

# Propulsando el mundo del mañana

## Las IOC y las NOC en el punto de inflexión

---

*Gary Adams*

*Deloitte LLP. Responsable para EE.UU. de Petróleo y Gas*

*David Traylor*

*Deloitte Touche Tohmatsu. Responsable Global del Mercado de NOC*

# PAPELES DE CUADERNOS DE ENERGÍA

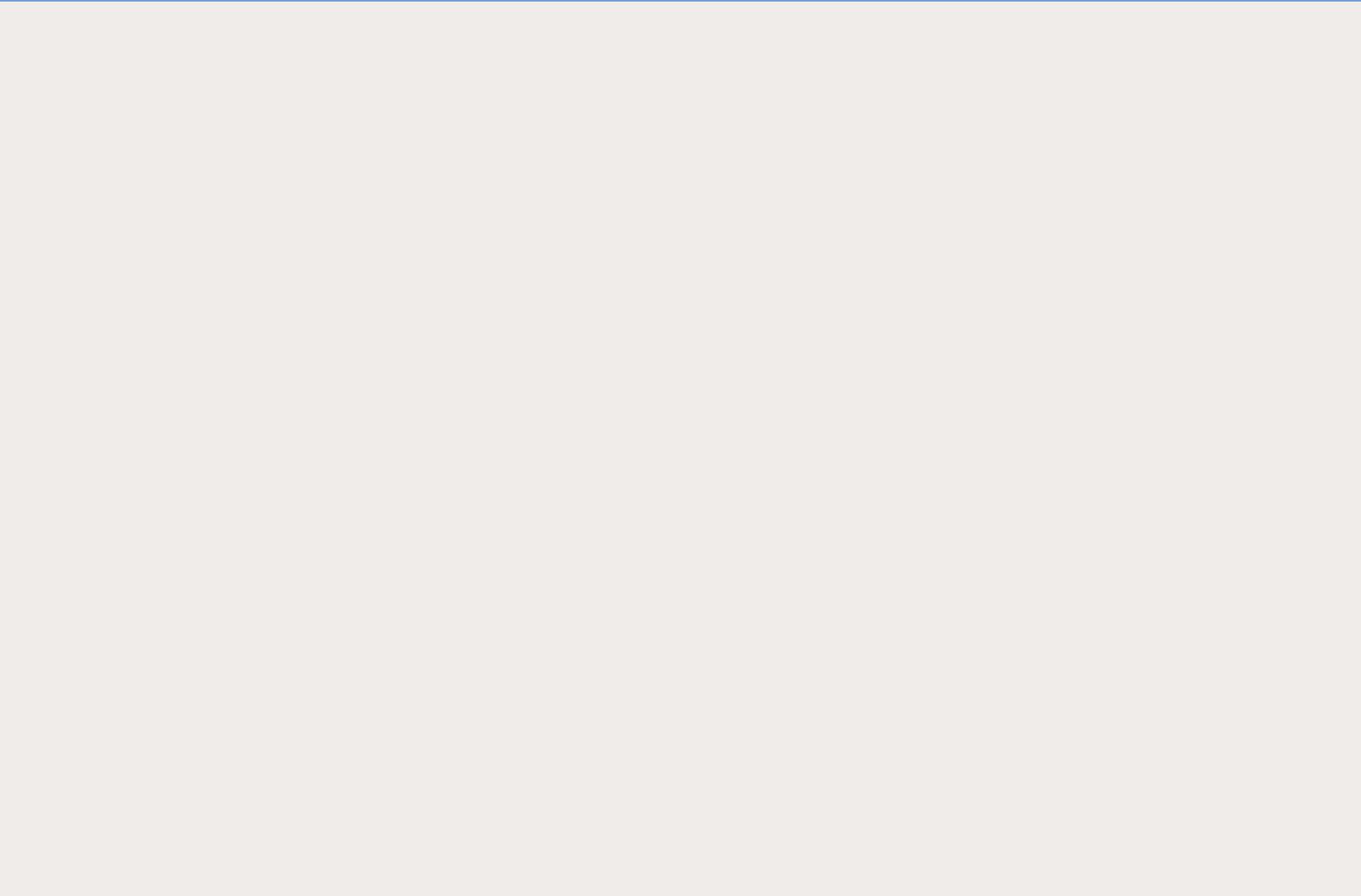


EDITADO POR:



ENERCLUB

CLUB ESPAÑOL  
DE LA ENERGÍA



---

# Propulsando el mundo del mañana

## Las IOC y las NOC en el punto de inflexión

---

**Gary Adams**

Deloitte LLP. Responsable para EE.UU. de Petróleo y Gas

**David Traylor**

Deloitte Touche Tohmatsu. Responsable Global del Mercado de NOC

Publicación - Separata del nº 25 de Cuadernos de Energía

Edita



**CLUB ESPAÑOL DE LA ENERGÍA**  
ENERCLUB

Reservados todos los derechos. Queda totalmente prohibida la reproducción total o parcial de este documento por cualquier procedimiento electrónico o mecánico, incluso fotocopia, grabación magnética y óptica o cualquier sistema de almacenamiento de información o sistema de recuperación sin permiso de los propietarios del copyright.

Club Español de la Energía  
Paseo de la Castellana, 257, 8ª Planta  
28046 Madrid  
Tf. 91 323 72 21  
Fax. 91 323 03 89

[www.enerclub.es](http://www.enerclub.es)

Depósito Legal: M-21638-2008

# Índice

1. Resumen Ejecutivo	5
2. Las IOC en la encrucijada	7
3. Interdependencia para crecer: Las NOC también en la encrucijada	9
4. El suministro mundial de energía en peligro	10
5. IOC-NOC: Escenarios para el futuro	11
6. Escenarios: Mayor y menor probabilidad	14
7. Cómo evitar situaciones perjudiciales para las dos partes	16
8. Conclusión	19



# Propulsando el mundo del mañana.

## Las IOC y las NOC en el punto de inflexión

### I. Resumen Ejecutivo

A lo largo de los últimos años, los precios récord del petróleo, junto con el resurgimiento del nacionalismo de los recursos, han impulsado el crecimiento y la expansión de varias Compañías Nacionales de Petróleo (NOC, por sus siglas en inglés). En muchos casos, las NOC carecen ya de incentivos para suscribir contratos basados en participaciones de capital con Compañías Internacionales de Petróleo (IOC, por sus siglas en inglés), y muchas NOC, por ejemplo en Asia, han ampliado sus operaciones buscando recursos más allá de sus fronteras tradicionales. Como resultado, las IOC han encontrado más dificultades a la hora de renovar sus reservas, y sus planes de negocio a largo plazo han comenzado a cuestionarse.

A finales de 2008, los precios del petróleo cayeron vertiginosamente. Los productores de petróleo de todo el mundo se vieron forzados a salir de su “terreno conocido”. La ralentización de la economía global redujo la demanda de energía, poniendo de manifiesto la vulnerabilidad de las NOC y demostrando de una forma bastante drástica que su crecimiento y progreso puede volverse rápidamente dependiente e incierto. Dadas las dificultades a las que se enfrentan muchas NOC, está volviendo a surgir un sentimiento de interdependencia entre éstas y las IOC. Se está poniendo en duda la creencia de que un aumento de los ingresos permitiría a las NOC no tener en cuenta a las IOC al recurrir a la financiación doméstica.

Tanto las NOC como las IOC perciben una gran urgencia con respecto a las estrategias futuras y, en particular, los modelos de relaciones entre ambas. Las firmas miembro de Deloitte, a las que en lo sucesivo nos referiremos como Deloitte, han analizado una serie de escenarios que describimos en este documen-

to, el cual sugiere que si las IOC y las NOC no consiguen reforzar sus relaciones, el desarrollo de los acontecimientos a lo largo de los próximos veinte años podría impedirles alcanzar sus objetivos y provocar una reestructuración radical del sector.

Para evitar este desenlace drástico, las IOC deberían seguir centrándose en desarrollar estrategias creativas para atraer a las NOC<sup>1</sup>. En estos nuevos modelos de asociación, las IOC deben centrarse en estrategias que sean más flexibles, diplomáticas, proactivas y tolerantes respecto al riesgo.

Las NOC y sus respectivos países han comprobado las limitaciones del nacionalismo de los recursos y tienen la oportunidad de avanzar hacia políticas de petróleo más integradoras. Deben entender que un aumento de la eficiencia derivado de la cooperación con las IOC puede permitir a los gobiernos de los países ricos en recursos seguir dependiendo de las NOC para garantizar el flujo de fondos a las arcas nacionales y, al mismo tiempo, mejorar la eficacia del proceso de desarrollo e internacionalización de las NOC. En muchas partes del mundo, una nueva oleada de cooperación IOC-NOC podría impulsar también las nuevas políticas sobre diversificación de las economías nacionales para disminuir la dependencia de las exportaciones de materias primas. En este documento, Deloitte ofrece recomendaciones específicas sobre la forma en que pueden colaborar ambas categorías de empresas petroleras a fin de conseguir beneficios y mejorar la situación energética mundial en su conjunto.

Las NOC y las IOC se encuentran verdaderamente en un punto de inflexión de su evolución. Las decisiones que tomen hoy tendrán efectos a largo plazo sobre el desarrollo de la industria petrolera a escala global en la próxima década.

<sup>1</sup> Somos conscientes de la gran variedad de IOC y NOC que existen, incluidas las empresas que abarcan ambas categorías. Sin embargo, en este documento nos centraremos en las grandes firmas petroleras integradas internacionales y en aquellas NOC que poseen recursos, en lugar de buscarlos.

## Matriz de cooperación IOC-NOC

Precio del petróleo	Tecnología	Política global	Resultado	Descripción de escenarios
Alto <b>N</b>	Avance tecnológico <b>I</b>	→ <b>N</b> <b>I</b>	1. Todos ganan	<b>(Nombre: "Crecimiento feliz")</b> Se trata de un escenario en el que los precios son altos pero insostenibles a causa de los avances en la tecnología de la energía. Los precios del petróleo acaban por reducirse pero no caen en picado debido al fuerte crecimiento económico global propiciado por la cooperación internacional en materia política y económica. Aunque el nacionalismo de los recursos sigue siendo acusado, el entorno internacional de colaboración contrarresta su potencial destructivo, y las NOC empiezan a sentir la necesidad de cooperar con las IOC para aumentar su eficiencia y conseguir sus objetivos de crecimiento. Las IOC, por otro lado, poseen los recursos financieros necesarios para comercializar plenamente las innovaciones tecnológicas y aumentar su producción de petróleo e incluso de energía no basada en el petróleo.
		→	Segmentación por confrontación	2. Todos pierden
→	No se producen avances tecnológicos <b>N</b>	<b>N</b> <b>I</b>	3. Ganan las NOC	Los precios son altos de manera sostenible. Las IOC tendrán que ceder ante las NOC porque se quedarán sin estrategias alternativas. Las IOC se convierten en proveedores de servicios para las NOC o se ven forzadas a salir del sector petrolero a largo plazo. La adquisición por parte de las IOC compañías de servicios petrolíferos podría modificar esta situación a favor de las IOC.
		→	Segmentación por confrontación	4. Todos pierden
Bajo <b>I</b>	Avance tecnológico <b>I</b>	<b>N</b> <b>I</b>	5. Todos ganan	Tal vez, el entorno más favorable para las IOC y las NOC. Los precios son moderados, lo cual, unido a la cooperación global y a una mayor confianza de las IOC, refuerza las relaciones de negocio entre las IOC y las NOC.
		→	Segmentación por confrontación	6. Todos pierden
→	No se producen avances tecnológicos <b>N</b>	→ <b>N</b> <b>I</b>	7. Todos ganan	<b>(Nombre: "Regreso al futuro")</b> Se trata de un escenario en el que las NOC necesitan a las IOC como fuente de capital, tecnología y modelos de gestión, y las IOC necesitan las reservas controladas por las NOC más que en los escenarios caracterizados por precios elevados de petróleo. La producción y la exploración orgánicas tienen más importancia en este contexto porque la tecnología no proporciona suficiente energía de otras fuentes para compensar la preponderancia de los hidrocarburos convencionales. En este escenario no aparece ningún elemento nuevo; todo lo anterior ha tenido lugar en el pasado, cuando los precios bajos del petróleo, los sistemas políticos globales bipolares o unipolares y la falta de nuevas tecnologías determinaban el terreno de juego de las compañías petroleras.
		→	Segmentación por confrontación	8. Todos pierden

■ Escenarios de alta probabilidad

■ Escenarios de baja probabilidad

**N** Ventaja relativa de las NOC frente a las IOC

**I** Ventaja relativa de las IOC frente a las NOC

## 2. Las IOC en la encrucijada

El auge y el creciente protagonismo de las NOC en el equilibrio global de la oferta y la demanda quedan confirmados por las cifras. Aunque las IOC tienen acceso a una amplia reserva de recursos petrolíferos, tan solo controlan directamente alrededor de un cinco por ciento de los depósitos de crudo convencional conocidos; las NOC controlan el resto<sup>2</sup>. Las reservas actualmente disponibles para la inversión privada son limitadas y cada vez más costosas, y presentan dificultades tecnológicas de extracción.

El origen del espectacular crecimiento de las NOC se remonta a la oleada de nacionalizaciones a escala mundial que tuvo lugar en la década de los setenta. Cuando los precios del petróleo se derrumbaron en los ochenta, y las IOC regresaron a algunos países exportadores, descubrieron que el entorno de explotación en estos lugares había cambiado radicalmente. Las NOC, en su día poco más que una fachada de la burocracia estatal, se habían convertido en unidades industriales plenamente operativas.

El subsiguiente prolongado periodo de precios elevados del petróleo –entre 2003 y 2008– aceleró el desarrollo de las NOC. Éstas, que han reevaluado y ajustado de manera constante sus estrategias de negocio, son un motivo importante de preocupación para las IOC. Entre las preocupaciones se incluyen:

### Nacionalismo de los recursos

Cuando se les pregunta por el reto más complejo de los últimos años, la mayoría de los Consejeros Delegados de las IOC destaca la creciente dificultad para acceder a nuevos recursos. Los elevados precios del petróleo han reavivado el nacionalismo de los recursos, y el control estatal sobre los recursos naturales se ha reforzado enormemente. Todo ello se refleja en la presión ejercida sobre las IOC para que acepten nuevas condiciones contractuales en los actuales contratos de reparto de producción (PSC, por sus siglas en inglés) y en las joint ventures (JV) en Rusia, Venezuela, Kazajistán, Ecuador, Bolivia, Irak y otros países ricos en recursos.

### Participación en el capital

Tradicionalmente, las IOC se han centrado en obtener participaciones de capital en proyectos controlados por las NOC a fin de procurarse reservas y fijar una tasa de rentabilidad, que habi-

tualmente, según el baremo de las NOC, es bastante elevada. Pero los elevados precios del petróleo modificaron la ecuación al mejorar la capacidad de las NOC para cubrir los riesgos exploratorios. El poder de negociación de las IOC se está debilitando en los actuales proyectos basados en participaciones de capital, lo que les impide el acceso a muchos nuevos proyectos.

**En los últimos años, las empresas asiáticas, especialmente las compañías petroleras estatales de China e India, han demostrado su poderío en las licitaciones internacionales para proyectos de exploración y desarrollo.**

La propuesta de cambiar el sistema de concesiones por contratos de reparto de producción para los trabajos de prospección en aguas de la Cuenca de Santos, en Brasil, y la apuesta por los contratos de servicios en lugar de reparto de producción en Irak, ilustran esta tendencia<sup>3,4</sup>.

### Competencia

Las IOC se están dando cuenta de que no sólo sus homólogas son sus rivales más feroces, sino también las NOC en búsqueda de recursos y una serie de compañías de servicios petrolíferos (Oil Field Service Companies, OFSC, por sus siglas en inglés).

En los últimos años, las empresas asiáticas, especialmente las compañías petroleras estatales de China e India, han demostrado su poderío en las licitaciones internacionales para proyectos de exploración y desarrollo. Al no existir presión por parte de los accionistas públicos, las NOC asiáticas están dispuestas a aceptar tasas de rentabilidad inferiores que los accionistas de las IOC. El éxito de la CNPC (China National Petroleum Corporation) en Asia Central y África no sólo supuso una demostración de la estrategia firme de la empresa, sino que también fue un ejemplo del incremento de las operaciones entre NOC. Puesto que estas estrategias y acuerdos tienen fuertes motivaciones políticas y cuentan con el respaldo de los gobiernos, las IOC seguirán teniendo dificultades para compensar su impacto en la dinámica industrial y el entorno de negocio.

Asimismo, las OFSC globales han situado a las IOC en una curiosa posición. Durante los últimos 15 años, las actividades de subcontratación por parte de las IOC han contribuido a aumen-

<sup>2</sup> Petroleum Intelligence Weekly Special Supplement. Vol. XLVII Núm. 48. 1 de diciembre de 2008, pág. 2.

<sup>3</sup> Petrobras Outlines Subsalt Plans. International Oil Daily. 14 de agosto de 2008.

<sup>4</sup> Service Contract Conditions Are Outlined. Upstream. 17 de octubre de 2008, pág. 18.

tar la capacidad de las OFSC para desarrollar habilidades tecnológicas excepcionales en las áreas de exploración, perforación, ingeniería y construcción. De este modo, el poder de negociación de las IOC se ha visto reducido en lo que respecta a las competencias tecnológicas y los costes.

### Reemplazo de reservas

Las IOC se enfrentan a una crisis en relación con las tasas de reemplazo de reservas, que han disminuido en los últimos años.

Las IOC están gastando sumas de dinero cada vez mayores para aumentar sus reservas en cantidades muy pequeñas. El reemplazo de reservas entre 2003 y 2007 asciende a un promedio del 107% anual, mientras que los costes de exploración y desarrollo han aumentado aproximadamente un 26% anual<sup>5</sup>.

Las principales cinco firmas integradas de gas y petróleo a escala global generaron unos beneficios de más de 100.000 millones de USD con unos ingresos de casi 1,5 billones de USD en 2007. Entre 2003 y 2007, sus ingresos aumentaron un 51%, y su beneficio neto más de un 85%<sup>6</sup>. Sin embargo, la producción combinada de petróleo de las cinco grandes empresas a lo largo de dicho periodo se redujo en más de un 2%<sup>7</sup>.

El contexto caracterizado por flujos de efectivo elevados pero con producciones estancadas y unos costes crecientes en la producción ha propiciado críticas debido a la preocupación en torno a la inversión insuficiente de las IOC en nuevas fuentes de suministro<sup>8</sup>. La asignación de flujos de efectivo a proyectos marginales e inciertos, ya se trate de una inversión arriesgada en un proyecto de exploración en un país políticamente inestable o una inversión nacional para el desarrollo de recursos no convencionales de petróleo, se consideraba una

exposición a factores de destrucción de valor. Entre ellos, impuestos más elevados, riesgos políticos, costes crecientes de las operaciones y una menor disponibilidad de mano de obra. Como resultado, muchas empresas públicas de petróleo revirtieron grandes cantidades de efectivo a los accionistas en lugar de reinvertir sus fondos disponibles en nueva producción. Pero aunque, históricamente, las recompras de acciones hayan impresionado a inversores y accionistas, muchos analistas de capital están empezando a cambiar su pronóstico. Cada vez les preocupa más que los menguantes yacimientos de las mayores IOC puedan dificultar el mantenimiento – por no mencionar el incremento – de la producción de petróleo convencional en las próximas décadas. De hecho, existen algunas pruebas de que el mercado de valores está dejando de aplicar criterios de gestión del capital para centrarse en el crecimiento de la producción a la hora de valorar los precios de las acciones de las principales empresas petroleras. Se está prestando más atención al crecimiento de las reservas y de la producción orgánica<sup>9</sup>.

Estos factores (fuerte presión competitiva, dificultad para reponer reservas y un entorno económico débil para acometer con éxito una transición desde el negocio de petróleo convencional) han situado a las IOC en una encrucijada. Es preciso encontrar nuevas formas para mejorar el reemplazo de reservas.

**El contexto caracterizado por flujos de efectivo elevados pero con producciones estancadas y unos costes crecientes de la producción ha propiciado críticas debido a la preocupación en torno a la inversión insuficiente de las IOC en nuevas fuentes de suministro.**

<sup>5</sup> Publicaciones sobre capital por Deutsche Bank, ABN-AMRO, Merrill Lynch, J.P. Morgan (J.P. Morgan Global Oil & Gas Daily) y Credit Suisse (Credit Suisse Global Oil Daily).

<sup>6</sup> S. Lazzari y R. Pirog. Oil Industry Financial Performance and the Windfall Profits Tax. Servicio de Investigación del Congreso, septiembre de 2008.

<sup>7</sup> *Ibíd.*

<sup>8</sup> A. M. Jaffe y W.S. Wilson. The International Oil Companies. Publicación del Instituto de Políticas Públicas James A. Baker III, noviembre de 2007.

<sup>9</sup> Christopher E.H. Ross y Lane E. Sloan. Terra Incognita: A Navigation Aid for Energy Leaders, PennWell Corp., 2007, págs. 189-235.

### 3. Interdependencia para crecer: Las NOC también en la encrucijada

La falta relativa de acceso a los recursos, asociada a otros retos descritos anteriormente, ha aumentado el deseo de las IOC de explorar nuevas formas de colaboración con las NOC, incluso aunque sea en condiciones no óptimas. Pero no todo depende de una parte: las relaciones entre las NOC y las IOC siguen definiéndose en función de las necesidades mutuas.

Sorprendentemente, el resurgimiento del nacionalismo de los recursos a partir de 2003 no ha conducido a una expulsión total de las IOC de los yacimientos controlados por las NOC. En lugar de ello, el interés de las naciones petroleras se ha centrado en aumentar la recaudación del gobierno y en crear empresas que se hagan cargo de su dotación de recursos. Las NOC han evolucionado, en parte, aprovechando los puntos fuertes de las IOC, como su experiencia en la gestión de grandes activos integrados, cadenas de suministro y de valor, recursos humanos, acceso a tecnologías únicas (incluida su capacidad para la gestión e implantación de tecnologías) y análisis del riesgo de empresa.

Pero el colapso de los precios del petróleo a finales de 2008 cambió las tornas en el sector global del petróleo. Cuando los precios del petróleo cayeron rápidamente desde máximos históricos de casi 150 USD/barril a menos de 40 USD/ barril, la vulnerabilidad de las NOC se hizo más evidente.

Una de las ventajas inherentes a las NOC, su conexión con el estado, constituye al mismo tiempo una fuente de debilidad. La dependencia de las NOC de las finanzas del Estado y los conflictos sobre prioridades estratégicas debido a la presencia del gobierno como accionista principal dan lugar a un conjunto particular de valores corporativos. A menudo, estas prioridades impiden a las NOC aprovechar al máximo su potencial competitivo.

De hecho, teniendo en cuenta todos los factores, unos precios elevados del petróleo pueden reducir (en lugar de aumentar) la eficiencia de las NOC debido a que éstas no operan exclusivamente conforme a los principios del libre mercado. En muchos casos, sus objetivos prioritarios pueden incluir la redistribución de la riqueza, la creación de empleo, el desarrollo económico general, así como la seguridad de la energía. Los altos precios del petróleo reavivan ambiciones económicas latentes en los países productores de recursos, y

las NOC y los gobiernos nacionales terminan compitiendo por el uso del excedente de efectivo generado por las operaciones de petróleo y gas.

Acusando la presión de una reducción de los flujos de efectivo, algunas NOC que operaban en países con reservas decrecientes y problemas heredados en el sector de prospección y exploración se vieron obligadas a salir de su "terreno conocido"...

En algunos países en los que las NOC dominan la economía nacional pero los ingresos per cápita derivados del petróleo siguen siendo bajos, la producción del petróleo se ha estancado o reducido a pesar de las favorables condiciones de mercado. Existen varios ejemplos de cómo una combinación de nacionalismo de los recursos, aumento de la recaudación del gobierno y subvenciones para el sector de la energía puede conducir a una inversión insuficiente en las áreas de exploración, gestión adecuada de las reservas y refino y, como resultado, deprimir la producción del país. En México, el yacimiento más productivo del país, Cantarell, ha experimentado un acelerado declive de su producción. En Venezuela, las luchas políticas internas afectaron a la empresa estatal de petróleo, provocando pérdidas a largo plazo en la capacidad de producción. En Rusia, el crecimiento de la producción de petróleo se ralentizó, debido, en gran parte, al final del denominado "renacimiento de las zonas industriales" y a la falta de inversión en nuevas reservas localizadas en el Ártico, este de Siberia y en yacimientos marinos cercanos a la costa. En Irán, la fuerte demanda de productos refinados del petróleo se mantuvo artificialmente gracias a las generosas subvenciones del gobierno; entretanto, el país ha experimentado dificultades para refinar o exportar algunos de sus crudos pesados y con alto contenido en azufre. En Nigeria, la agitación política y social desencadenó un conflicto armado en áreas costeras clave para la producción de petróleo, lo que ocasionó que en algunos periodos se suspendiera una gran parte de la producción petrolífera.

Acusando la presión de una reducción de los flujos de efectivo, algunas NOC que operaban en países con reservas decrecientes y problemas heredados en el sector de prospección y exploración se vieron obligadas a salir de su "terreno conocido", en el que los altos precios del petróleo habían encubierto las ineficiencias de la empresa y del sector y habían retrasado la reformas. Este cambio ha incrementado la interdependencia entre las IOC y las NOC, una relación cuya importancia había sido eclipsada por los elevados precios del petróleo.

#### 4. El suministro mundial de energía en peligro

La perspectiva de que no se produzca una colaboración entre las IOC y las NOC supone una seria amenaza para el suministro mundial de petróleo en el futuro. La Agencia Internacional de la Energía (AIE) ha destacado recientemente que una situación prolongada de inversión insuficiente puede comprometer seriamente el flujo futuro de petróleo, y ha instado a una “revolución global de la energía”. En su informe World Energy Outlook de 2008, la AIE señala que el sistema energético mundial se encuentra “en una encrucijada”, y sostiene que las empresas petroleras encontrarán dificultades para bombear petróleo suficiente de nuevas reservas a fin de compensar el declive de la producción en las reservas mundiales más antiguas. El sector, según el informe, tendrá que invertir 350.000 millones de USD anuales hasta 2030 para contrarrestar la disminución del suministro y encontrar nuevas reservas de petróleo suficientes para satisfacer la creciente demanda de grandes mercados emergentes como China e India. En 2007, el gasto en exploración y producción ascendió a 329.000 millones de USD<sup>10</sup>.

El suministro futuro de energía a escala mundial está abocado a depender cada vez más de las estrategias y políticas de las NOC. En consecuencia, la manera de operar específica de estas empresas tendrá un impacto significativo a largo plazo en la explotación global de los recursos.

La clave del problema reside en el hecho de que las IOC y las NOC tienen, en cierto modo, distintos objetivos de negocio en lo que respecta a la producción de petróleo y gas. Para las IOC, es importante una rápida monetización de los recursos. Por el contrario, en un mundo dominado por las NOC, el precio del petróleo –independientemente de lo alto que sea– puede no ser un incentivo suficientemente fuerte para impulsar la oferta. De hecho, la realidad, contrariamente a lo que podría parecer, es que la mayoría de las NOC tiene dos formas de responder ante un aumento de la demanda de petróleo en un entorno de altos precios: una parte de las NOC puede optar por producir a pleno rendimiento, pero puede no ser capaz de hacerlo; la otra parte de las NOC cuenta con las reservas y la capacidad para aumentar la producción y satisfacer la demanda, pero puede mostrarse reacia a producir al máximo de su capacidad.

El primer grupo de NOC, que quiere producir pero carece de los recursos necesarios, pertenece a los “petro-estados”, que tienen un sentimiento arraigado– con frecuencia institucionalizado– de nacionalismo de los recursos, y en los que el gobierno

ha recaudado históricamente impuestos elevados y ha subvencionado el consumo de petróleo y gas. A medida que se agotan los yacimientos existentes, estas NOC son incapaces de invertir lo suficiente en nuevas reservas, o de mantener las reservas productivas de manera eficiente.

Asimismo, pueden ser reacias a solicitar la ayuda de empresas extranjeras más avanzadas tecnológicamente.

El segundo grupo de NOC se apoya en un conjunto diferente de criterios cuando toma la decisión de producir por debajo de su capacidad. Algunas empresas pueden hacerlo para prolongar la vida de los recursos petrolíferos del país, garantizando de este modo un flujo de efectivo a las arcas del Estado durante un periodo más largo. Otras pueden considerar que ya tienen suficiente efectivo y que les conviene dejar parte del petróleo en el yacimiento para cuando se necesite. Por esta razón, los precios altos contribuyen poco, o nada, a estimular la oferta.

Un entorno de precios bajos genera sus propios problemas relacionados con la producción. La OPEP impuso restricciones a la producción y, como consecuencia de unos flujos de efectivo más reducidos, se suspendieron temporalmente los programas de exploración y desarrollo y disminuyó la eficiencia de la gestión de reservas.

Las NOC y sus gobiernos nacionales son conscientes de este problema. Entienden que precios altos del petróleo darán lugar antes o después a una menor demanda y un clima de precios bajos. Las condiciones del mercado a finales de 2008 así lo demostraron. Sin embargo, esta constatación, por sí misma, no se traducirá necesariamente en soluciones efectivas a largo plazo, y muchos petro-estados podrían subestimar la influencia que tiene su predisposición a una menor producción y una inversión inadecuada en la creación de nueva capacidad de producción.

En el pasado, el riesgo de escasez de suministro era gestionado normalmente por diplomáticos en lugar de economistas o ingenieros. Las negociaciones del presidente Bush con Arabia Saudí a lo largo de 2008 son un ejemplo. Los más optimistas esperan que el sistema actual de coordinación de estrategias de suministro de energía entre los principales países consumidores de petróleo y los grandes productores de petróleo y gas se prolongue durante mucho tiempo o incluso mejore. Pero si suponemos un mundo futuro más fragmentado y complejo, en el que los diplomáticos tengan menos peso, esta coordinación podría resultar menos eficaz.

<sup>10</sup> Jad Mouawad. Low prices cripple oil-exploration push: postponed plans threaten future energy supplies. The New York Times, 16 de diciembre de 2008.

## 5. IOC-NOC: Escenarios para el futuro

Los trascendentales cambios económicos y políticos de 2008 plantean una nueva serie de cuestiones para las IOC y las NOC. ¿Cómo afectarán la recesión y la crisis crediticia a las tan necesarias inversiones en infraestructura y tecnología energética? ¿Volverán a instalarse de manera sostenible los altos precios del petróleo, tal como predice la mayoría de los analistas? ¿Se agravará la crisis de liquidez y tendrá un impacto a largo plazo en la economía y, en consecuencia, sobre la demanda global de petróleo, manteniendo los precios en niveles bajos? ¿Se recuperarán de sus actuales problemas los países en desarrollo que se espera que impulsen la demanda de energía en los próximos años, o tendrán dificultades para volver a su nivel de actividad?

En la industria del petróleo y el gas son frecuentes las fluctuaciones de precios y abundan los cambios y los horizontes temporales múltiples, desde decisiones de inversión prácticamente instantáneas a proyectos a 10 o 20 años. Las decisiones que se tomen hoy tendrán un impacto en la evolución de los mercados mundiales de energía a lo largo de los próximos veinte años. Las empresas líderes y los responsables de la toma de decisiones en el ámbito global del petróleo tienen que reflexionar de forma crítica acerca de las fuerzas políticas, económicas y tecnológicas subyacentes que determinarán el futuro.

En el actual contexto de turbulencias y riesgo, son muchas las incertidumbres, pero también las oportunidades.

Los escenarios ofrecen un punto de partida para verificar hipótesis opuestas sobre el funcionamiento y la evolución de los mercados, las economías y los sistemas políticos, al tiempo que se constata que un gran número de factores son vagos y no pueden determinarse con precisión. El objetivo último del análisis de escenarios es ayudar a los responsables de la toma de decisiones a evaluar la solidez de sus estrategias y sus carteras de inversión a la luz de una serie de posibles futuros alternativos.

En consecuencia, Deloitte ha desarrollado una serie de escenarios en los que se describen entornos de negocio alternativos que podrían producirse desde este momento hasta 2030 y que ofrecen un marco para evaluar las opciones estratégicas de que disponen las IOC y las NOC.

Obviamente, no todas las reflexiones serán aplicables a todas las empresas. Cada organización se enfrenta a un conjunto diferente de retos y oportunidades en función de su posición compe-

titiva en la cadena de valor de la energía, su cartera actual de activos, su estructura de la propiedad y sus fortalezas y debilidades en materia de gestión, finanzas y técnicas. Sin embargo, centrándose en las relaciones entre los factores políticos y económicos globales y reduciendo la complejidad de la dinámica real del mercado, los escenarios pueden arrojar algo de luz acerca de los riesgos que afectan a la mayor parte de las organizaciones y animar a los responsables de la toma de decisiones a enfrentarse a ellos cara a cara.

**Las decisiones que se tomen hoy tendrán un impacto en la evolución de los mercados mundiales de energía a lo largo de los próximos veinte años.**

¿En qué variables deberían centrarse los escenarios? Las interacciones estratégicas entre las IOC y las NOC vienen determinadas por un entramado de factores políticos y económicos interrelacionados. El número de dichos factores es potencialmente muy elevado, y las relaciones entre ellos son complejas. Sin embargo, algunos factores destacan claramente sobre los demás.

A efectos del presente documento, Deloitte ha seleccionado tres fuerzas cruciales y básicas que condicionan el sector global del petróleo: el precio del petróleo, la tecnología y la política mundial.

### El precio del petróleo

Unos precios más altos del petróleo suponen normalmente que las NOC no necesitan recurrir a las IOC para obtener financiación externa. Por el contrario, unos precios más bajos aumentan generalmente la necesidad de las NOC de solicitar apoyo financiero, tecnológico y de gestión a las IOC<sup>11</sup>. Las IOC también padecen las consecuencias de los precios bajos del petróleo, pero la percepción general es que consiguen sobrellevar mejor que las NOC los periodos de precios temporalmente bajos. Cuando los ingresos del petróleo disminuyen, el gobierno prefiere, en muchos casos, equilibrar primero el presupuesto estatal, recaudando más dinero de las NOC y, en ocasiones, dejando a la firma petrolera estatal con unos fondos inadecuados o apenas suficientes para proseguir de forma efectiva los programas previstos de crecimiento y desarrollo.

En los escenarios, un precio "bajo" del petróleo refleja un rango medio inferior a 50 USD por barril de WTI en dólares corrien-

<sup>11</sup> Somos conscientes de las limitaciones de esta tesis. Por ejemplo, los bajos precios del petróleo en la segunda mitad del 2008, que fueron, en parte, resultado de la erosión de la demanda, cuestionaron la necesidad de aumentar el suministro en algunos estados miembros de la OPEP en Oriente Medio. En consecuencia, algunas IOC que han estado ayudando a las NOC locales a aumentar el suministro acusaron la reducción.

tes, mientras que un precio “alto” del petróleo será aquel que supere los 50 USD. Por debajo de los 50 USD, la mayor parte de los productores clave de petróleo y gas tendrán, por lo general, dificultades para cubrir sus presupuestos nacionales, y algunos necesitarán un precio mucho más elevado para poder acometer inversiones en infraestructuras básicas que deberían haberse realizado hace mucho tiempo<sup>12</sup>.

### Tecnología

Los avances tecnológicos en el campo de la energía pueden reducir la necesidad de las IOC de recurrir a reservas adicionales de petróleo convencional de las NOC y aumentar su poder de negociación. Estos avances incluyen la extracción de petróleo de yacimientos en alta mar y la producción de combustibles a partir de hidrocarburos no tradicionales como las arenas bituminosas y de alquitrán, así como combustibles producidos a partir de gas natural y carbón mediante el proceso Fischer-Tropsch. Asimismo, los métodos nuevos de recuperación mejorada de petróleo podrían prolongar la vida de los yacimientos en proceso de agotamiento, reduciendo de este modo la necesidad de las IOC de buscar reservas en áreas controladas por las NOC.

Las energías alternativas, incluidas las renovables y los biocombustibles, también pueden desempeñar en el futuro un papel en el fortalecimiento de las IOC. Sin embargo, las expectativas deben ser realistas. Es improbable que las energías renovables lleguen a ser más económicas que los combustibles fósiles en el plazo de veinte años, y seguirá imperando la necesidad de invertir en oportunidades de exploración y producción de petróleo. Y aunque el factor tecnológico puede mitigar los riesgos de las IOC en relación con la escasez y el agotamiento de las reservas y, en cierto modo, puede mejorar su poder de negociación en las operaciones con las NOC, no puede suplir completamente la necesidad de añadir nuevas reservas de petróleo convencional.

Además, los avances tecnológicos, junto con la voluntad política de diversificar la energía más allá de los combustibles fósiles, pueden aumentar espectacularmente la eficiencia energética en los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) y ofrecer a sectores enteros la oportunidad de utilizar alternativas a los combustibles derivados del petróleo. Las IOC, que fueron pioneras en muchas iniciativas de investigación y desarrollo en este campo, pueden desempeñar un papel primordial en este proceso.

### Política global

El nacionalismo de los recursos, que ha obstaculizado el acceso por parte de las IOC a nuevas reservas y ha sido la causa de una inversión insuficiente en áreas clave de todo el mundo controladas por las NOC, fue en parte el resultado del debilitamiento del diálogo político entre Occidente y los principales países productores de hidrocarburos. Éste fue el caso de algunos estados latinoamericanos, como Venezuela, en donde la percepción de fracaso del denominado “Consenso de Washington” tuvo como consecuencia el ascenso al poder de radicales políticos bajo el liderazgo de Hugo Chávez. En cierta medida, este sentimiento reproducía el desencanto de los grupos de poder conservadores ante el capitalismo “laissez-faire” de Boris Yeltsin en Rusia. La falta de diálogo también impidió que algunas NOC invirtieran en infraestructura energética en EE.UU. y Europa, lo cual erosionó aún más la confianza entre las NOC y los gobiernos occidentales, afectando indirectamente a las IOC.

Desde 2001 las tensiones geopolíticas han incrementado la preocupación sobre la seguridad, no sólo en lo que respecta al suministro, sino también a la infraestructura y el transporte de energía, y han contribuido a empujar los precios hasta máximos desconocidos. Al menos hasta que la crisis económica global golpeó a los mercados emergentes, se tenía cada vez más la impresión de que se estaba materializando un sistema político global multipolar con varios centros independientes de poder a escala mundial, y que dicho sistema amplificaría el impacto de los acontecimientos políticos en los mercados energéticos<sup>13</sup>.

En los escenarios Deloitte sugiere que la cooperación en materia de política y el cumplimiento de las normas a escala global conducen a la creación de asociaciones IOC-NOC. Por el contrario, la segmentación política y económica global, la rivalidad ideológica y la proliferación de conflictos armados constituirán un gran obstáculo para las operaciones entre IOC y NOC. En tales casos, el acceso de las IOC a nuevas reservas encontrará resistencia política por parte de los estados ricos en recursos.

La expansión de las NOC a lo largo de la cadena de valor puede encontrar obstáculos en los países de la OCDE debido a las preocupaciones sobre seguridad energética.

Estas tres variables (precio del petróleo, tecnología y política global) pueden dar lugar a múltiples escenarios. Las consecuencias estratégicas de las condiciones de negocio dentro de cada escenario implican, a su vez, distintos resultados para las NOC y las IOC; por ejemplo, “todos ganan”, “todos pierden”, “unos ganan, otros pierden”, “unos pierden, otros ganan”.

<sup>12</sup> Nick Butler: “The low oil price calls for a fresh set of rules”. Financial Times, 15 de diciembre de 2008.

<sup>13</sup> Véase: Global Trends 2025: A Transformed World. National Intelligence Council, 2008.

Según Deloitte, se “gana” cuando se consiguen los objetivos clave de la empresa y, por tanto, se “pierde” cuando no se alcanzan dichos objetivos. Para las NOC, ganar significa una evolución continua de la organización, es decir: mayor eficiencia de las operaciones, expansión a lo largo de la cadena de valor y apoyo financiero continuo por parte del estado. Existe una meta adicional y universal, aunque a veces latente, para las NOC: conseguir ser autosuficientes en todas sus operaciones de petróleo y poder convertirse, además, en un monopolio nacional del petróleo. Para las IOC, un éxito clave es conseguir un acceso sostenible a nuevas reservas y aumentar las tasas de producción de una forma económicamente viable. Este objetivo puede complementarse con la búsqueda de métodos que compensen su capacidad insuficiente para procurarse nuevas reservas mediante avances tecnológicos. Todos los escenarios contemplados en este documento tienen en

cuenta la relevancia que tendrán los factores políticos en el futuro del sector del petróleo a escala global.

Los escenarios no son inamovibles, sino que constituyen una mera descripción de entornos de negocio que pueden ser factibles en el futuro. Identificando de manera consciente las desventajas de cada escenario, es posible compensarlas utilizando la innovación y una mejor información sobre el mercado para conseguir “ganar”.

**Para las IOC, un éxito clave es conseguir un acceso sostenible a nuevas reservas y aumentar las tasas de producción de una forma económicamente viable.**

## 6. Escenarios: Mayor y menor probabilidad

La combinación de estos tres factores genera ocho escenarios teóricamente posibles. Cuatro de ellos: 1, 2, 7 y 8, ofrecen más credibilidad que los otros porque se basan en una correlación más directa entre el precio del petróleo y los avances tecnológicos. Han recibido las siguientes denominaciones: "Crecimiento feliz", "Indiferencia mutua", "Regreso al futuro" y "Con las manos vacías". Véase la matriz de cooperación IOC-NOC en la página 6.

Precios altos del petróleo impulsan a las empresas de petróleo y gas y a otros inversores a destinar fondos a la investigación y desarrollo de petróleos no convencionales, técnicas de recuperación mejorada de petróleo y energías alternativas. Tradicionalmente, estas iniciativas han sido respaldadas con ventajas fiscales por los gobiernos de países de la OCDE que, durante los periodos en que los precios de la energía eran elevados, se han concienciado de la necesidad de aumentar la seguridad del suministro energético. También se da la situación opuesta: si los precios son bajos, las alternativas al petróleo convencional pueden llegar a ser relativamente caras y, como resultado de ello, suelen abandonarse las iniciativas para desarrollar nuevas tecnologías y mejorar la conservación de la energía.

**El NIC ha advertido de que el futuro de la democracia al estilo occidental ya no está asegurado, y de que el papel del Estado en la economía tiene cada vez mejor acogida visos de ser más apreciado en todo el mundo.**

Para evaluar más en profundidad la probabilidad de los escenarios, Deloitte desearía hacer hincapié en que una de las tendencias del sistema político global en la actualidad se inclina hacia un orden mundial multipolar que históricamente ha dado la imagen de comportar más riesgo y ser más inestable que los sistemas unipolares (hegemónicos) o bipolares. El informe del Consejo Nacional de Inteligencia de EE.UU. (*National Intelligence Council, NIC*) publicado en noviembre de 2008 con el título "*Global Trends 2025: A Transformed World*" apunta a que el planeta se está adentrando en un terreno impredecible debido a esta transición hacia la multipolaridad. El NIC ha advertido que el futuro de la democracia al estilo occidental ya no está asegurado, y que el papel del Estado en la economía tiene cada vez mejor acogida en todo el mundo.

El informe predice que, en las dos próximas décadas, el efecto combinado del desarrollo de los países BRIC (Brasil, Rusia, India y China), la proliferación de agentes no estatales influyentes y el debilitamiento de organizaciones multilaterales (p. ej., Naciones Unidas), van a dejar menos margen para que Estados Unidos (o cualquier país de manera individual) lleve la voz cantante en la

política mundial. Además, el terrorismo y la preocupación por la proliferación de armas nucleares y convencionales también contribuyen a crear una situación global en la que la tensión y la incertidumbre son cada vez mayores.

Suele mencionarse que la globalización es una posible víctima de las recientes tendencias negativas en la política y el comercio globales. A pesar del avance de la globalización en las últimas décadas, ya se puede imaginar su retroceso o su fracaso. Además de generar crecimiento y prosperidad sin precedentes en todo el mundo, la globalización también ha traído consigo un tremendo desfase social y económico; en algunos casos, el libre comercio y las reformas basadas en el mercado están beneficiando a una minoría relativamente pequeña a expensas del resto. Algunos observadores han comentado que varios países tienen la sensación, cada vez mayor, de estar perdiendo el control del timón debido a una intervención extranjera más directa en las economías nacionales, ya sea a través de mano de obra extranjera barata, la externalización de servicios a otros países o la absorción por parte de empresas de otros países. Algunos analistas de la industria se quejan de que el contagio por todo el mundo de la crisis de liquidez en 2008 ha sido consecuencia, al menos indirectamente, de la internacionalización de las finanzas.

Hay que destacar que dos de los cuatro escenarios anteriormente mencionados: "Indiferencia mutua" y "Con las manos vacías", los que se rigen por la confrontación / segmentación global, ofrecen un resultado en el que tanto las IOC como las NOC salen perdiendo. Si se argumenta que el cambio a la multipolaridad en las cuestiones globales es la tendencia más probable, se deduce que estos dos escenarios serían aparentemente más probables que el resto. Sin embargo, las perspectivas no son tan desalentadoras. Nosotros sugerimos que existe una posibilidad incipiente de cooperación entre IOC y NOC que puede lograr que finalmente ambas salgan ganando.

**Indiferencia mutua.** Este escenario viene determinado por una combinación de altos precios del petróleo, éxito en la comercialización de nuevas tecnologías de energía y confrontación de las políticas globales. A este respecto, el entorno de inversión está fuertemente influido por el nacionalismo de los recursos en los países productores de petróleo, mientras que los grandes consumidores de energía están seriamente preocupados por garantizar el suministro. ¿Resulta familiar? La razón es que este escenario, de hecho, se parece al sector global del petróleo de los últimos años, a excepción del nuevo componente tecnológico.

¿Cómo afectaría el escenario de Indiferencia mutua a las IOC y las NOC? Este escenario produciría una indiferencia recíproca entre ambas. Las NOC, con liquidez de sobra y recursos a su disposición, no se mostrarían reacias a reducir, o incluso eliminar, los vínculos con las IOC. Éstas, por su parte, se subirían al carro de la innovación tecnológica y, posiblemente, cosecharían beneficios sustanciales con estas

asociaciones no tradicionales. De este modo, podrían esperar que disminuyera su necesidad de reservas controladas por las NOC. Pero el efecto combinado del alto precio del petróleo, el agravamiento de las fisuras globales, los avances tecnológicos y las medidas para aumentar la eficiencia energética, daría lugar a una caída en la demanda de petróleo convencional. Se llega a dar el caso típico de exceso de oferta y debilitación de la demanda, lo que pone en entredicho la propia sostenibilidad del escenario Indiferencia Mutua. Con toda probabilidad, el precio del petróleo bajaría, lo cual sería un castigo para las NOC y hundiría los beneficios tanto de las NOC como de las IOC.

**Con las manos vacías.** Este escenario describe un largo periodo de precios bajos del petróleo, ausencia de avances tecnológicos y una situación política global igualmente propensa a los conflictos que provocaría de nuevo que salieran perdiendo ambas partes. Dicho escenario sólo puede reflejar una depresión económica global a largo plazo seguida de un retroceso duradero de la globalización y el multilateralismo.

**El escenario *Con las manos vacías* es tan sostenible como la depresión económica global.**

¿Cómo afectaría *Con las manos vacías* a las IOC y a las NOC? Cuando el nacionalismo de los recursos no es una prioridad, los precios bajos del petróleo motivan a algunas NOC, especialmente aquellas que cuentan con reservas maduras en vías de agotarse, a pedir ayuda externa. Otras NOC, sin embargo – las que representan a países de la OPEP – no están lo suficientemente motivadas como para involucrar a las IOC en el aumento de la producción. Las IOC tampoco han salido mejor paradas: tienen falta de liquidez, están mermando sus inversiones en tecnología y son incapaces de procurarse nuevas reservas. Incluso entre las NOC y las IOC que finalmente han decidido trabajar de manera conjunta, las tensiones globales y la desconfianza mutua les impiden hacer realidad el potencial de cooperación. El escenario *Con las manos vacías* es tan sostenible como la depresión económica global. Todo depende de por cuánto tiempo la conmoción política global pueda seguir impidiendo el retorno del crecimiento económico, y la subida del precio del petróleo.

Pero, aunque la sostenibilidad del escenario *Con las manos vacías* es cuestionable a largo plazo, las empresas petroleras no necesitan esperar. *Con las manos vacías* tiene el potencial de transformarse en un escenario en el que ambas partes resultan beneficiadas, pero únicamente si hacen un esfuerzo extraordinario de cooperación. Si juegan bien su baza, las IOC podrían abrirse camino y conseguir derechos de propiedad en las reservas de las NOC. Las NOC, por su parte, podrían aprovechar los conocimientos tecnológicos de las IOC en su propio beneficio.

Con los otros dos escenarios –cooperación global en lugar de conflicto global– ambas partes resultan beneficiadas, lo que sig-

nifica que tanto las IOC como las NOC logran sus objetivos empresariales, que se describen a continuación:

**Crecimiento feliz** presenta un escenario en el que los precios son altos pero no sostenibles debido a los avances en la tecnología energética. El precio del petróleo termina por disminuir, pero no se desploma inmediatamente debido a un crecimiento económico global sólido y continuado impulsado por la cooperación internacional en materia política y económica.

Aunque el nacionalismo de los recursos está a la orden del día en estos momentos, el entorno internacional de colaboración compensa su potencial destructor. Las NOC son conscientes de la necesidad de cooperar con las IOC para aumentar la eficiencia y alcanzar sus objetivos de progreso. Por su parte, las IOC disponen de recursos financieros para comercializar todas las innovaciones tecnológicas, incrementar su producción de petróleo e, incluso, de energía no basada en el petróleo. En este escenario, las NOC internacionalizan con éxito tanto sus operaciones de exploración y producción como de refinado y comercialización con la ayuda de las IOC, transformándose a sí mismas en entidades plenamente comerciales con una influencia operativa y estratégica del Estado cada vez menor.

**Regreso al futuro** es un escenario en el que las NOC necesitan a las IOC como fuente de capital, tecnología y modelos de gestión, y en el que las IOC necesitan las reservas controladas por las NOC en mayor medida que en los escenarios definidos por altos precios del petróleo. La producción y la exploración orgánicas tienen mayor importancia en este caso, pues la tecnología no facilita suficiente energía de otras fuentes para compensar el dominio de los hidrocarburos convencionales. Nada de ello es especialmente nuevo en este caso; todo lo mencionado ha tenido lugar en el pasado, cuando el descenso en el precio del petróleo, los sistemas políticos globales bipolares o unipolares y la ausencia de nuevas tecnologías caracterizaban el terreno de juego de las empresas petroleras.

La atmósfera de cooperación en política internacional de este escenario fomenta la colaboración entre IOC y NOC. Las IOC tienen la posibilidad real de conseguir acceso a nuevas reservas. Aunque las NOC forman joint-ventures con las IOC, su expansión internacional en los sectores de exploración y producción, y refinado y comercialización avanza lentamente. Pese a que la autonomía operativa de las NOC con respecto al Estado avanza, gradual pero ininterrumpidamente, se espera que sus prioridades estratégicas sigan estando mayoritariamente bajo control estatal.

**Aunque las NOC forman joint-ventures con las IOC, su expansión internacional en los sectores de exploración y producción, y refinado y comercialización avanza lentamente.**

## 7. Cómo evitar situaciones perjudiciales para las dos partes

El ejercicio de modelización de escenarios es una herramienta útil para concienciar sobre los riesgos del suministro global de petróleo y una guía válida sobre el futuro potencial de las IOC y las NOC que poseen los recursos. Asimismo, muestra la importancia de las cuestiones políticas en el cúmulo de factores que definen la actividad petrolera global. A menos que ambos grupos de compañías logren revitalizar pronto sus relaciones, el curso de los acontecimientos probablemente les alejará más de sus objetivos corporativos. Además, un marco energético inadecuado puede interrumpir el crecimiento económico global, produciendo un incremento de los factores que favorecen la fragmentación global y la rivalidad internacional, lo que, a su vez, perjudicaría aún más al entorno económico que podría impulsar el éxito futuro de las NOC y las IOC.

Lamentablemente, la crisis crediticia y el retroceso de la economía mundial han provocado mucha incertidumbre acerca del futuro que tendrá que afrontar el mercado energético global. Ya se han desbaratado muchas ideas preconcebidas sobre la dinámica establecida y sus consecuencias. Un ejemplo obvio es la idea, que ha prevalecido hasta fechas tan recientes como mediados de 2008, de que el precio del petróleo en todo el mundo, que había superado la barrera de 100 USD, se había convertido ya en una realidad irreversible.

En estos momentos, las IOC se enfrentan al reto de tomar decisiones estratégicas a pesar de las dudas sobre cuestiones fundamentales en lo relativo a demanda, oferta y competencia. Los escenarios que ha desarrollado Deloitte ilustran la divergencia que han alcanzado las posibilidades. En lo que respecta a las relaciones con las NOC, resulta difícil encontrar el equilibrio adecuado; cualquier movimiento podría resultar excesivo o insuficiente.

¿Cuál es la mejor manera de dar el primer paso para la reconciliación? Lo que podría ser útil a corto plazo son las transacciones y vínculos que produzcan contacto y comunicación, pero de este modo no se producirían compromisos vinculantes de importancia. Si hubiese más iniciativas en esta dirección, ambas partes ganarían en visibilidad tanto en el mercado global como en la cadena de suministro de la industria, además de lograr una mayor flexibilidad estratégica.

Si trabajan juntas en este periodo conforme a un plan cuidadosamente calibrado, las IOC y las NOC aprenderían más de sus mutuas perspectivas cambiantes. En el caso de que la información recibida y el desarrollo de los acontecimientos indicaran que podría ser ventajosa una mayor cooperación, podrían seguir avanzando en dicha dirección, aprovechándose de la mayor

familiaridad que les ofrecerían sus mutuos compromisos. Si las novedades indicaran la necesidad de que cada una siguiera su camino, esto podría lograrse con una conmoción mínima dada la naturaleza limitada de las iniciativas.

Además, un marco energético inadecuado puede interrumpir el crecimiento económico global, produciendo un incremento de los factores que favorecen la fragmentación global y la rivalidad internacional.

### Marco para la interacción

Deloitte ha desarrollado varias estrategias y modelos aproximativos de joint-ventures que pueden servir para crear nuevos vínculos entre IOC y NOC, aunque sin establecer compromisos excesivamente sustanciales. Dependerá de cada empresa si van a poder ejecutarse y en qué medida, pero merece la pena tenerlos en cuenta, aunque sea como punto de partida para una reflexión más precisa que tenga en cuenta las circunstancias particulares.

Este capítulo se abre con algunas reflexiones sobre la necesidad de que las IOC estén más sensibilizadas con las preocupaciones de las NOC, y posteriormente se centra en tres sugerencias específicas: joint-ventures para la diversificación económica y desarrollo de las NOC, permutas de activos y paquetes completos de servicios. Además, Deloitte sugiere a las IOC que incluyan entre sus competencias básicas las adquisiciones de tecnología y de talento, no sólo para reforzar sus capacidades de exploración y producción, sino también a fin de mejorar su capacidad para satisfacer las necesidades de las NOC.

Algunas de estas ideas son sugerencias sobre cómo mejorar las joint-venture existentes con NOC y varias de ellas constituyen una visión alejada de los conceptos convencionales.

Estas recomendaciones no son la panacea que promete transformar la compleja y difícil relación entre las IOC y las NOC en un vínculo de colaboración sostenible. Seguirán existiendo problemas estructurales en esta relación, pero las medidas que pueden mitigar tensiones y malentendidos podrían ayudar a que esta relación sea más predecible y productiva.

### Cómo gestionar el contexto cultural, social e histórico de las asociaciones entre IOC y NOC

Para formular nuevos modelos de asociación con las NOC, las IOC deben tener una visión más abierta y ser más diplomáticas y proactivas. Como hemos indicado anteriormente, las IOC y las NOC se ven condicionadas por factores diferentes en lo que respecta al desarrollo y la monetización de los recursos del país que tiene las reservas (país anfitrión) y, frecuentemente, esto

suele ser causa de fricción. Las NOC perciben que las IOC son insensibles al avance económico y social a largo plazo en sus países, y que su intención principal es acceder a las reservas rápidamente para satisfacer las expectativas a corto plazo del mercado bursátil. Simultáneamente, las NOC y un conjunto de agentes políticos en los países anfitriones temen que se produzca una pérdida de identidad societaria, o incluso política y cultural, si establecen vínculos que se consideren demasiado estrechos o a muy largo plazo con las IOC. Las IOC necesitan encontrar el medio de gestionar estas percepciones.

A este respecto, las negociaciones y la gestión de las relaciones se han convertido en la clave del éxito. En la formación dentro de sus organizaciones, las IOC harán bien en incluir programas intensivos que aúnen el respecto por los objetivos, la experiencia, la cultura y los sentimientos de los socios de negocio en este nuevo marco, que cada vez es más competitivo, multicultural e inestable.

### **Negocios conjuntos para la diversificación económica y el desarrollo de las NOC**

En todos los escenarios definidos por altos precios del petróleo, el nacionalismo de los recursos es un obstáculo importante para la cooperación entre IOC y NOC. Sin embargo, el nacionalismo de los recursos puede desdramatizarse si las IOC deciden asumir más riesgos y se plantean buscar medios para mejorar las complejas políticas de desarrollo nacional en los países que controlan los recursos. Mientras que el objetivo fundamental de las IOC sigue siendo el acceso a las reservas de las NOC partiendo de criterios estrictamente comerciales, la necesidad prioritaria de las NOC, que controlan los recursos, y de sus gobiernos consiste en generar el máximo valor de sus exportaciones de hidrocarburos a la vez que logran un desarrollo sostenible mediante la diversificación económica, lo cual incluye la capacidad para reinvertir sus fondos excedentarios en el extranjero con el fin de reducir su excesiva dependencia histórica de la exportación de materias primas.

**... nacionalismo de los recursos puede desdramatizarse si las IOC deciden asumir más riesgos y se plantean buscar medios para mejorar las complejas políticas de desarrollo nacional en los países que controlan los recursos.**

Las IOC deberían plantearse formar nuevas asociaciones para abordar los objetivos de desarrollo a largo plazo de los países de las NOC donde están las reservas, por ejemplo en los segmentos de gas natural, GNL, refino y petroquímica. Dichas asociaciones se han utilizado en los segmentos de petroquímica y refino, y podrían desarrollarse para negocios conjuntos de exploración y producción, y de almacenamiento y transporte. Un ejemplo de este tipo de asociaciones es el reparto de exploración y producción recientemente suscrito por Occidental Petroleum y Mubadala, de Abu Dabi, con el Ministerio de Petróleo y Gas de Omán<sup>14</sup>.

Otra versión de este modelo consiste en formar joint-ventures IOC-NOC en terceros países. Cuando varias NOC expanden su campo de actuación a lo largo de la cadena de valor y en el ámbito internacional, su objetivo es buscar inversión extranjera en nuevas actividades y adquirir activos en el extranjero para lograr un mejor acceso a los mercados. A este respecto, existen oportunidades para establecer alianzas estratégicas internacionales de IOC y NOC, en las que cada parte hará uso de sus activos para acceder al eslabón que falta en su cadena de suministro. En lo que respecta a las joint-ventures internacionales para las actividades de refino y comercialización, algunas NOC como KPC, Sonatrach y Saudi Aramco ya han integrado significativamente sus actividades y llevan a cabo operaciones de refino, aunque pueden seguir aprendiendo de las prácticas de gestión y las habilidades de comercialización de las IOC.

### **Permutas de activos**

Una manera diferente de abordar una situación con precios altos del petróleo como la que ilustra el escenario Indiferencia mutua – en la que la confianza de las NOC está en alza – es considerar las permutas de activos. Estas operaciones consisten en el intercambio de activos pertenecientes a dos o más empresas. Un ejemplo de ello sería la transacción previamente propuesta entre Gazprom y Statoil sobre el depósito de gas natural de Snøhvit. Según este acuerdo, Gazprom adquiriría una parte del proyecto Snøhvit de gas natural licuado, consiguiendo así un mayor contacto con la tecnología y los mercados de GNL, mientras que Statoil obtendría una parte del enorme yacimiento marino Shtokman controlado por Gazprom.

Este modelo, llevado a sus extremos, puede suponer la fusión plena de una NOC con gran cantidad de recursos con una de las grandes firmas petroleras integradas internacionales. La IOC obtendría acceso a todas las reservas de la NOC, y ésta se con-

<sup>14</sup> Oxy Lead Player in Oman Quartet, *Upstream*, 28 de noviembre de 2008, pág. 40.

vertiría en propietaria de la tecnología, la cadena de valor, el acceso a los mercados y la experiencia de gestión de la IOC. En estos momentos no es probable que se lleven a cabo estas operaciones, aunque serían más relevantes en un entorno de negocio parecido a nuestro escenario Indiferencia mutua.

### Paquetes completos de servicios

En el escenario Con las manos vacías, que contempla un precio bajo del petróleo, las NOC aún podrían mostrarse reacias a considerar una participación en el capital por parte de las IOC. Estas últimas podrían aumentar sus posibilidades de cooperación con las NOC si ofrecen paquetes de gestión complejos que combinen servicios de exploración y producción, gestión de la tecnología, acceso a los mercados de capitales, gestión financiera y formación del personal. Al reunir estos servicios en una única oferta a largo plazo, las IOC —que saben cómo operar de manera eficiente cuando el precio del petróleo es bajo— podrí-

an diferenciarse de las OFSC y de otros competidores (p. ej., bancos y consultorías).

Dado que muchas NOC aún carecen de la experiencia necesaria en la gestión de grandes proyectos, en los que el control efectivo de los costes y el conocimiento de los nuevos retos geológicos son esenciales, tienen mucho que aprender de las IOC. La gestión de los casi agotados depósitos de Oriente Medio y otros lugares puede convertirse en una importante fuente de trabajo extraordinario para las IOC en un contexto de precio bajo del petróleo. Las IOC podrán diferenciarse de las OFSC si la gestión de los yacimientos se acompaña de la prestación de otros servicios, aunque deberán estar dispuestas a aceptar un beneficio menor.

Un nuevo método para añadir valor al paquete de servicios de las IOC consiste en sugerir una inversión conjunta en las áreas de investigación y desarrollo de las NOC.

## 8. Conclusión

El desplome del precio del petróleo y la conmoción económica mundial causante de ello devastaron la industria petrolera a finales de 2008. Los beneficios de los países productores se vieron afectados, provocando un parón generalizado de las inversiones en nuevos programas de exploración y desarrollo. Sin embargo, a pesar de la inestabilidad y la incertidumbre, la crisis también ofrece la oportunidad de revisar y verificar las estrategias aplicadas en el pasado. Aunque la insuficiente cooperación entre IOC y NOC no ha sido el factor principal que ha desembocado en un contexto de precios bajos del petróleo a finales de 2008, el debilitamiento continuado de los vínculos entre ambos tipos de empresas probablemente creará graves problemas para el sector a escala global en el futuro.

Las NOC y las IOC ofrecen habilidades y activos complementarios. Utilizando nuevos modelos de asociación para acceder a las reservas y aunando expertos, tecnología exclusiva y excelencia operativa, las IOC y las NOC podrían colaborar entre sí y compartir el éxito alcanzado.

Deloitte Touche Tohmatsu quiere agradecer a Gary Adams, Responsable de Gas y Petróleo de Deloitte LLP; a David Traylor, Responsable del Mercado de Compañías Petrolíferas Nacionales de DTT; y Vahan Kotanjyan, de Deloitte Services LP, por las aportaciones realizadas al presente estudio.



