

La crisis del coronavirus en la industria petrolera: Fuertes impactos y el cambio organizacional necesario para confrontar los desafíos de su recuperación

Luis Angel Osorio
Universidad La Salle México

Comunicación breve

Recibido: 22 de abril de 2020

Aceptado: 30 de abril de 2020

Disponible en línea: 6 de mayo de 2020

Resumen

Abril del 2020 es ya reconocido como el Black April o “El Abril Negro” para el sector energético de hidrocarburos según la Agencia Internacional de Energía (IEA, 2020). Sin dudas, este periodo del impacto del COVID-19, será recordado como uno de los eventos más trágicos, de la historia de la industria petrolera. En principio debemos salir del pensamiento tradicional de las crisis petroleras, para entender la huella que ya ha dejado el COVID-19. En esta ocasión, no fue producto de bajas de precios por consecuencias geopolíticas; ataques con drones; guerras en el medio oriente, o cualquier episodio que el lector pueda recordar. Esta crisis del COVID-19, y que tocará a México de manera muy relevante, la podemos definir como una “caída brutal del consumo de petróleo” que puede ascender, este año 2020, a más de 30 Millones de barriles por día.

Palabras claves: COVID-19, Energías limpias, Liderazgo, Mercado energético, Mexico, Petróleo.

The coronavirus crisis in the oil industry: Strong impacts and the necessary organizational change to meet the challenges of its recovery

Abstract

April 2020 is already recognized as Black April for the hydrocarbon energy sector according to the International Energy Agency (IEA, 2020). Without a doubt, this period of the impact of COVID-19 will be remembered as one of the most tragic events in the history of the oil industry. First, we must leave the traditional thinking of oil crises to understand the footprint that COVID-19 has already left. This time, it was not a result of oil price drops due to geopolitical consequences, drone attacks, middle east conflicts, or any similar event that the reader can recall. This crisis of COVID-19, and which will affect Mexico in a very relevant way, can be defined as a “brutal drop in oil consumption” that may amount to more than 30 million barrels per day in 2020.

Key words: COVID-19, Green energies, Leadership, Energy market, Mexico, Petroleum.

1 Desarrollo

Abril del 2020 es ya reconocido como el Black April o “El Abril Negro” para el sector energético de hidrocarburos según la Agencia Internacional de Energía (IEA, 2020). Sin dudas, este periodo del impacto del COVID-19, será recordado como uno de los eventos más trágicos, de la historia de la industria petrolera.

En principio debemos salir del pensamiento tradicional de las crisis petroleras, para entender la huella que ya ha dejado el COVID-19. En esta ocasión, no fue producto de bajas de precios por consecuencias geopolíticas; ataques con drones; guerras en el medio oriente, o cualquier episodio que el lector pueda recordar. Esta crisis del COVID-19, y que tocará a México de manera muy relevante, la podemos definir como una “caída brutal del consumo de petróleo” que puede ascender, este año 2020, a más de 30 Millones de barriles por día. El exdirector general de la Agencia Nacional de Petroleros de Brasil (ANP) Decio Oddone, así lo expresa es su artículo del 24 de abril en el diario o Globo (Gois, 2020). Cuatro millones de barriles por día de incremento o baja en el consumo de petróleo, ya generan cambios muy drásticos en los precios. Por ejemplo, en el 2015 la incorporación de la producción de Estados Unidos de América al mercado produjo una tendencia marcadora de precios a la baja, de niveles de 100 dólares por barril a promedios de 50 y 60 dólares por barriles desde 2015, hasta la llegada del COVID-19 (Gois, 2020).

En los últimos meses, el consumo sostenido de petróleo se hundió (en pocos días) en más de 20% (22 Millones de Barriles por día): es decir, de 100.3 Millones de Barriles por día al cierre de diciembre del 2019, pasó a un estimado de 78.5 Millones de Barriles por día en el mes de abril del 2020 (Figura 1), de acuerdo con los cálculos publicados por la IEA (IEA, 2020). Esta caída del consumo de petróleo y consecuentemente de las gasolinas, ocurrió solo en muy poco periodo de tiempo. Principalmente desde el 11 de marzo, cuando la Organización Mundial de la Salud (OMS), informó el cambio de la alerta causada por la infección del COVID-19 de epidemia a una pandemia. Tan solo la industria de transporte consume cerca de un 70% de la producción de petróleo y gasolinas, principalmente del combustible tipo JET que se utiliza para la industria aeronáutica (IEA, 2015).

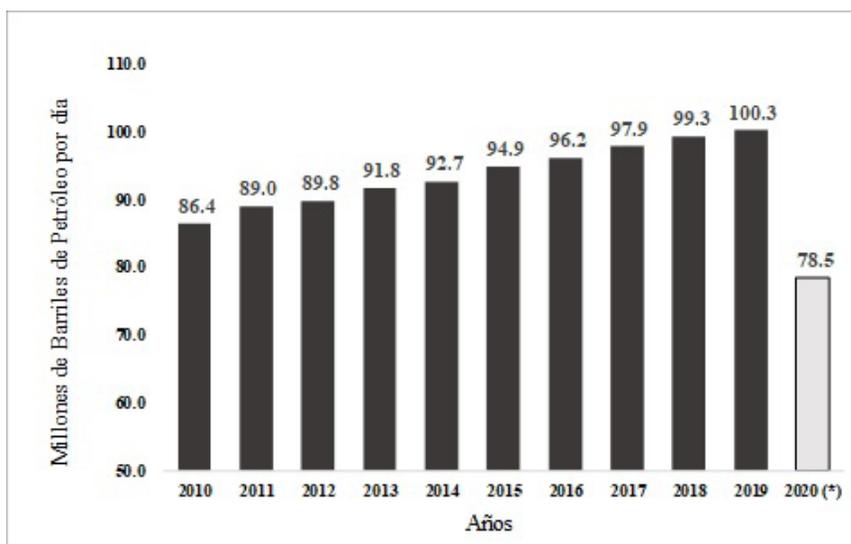


Figura 1. Consumo mundial de petróleo en Millones de Barriles por día, Fuente: Elaboración propia con datos de IEA.

Además de la caída de la producción de petróleo, otro de los fenómenos inéditos de este “Abril Negro” fue la caída de los precios del West Texas Intermediate (WTI), uno de los precios de referencia del petróleo, el cual llegó a ser negativo el 20 de abril cotizando, al cierre del día en -2.6 dólares por barril (Figura 2). La caída de los precios del petróleo observada en la Figura 2 tiene una causa sistémica nunca vista en el mercado energético. Usualmente las crisis anteriores del sector tenían una pronta recuperación. No obstante, Gordon Ballard, jefe de la Asociación Internacional de Productores de Petróleo y Gas (IOGP), esta vez teme que las cosas sean muy diferentes en términos de recuperación: “En el pasado, la actividad disminuía y luego se recuperaba”, “Ahora no está del todo claro si las cosas volverán a la normalidad. Todo ha cambiado” dijo Ballard para el Financial Times (Dunn, 2020).

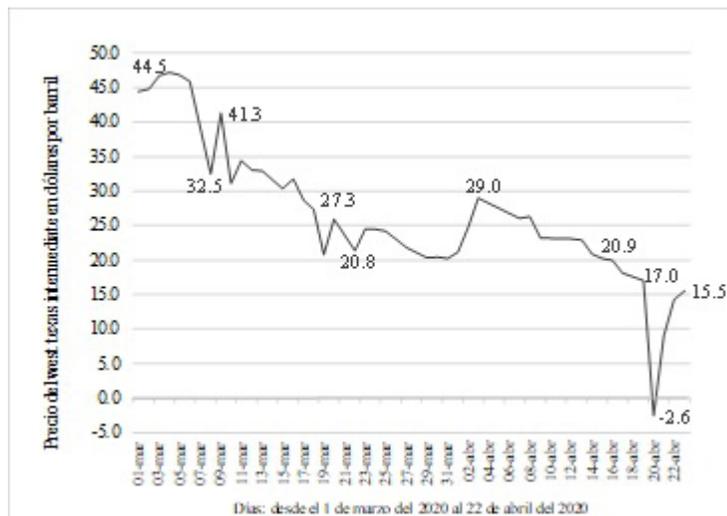


Figura 2: Comportamiento del precio del petróleo WTI, en el mes de marzo y abril del 2020, Fuente: Elaboración propia con datos de bloomberg.

Petroleras europeas como Shell, Equinor, Eni y BP habían prometido a sus accionistas que podrían aventurarse a transformar la industria en un ecosistema: volverse más eficientes, pagar sus deudas y aumentar los dividendos, todo esto, mientras conducirán la transición a energías más limpias y reducción de emisiones dióxido de carbono (CO2). El COVID-19 derrumbó esas promesas, y la situación financiera de estas Majors es realmente crítica. Pagos de compensaciones y multas por incumplimiento en las entregas de petróleo, menores ingresos, y principalmente la preocupación de sus acreedores, tiene a los mercados financieros en pánico.

En este caso quisiera incluir a Petróleos Mexicanos (PEMEX) como parte del contexto, la cual se encuentra en una situación crítica en términos de su salud financiera, evidenciado por la rebaja o pérdida reciente del grado de inversión de la calificación de riesgo más importante: Fitch Ratings (Fitch, 2020). Por otro lado, la Comisión Nacional de Hidrocarburos (CNH), acaba de publicar la producción oficial de México que, al cierre de marzo 2020 mantuvo los niveles de 1.7 Millones de Barriles por día; sostenidos desde noviembre 2019 (CNH, 2020). Los meses de abril y mayo del 2020 serán cruciales para México a nivel de toma de decisiones sobre posibles acciones en el recorte de su producción, cierre de campos petroleros y atraso de proyectos de perforación y reactivación de pozos. PEMEX aplicó la cláusula de fuerza mayor para no recibir los despachos

de gasolinas previamente contratados (Forbes, 2020). Hemos observado los más de 40 barcos estacionados alrededor de los puertos y puntos de compra y venta de hidrocarburos de PEMEX. Pienso que la caída del consumo tendrá en breve periodo de tiempo grandes impactos en la producción de hidrocarburos en México.

¡No todo está perdido! No se han hecho esperar, múltiples comunicaciones sobre la necesidad de restablecer el orden de tipología del consumo en términos de energía fósil. “La profunda caída de los precios del petróleo hoy es otro poderoso ejemplo de cómo los combustibles fósiles son demasiado volátiles para ser la base de una economía resistente.” (350.org, 2020). La recesión producto del COVID-19 muestra que son necesarios sistemas económicos sostenibles, resistentes y estables, basados en fuentes de energía renovables y accesibles.

Hay una esperanza de cambio originaria y radical en toda la situación que se avecina. Muchas de las majors citadas anteriormente, ya tienen años trabajando en una nueva conceptualización de la energía orientada hacia energías limpias, y reducción de emisiones de dióxido de carbono (CO₂). Por citar algunas, la estatal noruega Equinor ya ha cambiado sus estructuras organizacionales, gobierno corporativo y contenido estratégico, con acciones contundentes a lo que ellos denominan: *How and Why: Shaping the future of energy* (Equinor, 2020). Shell también ha realizado lo propio cuando hace varios años, cambió el concepto de una empresa petrolera a una integrada en energía, son vastos los proyectos de investigación y desarrollo que esta multinacional ha realizado en aras de lograr una transición rápida a energías sin CO₂ (Shell, 2020).

Desde nuestras acciones es perceptible como la población ha reaccionado de manera muy objetiva antes las medidas recomendadas por la OMS, aunque ya empiezan a ver resultados en las cifras de desempleos y quiebre de muchas empresas que pueden desbalancear esa ecuanimidad. Seguramente el lector ha cumplido con todas las medidas, incluyendo las de aislamiento y cuarentena, que todos los países y sus instituciones tuvieron que decretar para proteger la salud colectiva y de esta forma hacer esfuerzos en contener la expansión de la enfermedad.

Este contexto de aislamiento - de Paro Cohesionado Colectivo - que hemos realizado de forma involuntaria todos los seres humanos, ha traído como consecuencia un desgarramiento parcial o total de todos los ritmos económicos de casi todos los sistemas industriales e institucionales en general. Confirmando así, lo que algunos pensadores han predicado desde hace muchos años en el mundo corporativo y educativo, respecto a la necesidad de colocar al individuo en el centro de todas las organizaciones, en palabras de Fernando Véliz “cuidar” a las personas, ya que de nosotros se desprenden todas las acciones culturales y sociales.

Este periodo de cuarentena se sumerge en un contexto radical de cambio de tendencias de mercado y de comportamiento, que de acuerdo con el Boston Consulting Group (BCG), marcará al COVID-19 en nuestra historia, así como lo hicieron ciertos eventos como la segunda guerra mundial y el acto terrorista del 11 de septiembre del 2001 (Reeves, 2020). El BCG enfatiza categorizar la pandemia, como un acontecimiento que traerá muchas oportunidades de ajustar lo que Roger Bartra denomina nuestro exocerebro, es decir el conjunto de valores, comportamientos y decisiones que, en lo cultural y social, forman parte de nuestra identidad.

Debemos seguir reflexionando en la manera en que las organizaciones deben regresar a sus ritmos económicos. Las decisiones que deberán ser tomadas en este caso por el sector energético, no dejan de tener el mismo núcleo que todas las empresas: el individuo y su colectivo. Daniel Goleman y Peter Senge es su teoría del Triple Focus (Goleman y Senge, 2016) han insistido en integrar tres factores comportamentales que

cohesionados logran el verdadero cambio empresarial que necesitamos: la autoconciencia; la preocupación empática y el pensamiento sistémico. Por un lado, el fortalecimiento del liderazgo de todos los miembros de las organizaciones del sector energético y por otro un liderazgo donde la autonomía y la confianza hacia los profesionales, será muy necesaria para desburocratizar a la industria. Es decir, modernizarla y convertirla en una comunidad o ecosistema de aprendizaje, donde la preocupación empática y el pensamiento sistémico sean las claves de la fluidez organizacional.

Algunas empresas petroleras se prepararon para este tipo de cambios trascendentes y desarrollaron sus equipos para que hoy estén elaborando las opciones de salida ante la crisis, con una verdadera pasión y alto grado de identidad corporativa. Esperemos que esta lección “ya esté aprendida” en el seno de la alta dirección de todas las empresas del sector energético. Personalmente, no veo salida, sin que seamos nosotros mismos los profesionales identificados con estas empresas, los que demos el replanteamiento organizacional para salir delante de la crisis e insertar, al humanismo, como el mecanismo de gestión que verdaderamente producirá la innovación y los cambios que la industria petrolera necesita.

¿Cuándo alcanzaremos los niveles de consumo de petróleo que teníamos en 2019? ¿Cuándo llegaremos a recobrar el ritmo de vida que teníamos en diciembre de 2019? ¿Cuáles son los actores que están guiando la transición hacia energías alternativas y limpias? ¿Cómo las organizaciones se tornarán más humanas en su gestión cotidiana de aquí en adelante con sus partes interesadas? Son preguntas cuyas respuestas, y en mi opinión, tienen al colectivo en una importante crisis de incertidumbre.

Luis Angel Osorio Ugarte (Caracas, 1968) es Doctor en Administración, experto en innovación organizacional por la Universidad La Salle México. Consultor organizacional y especialista de la industria de energía desde hace 26 años.

Referencias

350.org (2020) *350.org responds to oil prices falling below zero for the first time in the US*, recuperado el 23 de abril de 2020 de: <https://350.org/press-release/350-org-responds-to-oil-prices-falling-below-zero-for-the-first-time-in-the-us/>

Bartra, R. (2014) *Antropología del cerebro. La conciencia y los sistemas simbólicos: Conciencia, cultura y libre albedrío*. Fondo de Cultura Económica.

Bloomberg (2020) *Mapping the Coronavirus Outbreak Across the World*, recuperado el 23 de abril de 2020 de: <https://www.bloomberg.com/graphics/2020-coronavirus-cases-world-map/>

CNH (2020) *Producción por cuenca y ubicación*, recuperado el 20 de abril de 2020 de: <https://sih.hidrocarburos.gob.mx/>

Dunn, K. (2020) *Black April: IEA warns of 'staggering' demand drop in global oil markets*, Fortune,

recuperado el 20 de abril de 2020 de: <https://fortune.com/2020/04/15/black-april-oil-production-iea/>

Equinor (2020). *How & why*. Recuperado de <https://www.equinor.com/en/how-and-why.html>.

Fitch (2020) *Fitch Baja Calificación de PEMEX a 'A(mex)'; Perspectiva Negativa*, FitchRatings, recuperado el 22 de abril de 2020 de: <https://www.fitchratings.com/research/es/structured-finance/fitch-downgrades-pemex-idrs-to-bb-outlook-negative-03-04-2020>

Forbes (2020) *Pemex declara fuerza mayor sobre suministros de PMI*, Reuters, recuperado el 23 de abril de 2020 de: <https://www.forbes.com.mx/negocios-pemex-declara-fuerza-mayor-suministros-pmi-fuentes/>

Gois, A. (2020) *O consumo não volta tão cedo aos níveis anteriores; diz Décio Oddone, ex-diretor da ANP*, O Globo, recuperado el 22 de abril de 2020 de: <https://>

blogs.oglobo.globo.com/ancelmo/post/o-consumo-nao-volta-tao-cedo-aos-niveis-anteriores-diz-decioddone-ex-diretor-da-anp.htm

Goleman, D., & Senge, P. M. (2016). *Triple Focus. Un nuevo acercamiento a la educación*. B de Books.

IEA (2020) *Oil Market Report - April 2020*, IEA, Paris, recuperado el 22 de abril de 2020 de: <https://www.iea.org/reports/oil-market-report-april-2020>

King, K. y Wald, D. (2020) *Advantage Beyond the Crisis*, Boston Consulting Group, recuperado el 21 de abril de 2020 de: <https://www.bcg.com/publications/2020/building-business-advantage-beyond-covid-19-crisis.aspx>

Reeves, M. (2020) *Sensing and Shaping the Post-COVID Era*, Boston Consulting Group, recuperado el 22 de abril de 2020 de: <https://www.bcg.com/publications/2020/8-ways-companies-can-shape-reality-post-covid-19.aspx>

Shell (2020) *Sustainability is integrated across our business on three levels*. Recuperado el 23 de abril de 2020 de <https://www.shell.com/sustainability/our-approach/sustainability-at-shell.html>

Véliz, F. (2014) *Resiliencia organizacional: El desafío de cuidar a las personas, mejorando la calidad de vida para las empresas*. Editorial GEDISA.

Yergin, D. (2010) *O petróleo: uma história mundial de conquistas, poder e dinheiro*. São Paulo: Paz e Terra, 1096.