

# SERAFINO YESQUÉN

Gerente de reservorios de Petrobras

A man in a dark suit and purple tie stands in an office. Behind him is a wall with the Petrobras logo in blue. To his left is a desk with a black chair and some papers. The lighting is warm and indoor.

**PETROBRAS**

Cumplo 25 años de egresado, tengo el cargo de gerente de reservorios de Petrobras, una corporación petrolera que nace en Brasil hace 53 años y que opera en el Perú hace 6. Aunque, todavía es una empresa pequeña en el sector de petróleo, maneja importantes contratos de exploración.

### ¿Cuál ha sido su trayectoria?

Estudié desde el 78 hasta el 83 en la UNI, en la Facultad de Ingeniería de Petróleo y Petroquímica, que ahora se llama Petróleo, Química y Gas. En el 81 practiqué 3 meses en Petroperú y después en Occidental, en julio del 81. Del 83 al 89 trabajé en la Selva, en Petroperú, donde hice varias actividades como perforación de pozos, producción, etc.

El año 89 me trasladaron al Edificio Central, en Lima, para hacer ingeniería de reservorios, en lo que trabajé hasta el 93, año en que me fui a Talara para entregar el departamento de Ingeniería de Reservorios. Ahí estuve hasta el 96. En ese entonces, entre el 94 y el 96, se privatizó Petroperú y pasamos a ser parte de Pérez Companc. En el año 97 fui a Argentina con toda la familia, y estuvimos hasta el 99.

En 2 años y medio crecí profesionalmente, y cuando regresé a Perú, lo hice como líder de proyectos. Desde entonces hasta el 2003 he ocupado varios puestos de liderazgo, coordinación. En el 2004 me nombraron gerente de reservorios.

### ¿Cómo llega a Petrobras?

Durante el proceso de privatización de Petroperú, la única empresa integrada verticalmente en Perú –veía toda la cadena de valor del petróleo desde exploración hasta la comercialización de gasolina–, en el año 96, nos tocó ir a Talara y hubo una reducción importante de gente. Pasamos de ser casi mil personas a 129 en Pérez Companc, que prácticamente ha desaparecido en el rubro con la bajada del precio del petróleo de los años 98-99.

Muchas empresas petroleras chicas fueron absorbidas por las grandes; este fue el caso de Pérez Companc, comprada por Petrobras. Ahora Pérez Companc está en el rubro de los lácteos; si tiene acciones en Petrobras es porque parte de lo que les pagaron por la venta la colocaron en acciones de Petrobras, pero ya no tienen el negocio. Petrobras la absorbió totalmente.

### ¿Cuál es la situación de Petrobras en el mercado del petróleo?

Petrobras es una empresa pública que produce alrededor de 2'200,000 de barriles por día, una cantidad enorme

comparada con los 140,000 barriles que produce Perú. Tiene alrededor de 40,000 personas en planilla en Brasil. Es una empresa integrada, tiene toda la cadena de valor de combustibles: va desde la exploración hasta los vía combustibles. Inicialmente, hubo poca inversión, algo lógico porque el precio ha ido subiendo; entonces las inversiones también. Antes se invertía 20 o 30 millones por año, hoy son 100 o 120 millones.

Somos la empresa en el Perú que más perfora pozos de desarrollo; no somos los primeros productores pues el primer productor es Pluspetrol. Comparando capitales, reservas y equipos, Pluspetrol es pequeña al lado nuestro; pero en Perú son los líderes en el sector, ya que producen la mayor cantidad de petróleo y gas; casi el 97% de todo el gas que produce el Perú, cuando nosotros apenas producimos el 2%.

Como es una empresa pública, han empezado relaciones fuertes entre el gobierno de Lula y el de Alan García. Hemos firmado un contrato grande para explorar la selva, tenemos un convenio con Petroperú para hacer esa exploración. También tenemos otros contratos que hemos firmado alrededor de Camisea y vamos a perforar el próximo año. En ese campo pequeño producimos 14,500 barriles más el gas alrededor serían unos 16,500 barriles por día. La idea para el próximo año es explorar fuerte alrededor de Camisea para lograr mejores resultados.

### ¿Cómo ven los problemas medioambientales respecto a estos nuevos contratos que están firmando?

Estratégicamente, Petrobras tiene tres lineamientos: el primero es crecer de forma integrada, de tal manera que al país donde llegue pueda integrar todos los negocios; es decir, llega al Perú, se realiza la exploración y producción, pero a su vez pensamos vender lubricantes, de repente meternos en petroquímica, tratando de integrar toda la cadena de valor.

El segundo sería la rentabilidad, si no hay rentabilidad no hay negocio. Y el tercer eje estratégico, es ser líder en cuestiones ambientales y en responsabilidad social, porque nuestras inversiones son a largo plazo y para desarrollar un campo necesitamos entre 10 o 15 años. Son licitaciones fuertes, y tenemos que asegurarnos de recuperar esa inversión. Para ello primero debes tener

buenas relaciones con las entidades gubernamentales; ser una empresa que sea benchmarking; es decir, que las otras empresas desean alcanzar las políticas medioambientales que tenemos; y por último, alcanzar un nivel de empresa socialmente responsable top. Se están haciendo varias cosas para llegar a eso: en Talara, de los 400 millones que se han invertido en los últimos 6 años, 30 a 40 millones han sido en medidas medioambientales. Además, somos la empresa que mejores relaciones tiene con el ministerio, somos muy proactivos en ello.

Para nosotros el tema ambiental y la responsabilidad social no son un cliché, son estratégicos: los negocios no van a poder ser negocios si no aseguramos continuidad; entonces, para que sean sostenibles, hay que trabajar con la comunidad y con el medioambiente.

### En su plan de crecimiento, ¿han propuesto unirse con otras empresas?

Tenemos un contrato como socios con Repsol, con quienes hemos descubierto un yacimiento cerca de Camisea, en el lote 57. En otras áreas de exploración, como los lotes 110 y 117, sí estamos solos, pero en

otras grandes áreas que están en convenio de evaluación –aún no están como contrato– estamos con Petroperú y Ecopetrol, esta última es colombiana. En el lote 103 estamos con Oxfam y con Repsol como socios. Pero nuestro mejor socio sigue siendo Repsol: hemos descubierto con ellos, vamos a perforar el próximo año y en el 2011 o 2012 vamos a empezar a producir. El problema del petróleo es que es a largo plazo, tú descubres hoy y te demoras unos tres o cuatro años en generar la infraestructura, es una inversión de grandes proporciones. Lo bueno es que tenemos varias reservas en dichas zonas, más de las que tenemos en Talara.

### Continuando con el tema del medioambiente, ¿qué opina acerca de la privatización de las tierras de los indígenas que supuestamente son colectivas?

Ese es un tema fuerte porque justamente tenemos reservas cerca de dicha zona. Lo que le está pasando a Pluspetrol son cuestiones que se han podido evitar. A los que estudiamos hace mucho tiempo, el año 78, no nos enseñaron a ser ambientalmente responsables. Hicimos un proyecto cuando me desempeñaba como líder de reservorio, en el 89 o 90, que consistía en extraer más petróleo de la selva, pero ello implicaba traer bombas grandes y extraer mayor cantidad de agua a la superficie. Como no

éramos ambientalmente responsables, no nos preguntamos qué íbamos a hacer con esa agua y empezamos a evacuarla en el río.

Todo esto comenzó a generar un ambiente peligroso con las comunidades. Ha sido un problema que se ha podido evitar hace 10 años, quizás más, pero es un tema que ha generado mucha controversia, mucho desgaste para Pluspetrol.

Yo, sinceramente –no como Petrobras, esta es una opinión muy

personal–, quiero comentar algo que he visto en la selva de Pucallpa: hay gente que está acostumbrada a un modus vivendi y vive bien, pero llega la modernidad y les crea una necesidad. Por ejemplo, nosotros teníamos una sola camioneta para trasladarnos de un campamento que se llama Maquia a una ciudad que se llama Contamana, y la gente que tiene chacras alrededor de Maquia toda su vida se iba caminando y feliz.

Pero cuando llegó la operación, había supervisores que manejaban la camioneta y que, por congraciarse con alguna chica que iba en el grupo de campesinos que iban

## Ficha Técnica

### Nombre

Serafino Yesquén León

### Edad


51 años

### Profesión

Ingeniero de petróleos Universidad Nacional de Ingeniería.

### Otros estudios

MBA en la UPC



"Cuando alguien hace un proyecto o una inversión en estas zonas, hay que tratar de mantener, en lo posible, las condiciones de esa gente, no generarle necesidades"

para allá, las llevaban en la camioneta. Entonces, primero fue una persona, luego otra hasta que ya no entraba gente. Se daban cuenta de que 3 horas caminando eran 15 o 20 minutos en camioneta. Cuando estalló el terrorismo en Pucallpa, yo iba muy poco; pero las veces que iba, era de los "verdes" que no llevaba a nadie en la camioneta porque la empresa me lo prohibía. Entonces, hubo gente como yo que apareció en una lista del MRTA; era para ajusticiarlos porque no colaboraban con el pueblo.

En mi opinión, cuando alguien hace un proyecto o una inversión en estas zonas, hay que tratar de mantener, en lo posible, las condiciones de esa gente, no generarle necesidades. Con ello no quiero decir que no hay que ayudarles a mejorar su calidad de vida, pero ellos aún no entienden de nuestras leyes, hay que entablar el mismo lenguaje.

El error que por ahí cometieron fue generarles muchas necesidades. En el caso nuestro actuamos diferente, somos muy proactivos en el sentido de hablar su lenguaje, de ayudarlos en educación, en algunos proyectos que mejoren su calidad de vida, no generarles necesidad de cosas que no necesitan.

**Entonces tratan de no brindarles todo, como una minera que les da carretera, luz y más cosas...**

Claro, la idea es generarles una fuente de subsistencia que después ellos puedan mantener. Lo de la carretera está bien, pero es función del Estado ver que las cosas estén bien. Lo que sucede es que a veces se confunde la responsabilidad social con un rol que no nos corresponde, cuando en realidad es el Estado el que debe cumplir dichas funciones, nosotros apoyamos.

La gente ahora piensa que estamos bien porque el barril

supera los 120 dólares, pero al Estado casi se le da 60, directamente, sin hacer nada, y después a nosotros nos cuesta más o menos 5 dólares sacar el barril, pagar los impuestos, que son 7 dólares por barril; se pagan varias cosas. Al final nuestro margen no es pequeño, es bueno; pero no es como lo que la gente cree, porque el Estado se lleva 60 por cada barril, casi la mitad de lo que cobramos y sin hacer nada.

El Cusco recibe hoy 125 millones de dólares por regalías del gas de Camisea, ¿qué están haciendo con ello? No sé, no hay capacidad de generación de proyectos. Entonces, las comunidades vienen contra las empresas, cuando las empresas transfieren grandes sumas al gobierno, pero el problema que esta plata no llega a las comunidades.

Nuestro gerente, esta impulsando una ley que asegure que esos 60 dólares por barril, pues en su mayoría vayan directamente a las comunidades donde nosotros producimos, porque nosotros entregamos esto al Gobierno pero no se ve reflejado.

No es nuestra función decirle al Estado qué hacer pero sí estamos impulsando dicha ley para que esos 60 dólares por barril lleguen allá y no generen más problemas entre las comunidades y las empresas.

**¿Cómo ha afectado a la empresa y al país la subida del petróleo?**

Para quienes producen y venden petróleo este es un espectáculo (risas), pero para nosotros que importamos petróleo es una subida fuerte. El año pasado la balanza comercial de petróleo ha sido alrededor de 1,400 millones de dólares en negativo; aun cuando vendemos productos, importamos más o menos 30,000 a 40,000 barriles de petróleo, ya sea crudo o derivados. Entonces, son 1,400

# ...Para quienes producen y venden petróleo este es un espectáculo (risas), pero para nosotros que importamos petróleo es una subida fuerte...

millones y la tendencia es que siga subiendo de manera fuerte, en parte por el precio del petróleo. Lo que más importamos es diesel porque no producimos mucho, y el grueso del transporte público de Lima y del país lo utiliza. Todo este parque automotor consume aproximadamente 50 mil barriles de diesel y nosotros solo producimos unos 25 mil, de tal manera que diariamente tenemos que traer el faltante y esto implica una salida fuerte de divisas. Ahora, sube el petróleo y también suben muchas cosas que también afectan a la empresa igual, como sube el precio del petróleo todas las compañías que le hacen servicio a las compañías petroleras también aumentan el costo del servicio.

Entonces todo es un círculo que, en el caso del Perú, es un círculo vicioso, pero para algunos es un círculo virtuoso porque sube más, ganas más, más inviertes y vas generando así; pero creo que hay que salir rápidamente esto porque es un problema para el país. Nosotros tenemos una ventaja comparativa fuerte con el gas, si tuviéramos buenas ideas con todo ese gas podríamos superar a Chile rápidamente, pero en Chile tienen una visión muy distinta. Una vez vi un aviso en el aeropuerto de Santiago que me llamo la atención; decía: "Sin petróleo pero con ideas". Chile no tiene petróleo y lo necesita mucho, y nosotros tenemos gas como para exportar a Chile pero todavía no lo generamos.

Si ahora estamos discutiendo si el gaseoducto va por el sur, si va por la costa, eso aunque no lo crean es idea de nuestro gerente, que es peruano, de Talara, pero que ha trabajado muchos años afuera y tiene una visión espectacular.

Por ejemplo, se critica mucho a Hugo Chávez, y no es que sea chavista, pero sí tiene que trasladar gas de un lado a otro, trata de desarrollar los pueblos que están de intermedio de dicho camino. Esto es lo que se trata de hacer con el gaseoducto sur, el gas de Camisea pasaría por Ilo y luego por toda la costa, pero con eso no desarrollarías Cusco, Puno, Arequipa, entonces la idea es de llevarlo de otra manera. Pero no sé cuánto se demorarán los políticos hasta que se pongan de acuerdo, aunque Alan García, en el discurso de 28 de julio lo dijo, que esto ya va a proceder. Esto es importante para el desarrollo, es una ventaja grande que tenemos para superar a Chile rapidísimo.

**Más que el petróleo, el negocio es el gas. Pero ¿acaso no se han encontrado nuevos yacimientos de petróleo?** Sí, nosotros somos más que todo un país gasífero. No

somos un país petrolífero grande, pero en el gas si tenemos grandes recursos. Repsol y Barret han encontrado yacimientos de petróleo pesado en ciertas zonas, pero no es fácil de transportar hasta la costa. Se está pensando llevar un ducto paralelo al oleoducto que se tiene para llevar un diluyente, mezclarlo con el petróleo pesado y poder bombearlo con el oleoducto hasta Piura.

Es muy complejo, pero hay reservas importantes de petróleo pesado y también hay gas, que es lo importante. Somos muy importantes en gas.

## **Para finalizar, podría dar un consejo a los alumnos de la Facultad de Administración y Contabilidad.**

A mí, me apasiona mucho la universidad, me gusta enseñar, me gusta dictar charlas. Mi tesis de la maestría que estoy haciendo en la UPC es un programa de especialización en gestión para petróleo y gas; ahí estudio con administradores y contadores, y he aprendido mucho de ellos. Por ejemplo, los chicos de administración y contabilidad se pagan su maestría. ¿Tú crees que uno de mis ingenieros jóvenes se va a pagar con su plata una maestría? Las empresas petroleras y el Estado mismo nos dan la capacitación.

A mí, por ejemplo, la empresa me paga toda la maestría; a los jóvenes, por lo menos dos veces por año, se les paga un curso; a los seniors, un congreso afuera. Entonces, en la parte de administración y contabilidad sí hay mucha competencia.

¿Un consejo? En otra entrevista me preguntaron cómo llegué ser gerente de Petrobras; solo hice una cosa: trabajar y estudiar más que los demás; la clave para cualquier carrera está ahí.

Otra cosa que aprendí es que uno siempre va a querer mejorar, entonces mientras más arriba estés se te empieza a generar una especie de estrés y hay gente que dice que estás volando muy alto, pero es justamente eso lo que te hace hacer cosas. Entonces, lo que tienes que hacer es ir subiendo tu nivel, mientras estudies, trabajes, ahorres. Hay gente que por pereza acorta sus aspiraciones, pero yo aprendí que siempre hay que superar el nivel.

De los 28 alumnos que estudian en la maestría, somos pocos los viejos de más de 40 años, 6 o 7 y los demás son jóvenes, la mayoría de contabilidad y administración. Si tengo 50 años y estudio con jóvenes de 25 o 30 no es porque lo necesite, lo hago porque me gusta estudiar, porque me gusta estar actualizado.