reduciendo los márgenes y obligando de esta manera a la industria a reestructurarse y reinventarse para sostener las operaciones y los niveles de inversión. El barril de petróleo crudo, que cotizaba en el mercado internacional por encima de los U\$S 100 durante un período sostenido, se derrumbó en solo algunos meses hasta tocar un piso apenas por encima de los U\$S 20 y estabilizarse sobre mediados de 2016 en el entorno de los U\$S 45 por barril.

El impacto en las actividades de petróleo y gas se dio por varias vías y afectó de forma muy distinta no sólo a empresas, sino también a las economías de la región, en muchas de las cuales el petróleo es el principal producto de exportación. La respuesta de las empresas se ha basado en los recortes de gastos e inversiones, renegociaciones de contratos, redefinición de los portafolios y la búsqueda de alternativas tecnológicas y de innovación que permitieran la optimización de los costos de producción para mantenerse económicamente viables a corto plazo y sostenibles a largo plazo.

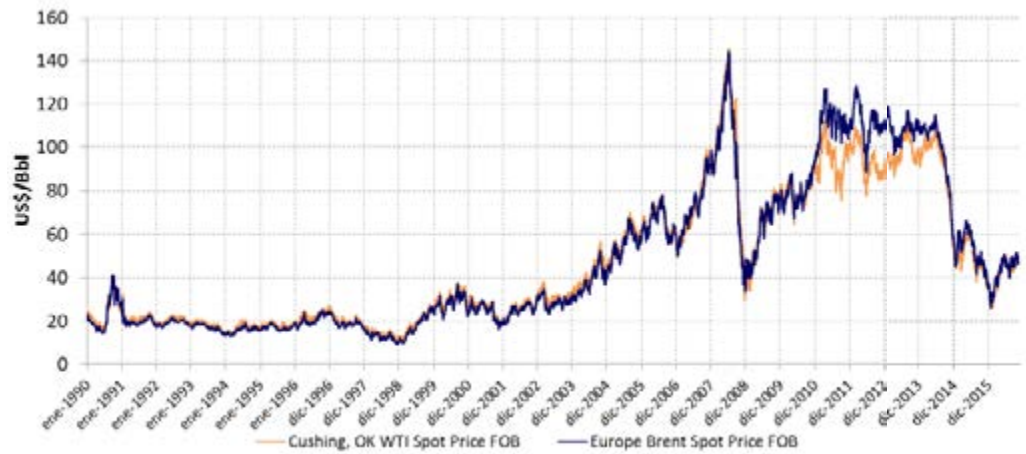
Entre enero de 2014 y junio de 2016, los equipos de perforación en Latinoamérica y el Caribe se redujeron a la mitad. Por otra parte, los recortes en los presupuestos de CAPEX para la exploración y producción de petróleo y gas de grandes compañías de Latinoamérica se desplomaron en aproximadamente un 30% entre 2014 y 2015 (aproximadamente 40 mil millones de dólares), y se espera una caída similar para 2016.

En el marco de este contexto, ARPEL desarrolló el taller “**Cómo seguir siendo rentable en un entorno de bajos precios del petróleo**”, que congregó a profesionales de 17 empresas, en Lima, PERÚ, el 11 de noviembre de 2016, con el fin de intercambiar y discutir las diferentes alternativas que han tomado las empresas para operar en un nuevo escenario de precios, del cual se sintetizan las conclusiones en el presente informe.



2. Contexto de bajos precios y resiliencia de las empresas

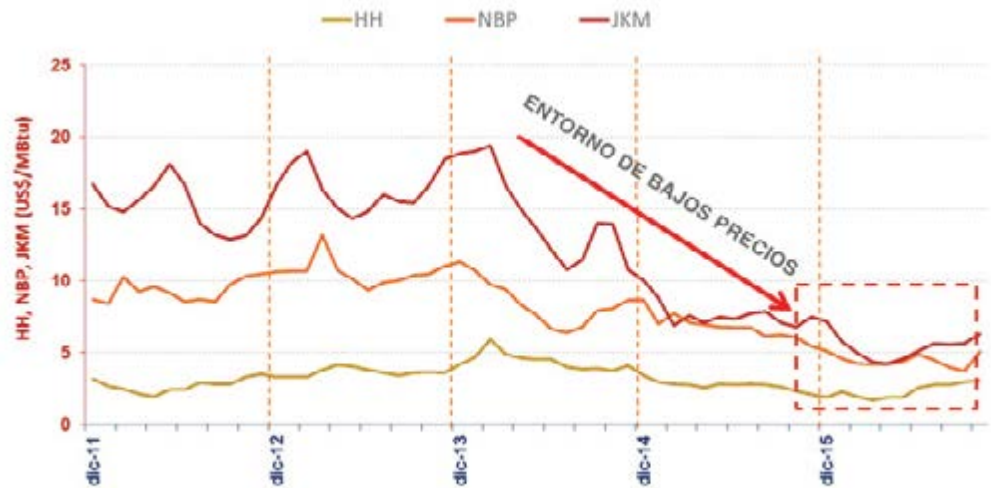
A fin de sobrevivir, las empresas de petróleo y gas han debido adaptarse a la fuerte caída de precios del crudo y del gas natural que comenzó a mediados del 2014.



Fuente: US Energy Information Administration (EIA) y elaboración propia

Marcadores de precios de gas

diciembre 2011 - octubre 2016



Fuente: Ambas figuras fueron extraídas de la presentación de Alejandro Ponce, Repsol



Alejandro Ponce, Repsol

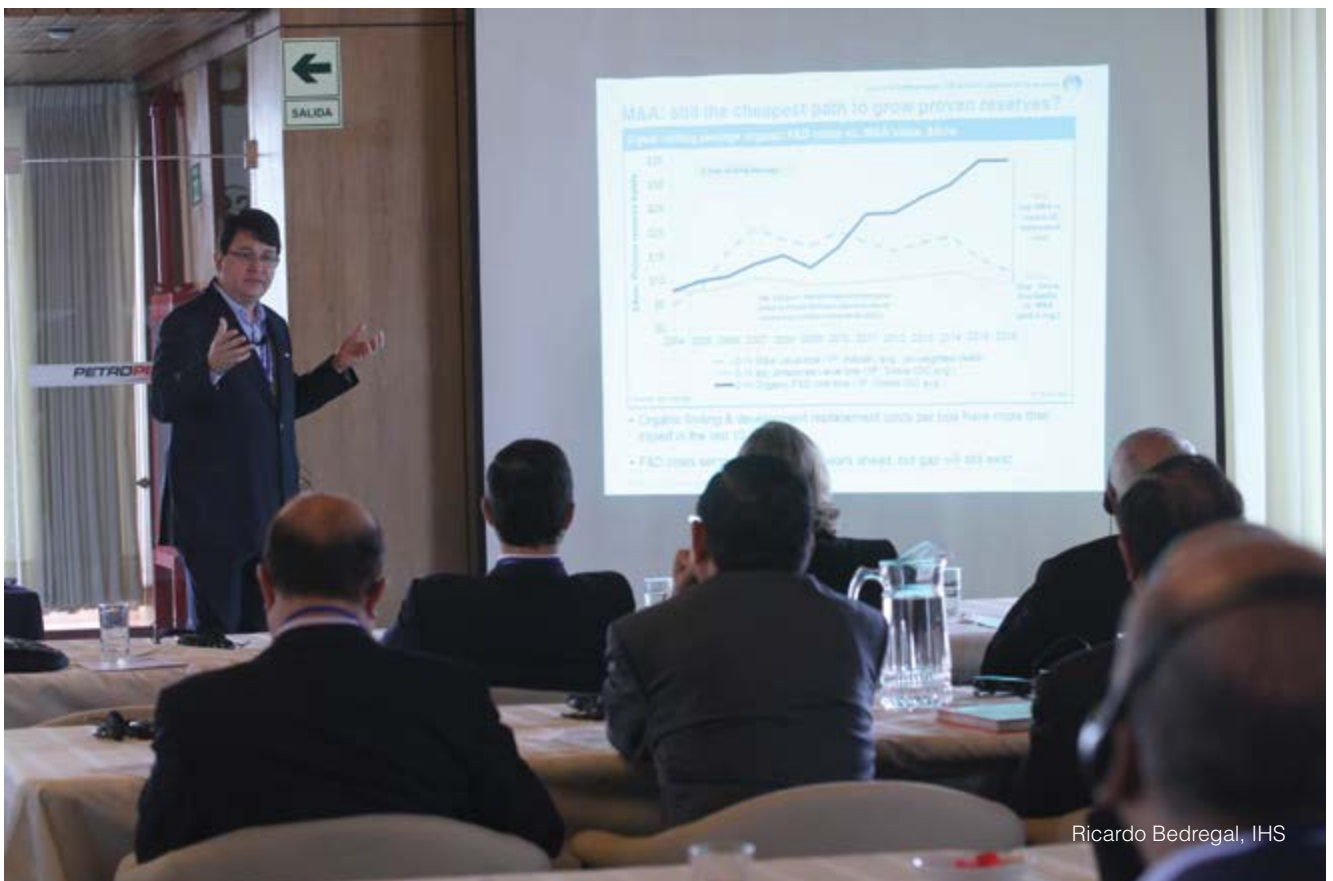
A diferencia de otros ciclos de precios, tanto la caída de los precios del petróleo como la de los precios del gas natural tienen factores estructurales que hacen pensar en que los precios no volverán a subir a los niveles anteriores, al menos en el corto plazo.

2.1 Estrategias adoptadas por las empresas

Las principales estrategias adoptadas por las empresas para hacer frente a la crisis han sido la desinversión, la reducción de CAPEX y OPEX, la focalización del esfuerzo innovador en la optimización como forma de reducir los costos, y una gestión más estricta del portafolio de inversiones.

Dentro de estas líneas han existido respuestas diferentes entre las empresas internacionales de petróleo (IOCs) y las empresas nacionales de petróleo (NOCs), debido a su diferente rol dentro de la economía de un país y a las posibilidades de asumir riesgos de cada uno de los grupos.

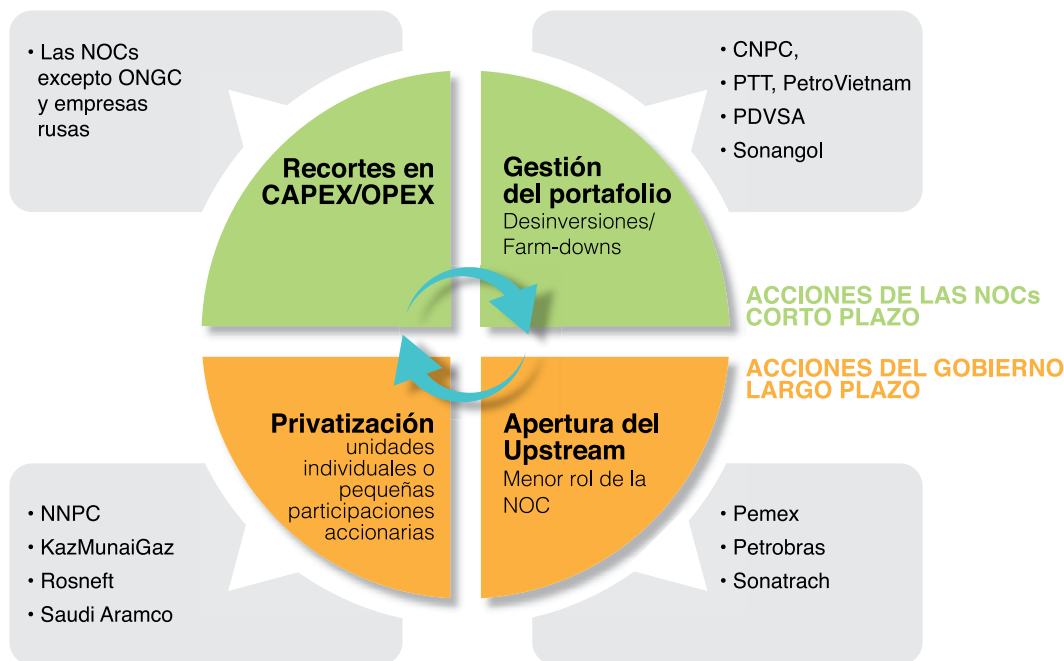
Por un lado las IOCs han optado por reducir la inversión, con recortes que han promediado el 40-50% (2015 vs 2014), y presentan muchas dificultades para la reactivación, ya que los retornos a la inversión en E&P siguen siendo muy bajos y los proyectos nuevos ("greenfield") en los campos más rentables están en manos de las NOCs. Por otra parte, las NOCs, en su gestión del portafolio tienden a buscar desapalancarse mediante la privatización de activos, debido a los altos niveles de deuda contraídos para sostener la inversión en el período de altos precios, pero la desinversión se enfrenta a la dificultad de que estamos en un "mercado de compradores, sin compradores".



2.2 Supervivencia y diferenciación: respuesta de las NOCs y las IOCs

Las estrategias de las NOCs y las IOCs se muestran en la figura de abajo.

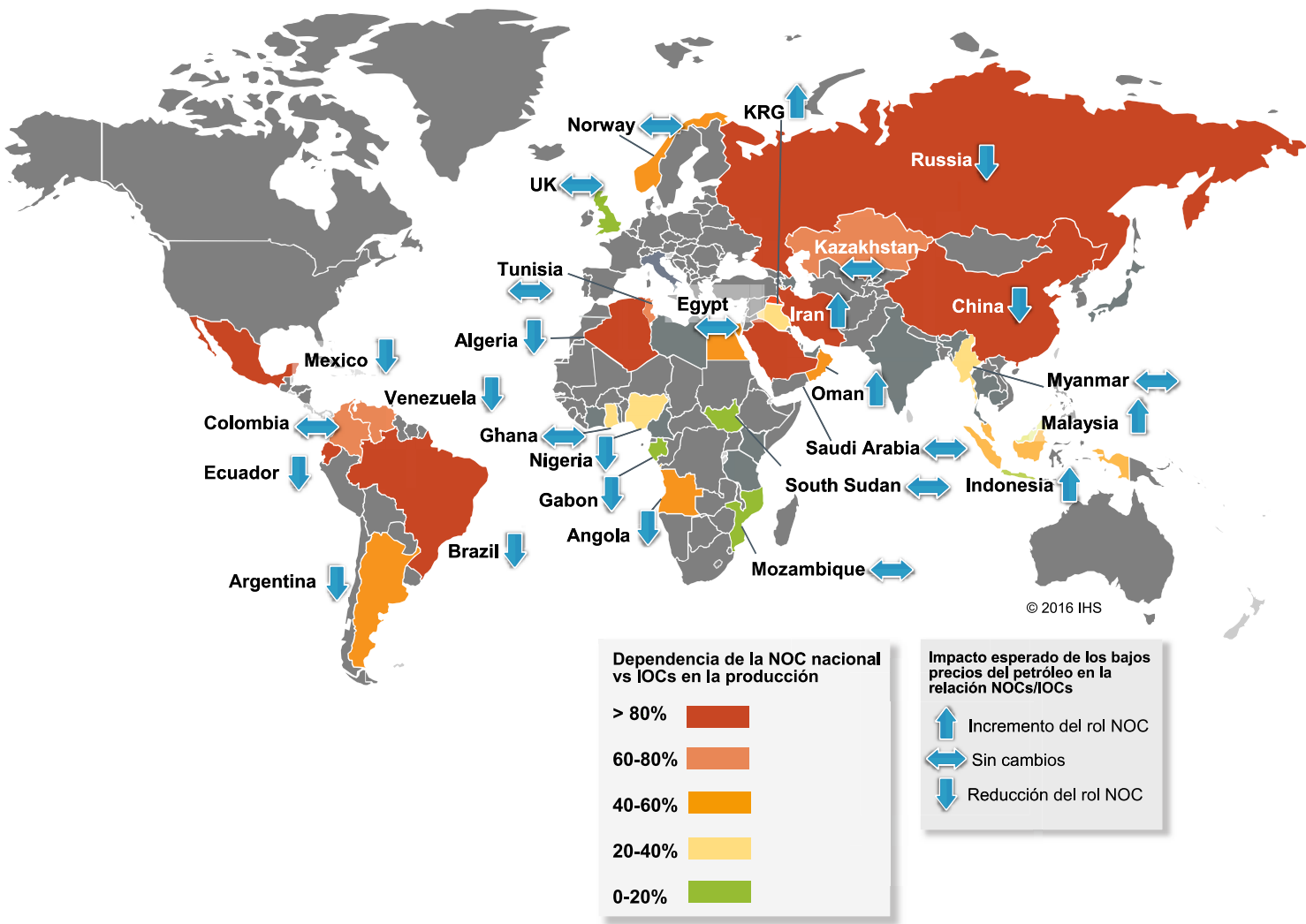
Estrategia NOCs



Estrategia IOCs



La dependencia de determinados países de las NOCs nacionales frente a los inversionistas extranjeros para la producción actual de petróleo y gas

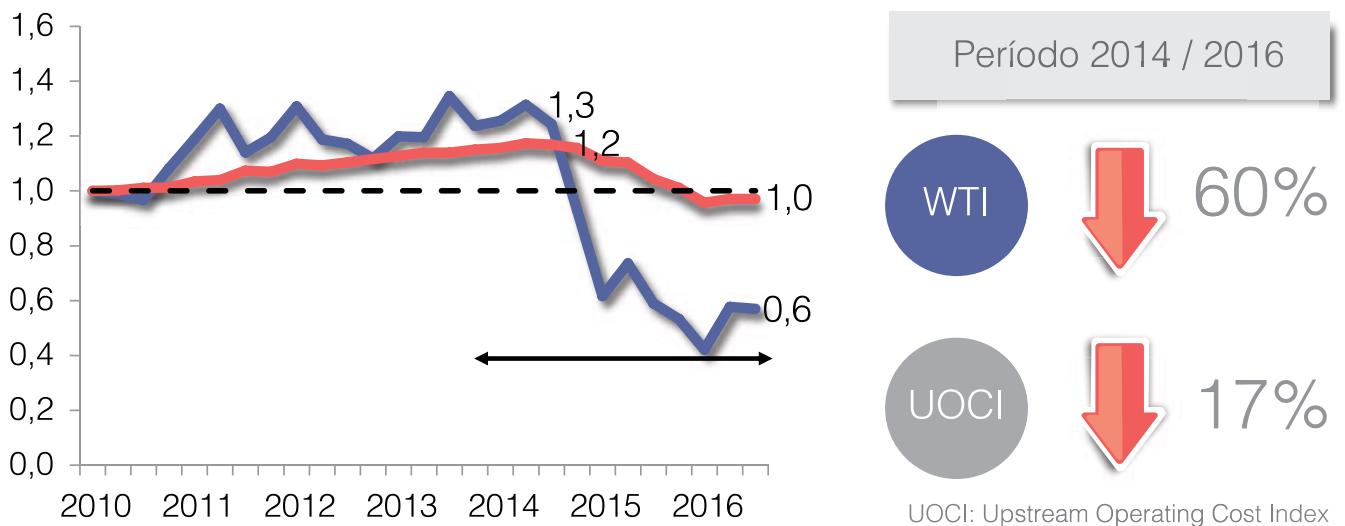


Fuente: Figuras fueron extraídas de la presentación de Ricardo Bedregal, IHS-Markit

3. Reducción de precios, con inercia de costos y años de inflación

El prolongado período de precios altos generó inflación de costos, entre otros factores, por el comportamiento *rent-seeking* de los agentes. Además, por las propias características de dichos costos en una industria intensiva en capital, se genera una fuerte inercia que impide el ajuste rápido ante cambios bruscos en los precios, obligando al productor a absorber cualquier caída

de precios en el corto plazo. Según datos de IHS, el UOCI (Upstream Oil Costs Index) solo se redujo 17%, mientras que los precios se redujeron 60% entre 2014 y 2016. Si vemos el UCCI (Upstream Capital Costs Index) de IHS, dicho indicador se elevó 133% entre el año 2000 y 2014, para retraerse solo un 28% con la caída de los precios del petróleo.



Fuente: Figura extraída de la presentación de Juan Schijmann, Pluspetrol



4. Una nueva forma de hacer las cosas

Se presentaron los esquemas de optimización de costos que se utilizan en algunas empresas y se coincidió en que la estrategia debía ser participativa, incluyendo a las áreas operativas, pero con un fuerte liderazgo desde la corporación. Se destacó que lo que debe existir es un **cambio en la forma de pensar, poniendo mucho más foco en la eficiencia que en la eficacia**, generando una cultura de la mejora continua y que el verdadero desafío consiste en asegurar la sostenibilidad del programa de optimización. En tiempos de crisis lo importante es ser resilientes y eso implica **cambiar la forma en que se hacen las cosas a todo nivel**, trabajando sobre las estructuras de costos, organizacionales, de procesos y también en las normas y los procedimientos.

Además se puso énfasis en el hecho de que el cambio de forma de pensar implica romper paradigmas y romper con cierta inercia institucional que suele ser resistente

a los cambios. Aunque esto significó un desafío, algunas empresas pudieron avanzar exitosamente en diversos procesos (transporte aéreo, régimen del personal, contratistas de servicios de pozo con presencia permanente en el lote desde el inicio del contrato de licencia, etc.), algunos de los cuales permanecían incambiables desde hacía décadas.

Asimismo se mostraron algunas soluciones de gestión integrada del ciclo de vida de los reservorios, y se destacó la importancia de trabajar cooperativamente en la toma de decisiones entre las empresas operadoras y las proveedoras de servicios de pozos petroleros y poniendo foco en la tecnología. Se destacó que actualmente la mayor parte de la investigación y el desarrollo se está haciendo en las empresas proveedoras de servicios y que el desafío es integrar un equipo multidisciplinario que permita atender -simultáneamente- los asuntos tecnológicos y de gestión financiera.





5. Conclusiones clave

1

Caída estructural de los precios, que no retomarán los niveles previos a la crisis, al menos en el corto plazo.

2

Fuerte inercia de costos tras años de inflación, poca flexibilidad y capacidad de adaptación instantánea de los operadores.

3

Las principales estrategias adoptadas por las empresas para hacer frente a la crisis han sido la desinversión, la reducción de CAPEX y OPEX, la focalización del esfuerzo innovador y sostenible en la optimización como forma de reducir los costos, y una gestión más estricta del portafolio de inversiones. Además, se debe tener en cuenta que:

- Los cambios en el portafolio se encuentran con un “mercado de compradores”, pero sin compradores, y con las NOCs necesitadas de reducir su apalancamiento tras haber contraído altos niveles de deuda. Según sea la situación de cada país, se verán sin lugar a dudas cambios institucionales que podrán fortalecer o debilitar a las NOCs, con el fin de alentar la inversión.
- Las grandes caídas que se produjeron en la inversión pueden tener impacto en el corto plazo pero podrían generar dificultades en el mediano plazo.

4

Un escenario como el actual requiere un cambio de mentalidad, una nueva forma de hacer las cosas, basada en la eficiencia. Ese cambio de mentalidad encuentra resistencia al interior de las empresas debido a la inercia institucional.

5

También ese cambio de mentalidad implica encarar el desafío con modelos de negocio colaborativos entre operadores y proveedores, que permitan esquemas “ganar-ganar”. Estos modelos deben pasar por un proceso que lleva tiempo implementarse y por lo tanto deben comenzar a ser desarrollados lo antes posible.

Agenda

Disertante	Empresa	Sesión
Ricardo Bedregal	IHS	Supervivencia y diferenciación: la respuesta de IOCs y NOCs a los precios bajos
Juan Schijman	PLUSPETROL	¿Cómo seguir siendo rentable en un entorno de bajos precios?
Alejandro Ponce	REPSOL	Resiliencia de las empresas en un contexto de precios bajos
Jim Rangel	WEATHERFORD	Gestión proactiva de activos: Rejuvenece tu campo y optimiza la producción
Ramón Cavero	PLUSPETROL	Optimización de costos
Ernesto Ordóñez	SCHLUMBERGER	Modelos colaborativos de negocios



Derechos de autor

Los derechos de autor de este documento, ya sea en su versión impresa o digital son propiedad de la Asociación Regional de Empresas del Sector Petróleo, Gas, y Biocombustibles en Latinoamérica y el Caribe (ARPEL). Cualquier copia de este trabajo protegido deberá incluir esta nota sobre los derechos de autor.

Exoneración de responsabilidad

A pesar de haberse realizado esfuerzos para garantizar la exactitud de la información contenida en este documento, ni ARPEL, ni ninguno de sus socios, autores o revisores, ni las empresas e instituciones que ellos representan, asumen responsabilidad alguna por cualquier uso que se haga del mismo. Ninguna referencia a nombres o marcas registradas de fabricantes de equipos y/o procesos representa un endoso de parte de los autores, ARPEL o cualesquier de sus socios.



INFORMES DE EVENTOS

Cómo seguir siendo rentable en un entorno de bajos precios del petróleo



ASOCIACIÓN REGIONAL DE EMPRESAS DEL SECTOR
PETRÓLEO, GAS Y BIOCOMBUSTIBLES
EN LATINOAMÉRICA Y EL CARIBE.

ARPEL es una asociación sin fines de lucro que nuclea a empresas e instituciones del sector petróleo, gas y biocombustibles en Latinoamérica y el Caribe. Fue fundada en 1965 como un vehículo de cooperación y asistencia recíproca entre empresas del sector, con el propósito principal de contribuir activamente a la integración y crecimiento competitivo de la industria y al desarrollo energético sostenible en la región.

Actualmente sus socios representan más del 90% de las actividades del upstream y downstream en la región e incluyen a empresas operadoras nacionales, internacionales e independientes, a proveedoras de tecnología, bienes y servicios para la cadena de valor, y a instituciones nacionales e internacionales del sector.



Sede Regional:

Javier de Viana 1018. CP 11200, Montevideo, Uruguay
Tel.: +(598) 2410 6993 | info@arpel.org.uy

www.arpel.org