



# Petróleo y gas: manejando el doble reto de la industria

## **Claudia Cañas**

Socia Líder Energía y Recursos  
Naturales

[ccanas@kpmg.com](mailto:ccanas@kpmg.com)

KPMG en Colombia

**Mayo del 2020**

[home.kpmg/co](https://home.kpmg/co)



## Petróleo y Gas: manejando el doble reto de la industria a raíz del COVID-19 y la sobreoferta presente en el mercado



### La industria afronta condiciones dinámicas derivadas del COVID-19 y el colapso de los precios

#### del petróleo.

Tomando como referencia la edición más reciente del Instituto Global de Energía de KPMG, donde se incluyen los comentarios de Regina Mayor, nuestra Líder del sector de Energía a nivel Global y de Estados Unidos, se evidencia un análisis acerca de como las compañías de petróleo y gas están afrontando este momento histórico sin precedentes.

El coronavirus (COVID-19) está afectando dramáticamente muchas industrias a nivel global, y muchos de los esfuerzos están enfocados en mitigar la rapidez de como esta situación está afectando los mercados. Para el sector de petróleo y gas, COVID-19 está creando una notable destrucción de la demanda dadas por las múltiples restricciones de movilidad y de cuarentenas. El impacto negativo sobre el crecimiento global aún está por verse.

En la cima de esto, el sector esta siendo agitado por un segundo y simultaneo asunto relacionado con una creciente sobreoferta de petróleo derivada de la guerra entre la OPEP y los productores que no hacen parte de este.

Estos eventos simultáneos han llevado a un profundo desbalance en el escenario de la oferta y la demanda y unas masivas ventas a bajos precios en el mercado de petróleo. Por ejemplo, al 20 de marzo, los precios del crudo Brent y WTI cayeron mas del 60% desde el inicio del 2020.



### ¿Qué están diciendo las compañías de petróleo y gas de los Estados Unidos acerca del impacto del

#### COVID-19 en la industria hasta ahora?

Este es un evento histórico global y las empresas americanas, oficiales y ciudadanos están entendiendo como enfrentar el desafío.

Como los líderes de empresas en todas las industrias, los ejecutivos de las compañías de petróleo y gas están preocupados por mantener su fuerza laboral saludable, mientras se preparan para la declinación continuada de la demanda debido a la parada de los negocios y las escuelas y al estancamiento del crecimiento económico, así como a muchas otras interrupciones relacionadas con la vida diaria.

Sus prioridades son seguridad, continuidad del negocio y seguridad en el trabajo. KPMG ha estado trabajando muy cerca con estos ejecutivos dado que están tratando de mitigar rápidamente el riesgo, administrar los costos, preservar el efectivo y probar la capacidad tecnológica para las capacidades de trabajo remoto.

El mayor impacto inmediato sobre el negocio de petróleo y gas en si mismo es el colapso de los precios del petróleo. El momento de esta guerra de precios del petróleo esta desafortunadamente coincidiendo con el incremento global de los casos de COVID-19, lo que genera una destrucción significativa de la demanda. De hecho, las proyecciones de la demanda global ahora indican una demanda negativa para este año y algunos pronósticos dicen que la demanda caerá en un 25% en el segundo trimestre. Ahora bien, una demanda negativa o plana solo ha pasado tres veces en los últimos 40 años.



## ¿Cómo la industria está afrontando el colapso del mercado?

Líderes globales están siendo forzados a considerar nuevas formas para adaptarse a las necesidades y seguridad de su gente, ajustando los modelos y las operaciones del negocio y satisfaciendo la evolución de la demanda de los clientes de manera que puedan llegar al equilibrio o eventualmente a un crecimiento. En el corto plazo tienen que determinar que acciones inmediatas necesitan ser tomadas para sobrevivir a este turbulento período.

Un número de grandes compañías han anunciado recortes de gastos, reducciones de dividendos, o congelamiento de contrataciones y algunos han iniciado reducción de personal. Estos son movimientos audaces para tranquilizar a los inversionistas. Muchos han anunciado reducciones de inversiones de capital, y en general cualquier acción que lleve a conservar el efectivo en el corto plazo esta siendo considerada y anunciada. Están revisando la liquidez para asegurar el acceso a financiamiento, así como buscando pólizas de seguro para aplicar en caso de que haya interrupción en la operación. Por otro lado, otros están creando acuerdos a corto plazo con la fuerza de trabajo de manera que puedan continuar las operaciones con una planta de personal reducida para que aquellos empleados que necesiten tiempo lo puedan tomar para recuperarse de la enfermedad o cuidar a su familia.

Mientras tanto, aquellas compañías que tienen deuda significativa por pagar por proyectos de perforación, particularmente operadores pequeños, tienen un camino lleno de obstáculos por delante. La crisis del sector entre 2014-2016, es una historia reciente en la que hubo liquidaciones de empresas y reducciones significativas de personal. Procesos de consolidación podrían estarse generando entre grandes compañías con recursos significativos.

El gobierno federal de los Estados Unidos esta tomando acciones, ofreciendo acceso a líneas de préstamos comerciales y direccionando al Departamento de Energía para comprar crudo para la reserva estratégica y llevarla a la

capacidad máxima. En adición, las autoridades del Estado de Texas están contemplando recortes obligatorios de la producción, lo cual no se había visto en décadas.



## Además de la reducción de costos directos, ¿Qué están haciendo las compañías de petróleo y gas para proteger sus negocios en este momento y en qué deberían estar pensando?

En general, el coronavirus (COVID-19) hace que todos los ejecutivos analicen detenidamente su riesgo corporativo y su capacidad de recuperación, determinando que puede estar pasando y considerando las acciones que deben tomar para corregir cualquier falla. Este no es el último evento de baja probabilidad/ alto impacto. Además de la gestión inmediata de la crisis, las compañías del sector buscan integrar mejor el riesgo en la planificación estratégica, en lugar de tratar la gestión del riesgo como un esfuerzo separado. También están revaluando su huella y sus asociaciones donde podrían tener debilidades de exposición por eventos de alto impacto como este.

COVID-19 ha afectado más a las funciones comerciales que a las cadenas de suministro. Las formas en que las empresas están afrontando el impacto pueden dividirse en actividades de corto y largo plazo. Las cadenas de suministro de proyectos de capital necesitan ser revaluadas para validar si el equipo crítico que viene de Asia llegará a tiempo; y los combustibles, lubricantes y suministros químicos especiales se están redireccionando (o almacenando) a medida que la demanda se ha disminuido y las rutas de envío se han interrumpido.

Además, se ha visto a más compañías de energía moverse a un presupuesto basado en cero en los últimos años para ayudar a administrar los costos en un entorno empresarial acelerado. Este método puede ayudar a las empresas en la asignación de los recursos en función de la eficiencia, la necesidad y el valor a medida que cambian las prioridades, en comparación con un proceso de

presupuestación tradicional que asigna recursos para el siguiente año en función del gasto histórico. En condiciones difíciles como las actuales, el proceso de presupuestación basado en cero puede ayudar a estirar los recursos limitados para lograr los mayores rendimientos. Este es el momento de comenzar desde cero para cambiar el tamaño del negocio, con los precios promedio del crudo entre los \$20 -\$30 dólares.

Finalmente, es cada vez más importante aumentar las medidas de seguridad cibernética a medida que más personas trabajan de forma remota y los sistemas de las empresas son más vulnerables. Dado que las instalaciones funcionan con menos personal en sitio, las tecnologías de operaciones pueden ser más propensas a los ataques.



## ¿En qué están pensando las compañías líderes en la industria sobre la preparación del período de recuperación?

El estrés humano y económico para enfrentar los dos desafíos que afronta la industria es significativo, y la duración y profundidad es impredecible. Lo que están haciendo las empresas en este momento es direccionar los asuntos urgentes y continuar con las mismas cosas que debe seguir haciendo para prepararse para futuros éxitos.

A medida que las cadenas de suministro comiencen a moverse rápidamente y las restricciones de viaje se levanten, la demanda volverá. Ese será un punto de inflexión y un cambio hacia la planificación proactiva. Los líderes comenzarán a poner a prueba las operaciones internas, examinar la agilidad de las cadenas de suministro y actualizar la tecnología para que, cuando surja otro evento imprevisto, las organizaciones sean aún más resistentes de lo que son hoy. Mirando más allá, a medida que cambian los patrones históricos de demanda, la industria simplemente tiene que continuar adaptándose y cambiando en previsión de tendencias e interrupciones más allá de los problemas actuales de salud global y precios de productos básicos.

El trabajo que las empresas del sector están haciendo hasta el momento para implementar más tecnologías digitales, ayudará en la larga preparación que se requiere por la declinación de la demanda que se obtendrá con la transición energética. Después de todo la demanda de energía renovable ha estado creciendo. Las compañías del sector de hoy pueden verse completamente diferente mañana con portafolios expandidos a más activos renovables, tecnologías de descarbonización, transporte electrificado y más productos y servicios de consumos basados en datos del consumidor.

A pesar de todo esto, es importante tener en cuenta que el mundo tiene una gran dependencia de los combustibles fósiles para la generación de energía. La demanda seguirá existiendo una vez que se controle la pandemia del COVID-19; la industria continuará. Una vez que las cadenas de suministro operen de forma efectiva y se levanten las restricciones de la cuarentena y de viaje, la demanda comenzará a aumentar e incrementará el precio del petróleo. En ese momento, las compañías deben estar lo suficientemente saludables para operar cuando la ecuación entre la oferta y la demanda regrese a cierta normalidad.

Para el caso de América Latina, la situación no es diferente, los países de la región más afectados son Colombia, Perú, Venezuela, Bolivia y Ecuador, los cuales tienen un importante componente de su PIB generado por las exportaciones de petróleo y gas. Este déficit afectará con toda seguridad la disponibilidad de recursos disponibles para las entidades territoriales para inversión en educación, salud, agua potable, alimentación escolar, entre los más importantes, los cuales son asignados mediante el Sistema General de Regalías.

De acuerdo con nuestras conversaciones con algunos CFO de la industria en Colombia, la reacción ha tenido varios frentes que están en línea con las directrices enviadas por las casas matrices y que consideran entre otros los siguientes temas:

- Reducción del plan de inversión para proyectos en el 2020 en promedio en el 60%; Ecopetrol particularmente ha informado en varias fuentes que ha

reducido US\$1.200 millones. Es importante considerar que el porcentaje anterior podría aumentarse si la tendencia sigue a la baja por la sobre oferta; según las cifras compiladas por la ACP (Asociación Colombiana de Petróleos) el 80% en promedio de las empresas tienen costos de operación entre US\$17/bl y US\$33/bl, dependiendo del tipo de crudo y la ubicación actual del campo y lo que incluye levantamiento ("lifting"), dilución y transporte.

- Reducción de costos / gastos de operación: Ecopetrol por su parte ha anunciado reducción de costos por aproximadamente 2 billones de pesos. Otras empresas han anunciado recortes por el orden del 20% - 30% en promedio, mediante la renegociación de tarifas o haciendo recorte y suspensión directa de contratos; entre los más afectados, las empresas de perforación que antes de esta crisis venían con un buen desempeño. Esta reducción también incluye la restricción de viajes, patrocinios y participación en eventos, entre otros.
- Al inicio de la cuarentena se revisaron todos los contratos de OPEX y CAPEX y se determinó la suspensión de algunos contratos principalmente de perforación; en algunos casos se terminaron y en otros se están negociando anticipadamente o renegociando las tarifas previamente pactadas, también se estima la reducción y recortes en los alcances previamente definidos.
- Se efectuaron recortes en los presupuestos, así como el cierre de algunos campos no económicos actualmente. Lo principal es tratar de reducir las pérdidas y garantizar la operación; esta una situación similar a la del año 2015.
- Los niveles de producción se han reducido en un promedio en un 35%; la capacidad instalada de almacenamiento por ahora no ha tenido problemas pues

las cadenas de distribución se han mantenido y se están abriendo nuevas rutas. No hay restricciones al transporte ni a la operación del sector petrolero.

- En relación con los planes para el manejo de la liquidez se ha establecido las siguientes acciones enfocadas en:
  - Nuevos esquemas de pago de dividendos para no afectar la liquidez requerida en el corto plazo.
  - Utilización de líneas de crédito con entidades internacionales y locales, considerando acuerdos de cobertura de tasas, según corresponda.
  - Revisión diaria del capital de trabajo, algunas donaciones por acuerdos ambientales para reforestación se han suspendido.
  - Los pagos a los acreedores se han venido haciendo normalmente por este trimestre dado que muchas empresas tenían coberturas de precios pactadas previamente y en el mediano y largo plazo se revisarán los tiempos de pago según la situación lo requiera.
  - Con los decretos del Gobierno Nacional se está propendiendo principalmente por la recuperación anticipada de IVA y así recuperar recursos significativos para mantener la operación.
- Sobre temas administrativos y de empleados:
  - Aunque el sector ha tratado de mantener los empleados en la mayoría de los casos, ya se han empezado a ver recortes de personal administrativo y operativo, lo que incluye personal tanto de contratistas como de personal directo.
  - En el área financiera se han reemplazado varios cargos y algunas funciones se han redistribuido entre los profesionales, verificando que no se afecten aspectos de control interno como la segregación de funciones.
  - Se han disminuido los salarios para los expatriados en un 20% en promedio, de común acuerdo.

- En relación con la recuperación de activos, para el primer trimestre de 2020 no se anticipan efectos de deterioro significativos, considerando que en general los cálculos se determinan con base al precio del primer día de cada mes durante los últimos 12 meses y este promedio estuvo entre el US\$45 – US\$54; sin embargo, es posible que si la situación de precio continua como está actualmente, en el próximo semestre el precio será menor y probablemente haya la necesidad de reconocer impactos significativos por deterioro de inversiones y de inventarios.

La industria energética ha demostrado su resiliencia una y otra vez. Nuestra inspiración es trabajar juntos para garantizar que la industria se recupere de los desafíos actuales y continúe expandiéndose para garantizar el acceso de la energía para todas las personas alrededor del mundo.



© 2020 KPMG S.A.S., sociedad colombiana por acciones simplificada y firma KPMG International Cooperative ("KPMG International"), una entidad suiza. Derechos reservados.

La información aquí contenida es de naturaleza general y no tiene el propósito de abordar las circunstancias de ningún individuo o compañía en particular. Aunque procuramos proveer información correcta y oportuna, no puede haber garantía de que dicha información sea correcta en la fecha que se reciba o que continuará siendo correcta en el futuro. Nadie debe tomar medidas con base en dicha información sin el debido asesoramiento profesional después de un estudio detallado de la situación en particular.

[colombia@kpmg.com.co](mailto:colombia@kpmg.com.co)

[home.kpmg.com](http://home.kpmg.com)



KPMG en Colombia

KPMG\_CO