

Los escenarios *para competir*

Dentro del marco del 3º Congreso Latinoamericano y del Caribe de Gas y Electricidad que se realizó en Santa Cruz de la Sierra, Bolivia, tuvo lugar la Mesa Redonda "Mercado energético, perspectiva de inversiones. Desarrollo de proyectos de gas y electricidad" donde expuso la presidente de Gas y Electricidad del Cono Sur de Shell, Ann Pickard, sobre los escenarios que está manejando su empresa para la región.

Los escenarios que elabora regularmente esta empresa tienen en cuenta una gran cantidad y variedad de circunstancias de distinta índole que les permite a sus compañías operativas estar mejor posicionadas de cara al futuro. La que sigue es una síntesis de la presentación.

La presidente de Gas y Electricidad del Cono Sur de Shell, Ann Pickard, comenzó su presentación haciendo referencia a los escenarios mundiales que elabora el Grupo Shell cada tres o cuatro años con el fin de establecer un mecanismo que le permita a las empresas del Grupo competir y estar mejor preparadas para enfrentar las diferentes realidades. Los nuevos escenarios que el Grupo Shell ha elaborado se llaman "Business Class" y "Prism".

En referencia al primero de ellos, la disertante señaló que éste "es un escenario en el que el mundo es gerenciado como una empresa". Al mostrar un gráfico (figura 1) que exhibe las proyecciones energéticas, destacó que "en este escenario, la liberalización y creciente competencia en los mercados energéticos ofrecen una plataforma para la innovación y se da lo que se llama el



Ann Pickard

gran juego del gas: en un mundo muy interconectado, se observa un gran crecimiento en la demanda de gas", señaló la ejecutiva. En este escenario "países, gobiernos y empresarios se conectan y alinean tras

un objetivo común, trabajando, colaborando y coordinando acciones entre sí. El gas jugará un rol preponderante", agregó Pickard. Además, en este escenario, "la demanda energética requerirá de tecnologías como GNL, gasoductos y de grandes inversiones que van a necesitar cooperación mundial para poder materializarse".

En el escenario denominado "Prism", "podemos decir que las fuerzas antiglobales y los intereses locales predominan sobre aquellos que ponen el acento en la uniformidad del mundo global integrado". En este escenario, "el petróleo crecerá y no habrá suficiente cooperación para apoyar el desarrollo del gas". Es decir que las curvas de demanda de petróleo y gas se invierten en uno por otro escenario.

La presidente de Gas y Electricidad del Cono Sur de Shell señaló que su empresa utiliza estos escenarios globa-

Figura 1

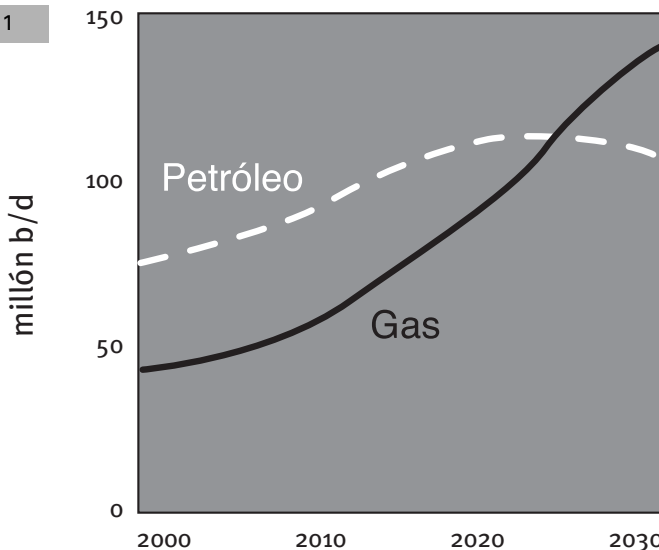




Figura 2

les para bajarlos luego a nivel regional y local tomando información de diferentes fuentes. Luego mostró una tapa de *The Economist* de marzo de este año y se preguntó “realmente ¿ha perdido su camino Latinoamérica?” (figura 2), y agregó que “hay países que están pasando momentos muy difíciles (Argentina, Venezuela, Colombia) y éstas son las cosas que empiezan a alimentar nuestros escenarios locales. Tenemos elecciones en lugares críticos de Europa (Francia y Holanda), también en Bolivia, en Brasil, o sea creo que habrá resultados interesantes de lo que va a pasar en el futuro”.

Por otra parte, Ann Pickard agregó que “hay otros eventos que se realizan y que nos hacen reflexionar sobre lo que será el futuro para la industria”. En este aspecto, destacó que Brasil está tratando de tener “un marco regulatorio en el cual el gas va a competir con la hidroenergía” y también “tenemos una serie de empresas y gobiernos buscando formas de incrementar el abastecimiento de gas desde la Argentina y de Bolivia hacia el Brasil o que el GNL que llegue al Brasil venga de otras fuentes”. También se refirió al colapso de Enron “empresa que era clave en esta parte del mundo” —destacó— y a las empresas locales que tiene, que siguen operando “sin haber entrado en quiebra”. Éstos son factores —agregó— que los “empezamos a ver y los incluimos en el escenario local” (figura 3).

Entonces, la disertante manifestó que estos escenarios los empiezan a bajar a nivel local y en este caso pudieron ver que “el GNL de Bolivia estará com-

pitando con el del Perú, con el de la costa occidental de EE.UU.”. En este sentido, agregó que “no va a ser el gas el que va a decidir adónde irá sino el mercado”. Entonces, ¿quién capturará el mercado en California? Ann Pickard respondió: “quien tiene terminales de gas en México o en California va a decidir de dónde viene el gas, ya sea de Bolivia, Perú, u otro cualquiera de los que esté compitiendo”.

También se refirió al gas argentino que está “tratando de encontrar su camino hacia el Brasil. Hace 6 meses hubiera esperado que la Argentina fuera un importador neto, pero la crisis en este país ha postergado esto por un tiempo y continuará buscando llegar al mercado brasileño y a otros mercados de la región”.

Por otra parte, “en Shell, en Brasil estamos buscando la forma de tener un equilibrio y atraer inversiones” ya que “tenemos un competidor muy poderoso que se llama Petrobras”. La presencia de un gigante estatal como Petrobras es una limitación para la necesaria desregulación en el sector que permitirá el ingreso de nuevas inversiones y nuevos participantes en la región”, precisó. Además, Pickard destacó que “el crecimiento de Brasil resultó menor a lo esperado” y agregó luego que tanto Shell como British Gas basaron sus inversio-

nes en Comgas, la distribuidora de gas de San Pablo, previendo mayor demanda de energía y “el desarrollo del mercado ha sido más lento de lo que esperábamos. Entonces todo esto entra en nuestra consideración para interpretar el futuro”.

El escenario boliviano

Luego, la titular de Gas y Electricidad del Cono Sur de Shell se refirió a los escenarios que se elaboraron para Bolivia (figura 4).

En su construcción participaron el gobierno, la sociedad civil, el sector privado, y el académico. “Participó un grupo de gran nivel”, señaló, y gracias a este trabajo les permitió disponer de tres escenarios para el futuro de Bolivia que “irónicamente están dentro del escenario global” trazado por esta empresa.

El primero de ellos es “*maldito gas*”, es decir, “cuando la política es muy local y los ingresos no se distribuyen equitativamente”.

Este aspecto Pickard lo mostró con un ejemplo donde “si Tarija se beneficia por el gas pero no Potosí, se produce una emigración hacia Tarija”, provocándose —en este escenario— “mucho estrés social”.

El segundo escenario que ella lo llama el *modelo holandés*, pone al gas en

El desafío en el *upstream*

Figura 3

Diferentes etapas regulatorias y evolutivas del mercado

- Argentina: mercado liberalizado en busca de expansión.
- Bolivia: gran poseedor de reservas buscando mercados.
- Brasil: energías hidráulica vs. térmica en un mercado creciente.
- Perú: ¿otra vez Camisea?

Grandes desafíos

- Eliminación de las asimetrías entre países.
 - Estabilidad en las reglas (leyes).
 - Campo de juego nivelado.
 - Reglas de juego claras y que se hacen cumplir.
- En Brasil dicotomías importantes obstruyen el desarrollo del mercado.
 - Competencia abierta vs. incentivos para inversiones en infraestructura.
 - El rol de Petrobras.
 - Optimización de la generación hidroeléctrica vs. incentivos para la expansión de la capacidad de generación por inversores privados.
 - Gas con precio en dólares de EE.UU. vs. energía en reales.

Visión futura de Bolivia

Escenarios para el ambiente de negocios boliviano hasta 2005

Maldito Gas

- Intereses locales por encima de los regionales.
- Desigual participación en los recursos.
- Intranquilidad social.

Bolivia: A todo Gas!

- Exitosa monetización del gas.
- Un modelo de economía social orientada al mercado.
- Una democracia con un Estado social firme y un fuerte y apropiado sistema legal.

Bolivia: El Corazón de Sudamérica

- Infraestructura bien desarrollada e integrada.
- Facilitador financiero clave de ingresos gasíferos.

Variables claves del Escenario

- Distribución de recursos.
- Pobreza.
- Seguridad jurídica.
- Campo de juego nivelado.
- Corrupción.
- Política fiscal.
- Educación.
- Mercados gasíferos.
- Seguridad urbana/civil.
- Paz social.
- Modernización y autoridad del Estado.

el centro de la escena. Es un sistema de economía de mercado sobre la base del gas, muy fuerte, muy productivo. En este sentido, la disertante precisó que Bolivia “es un país que se está desarrollando muy bien en este escenario”.

“El tercer escenario es quizás el más intrigante y al que llamo *modelo suizo*”, señaló Ann Pickard. En este caso, “el gas le permite a Bolivia saltar parte de la revolución industrial y pasar a la era digital lo que le permite convertirse en un centro financiero, en un centro digital para América Latina” agregó.

“Cualquiera de estos últimos dos escenarios –destacó– coinciden bien con el *Business Class* de Shell y esto es lo que ha ocurrido aquí en Bolivia”.

La creación de valor

Posteriormente, la ejecutiva de Shell se refirió a “la creación de valor” y presentó un gráfico (figura 5) que hicieron hace un año y medio para analizar la cadena de valor del gas en la región, los márgenes en cada eslabón, la inversión necesaria, dónde estaba el valor de la industria integrada del gas de su empresa y averiguar cuánto valor existía. “Quere-

Figura 5 Creación de valor en la aadena de valores integrada

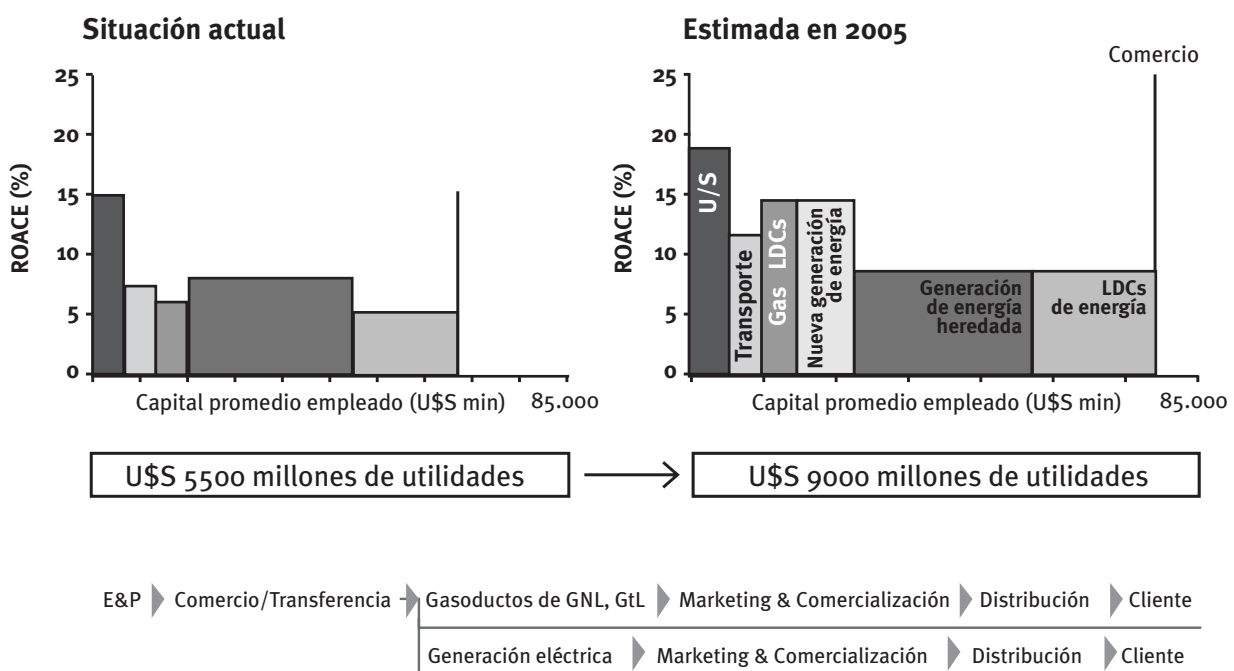
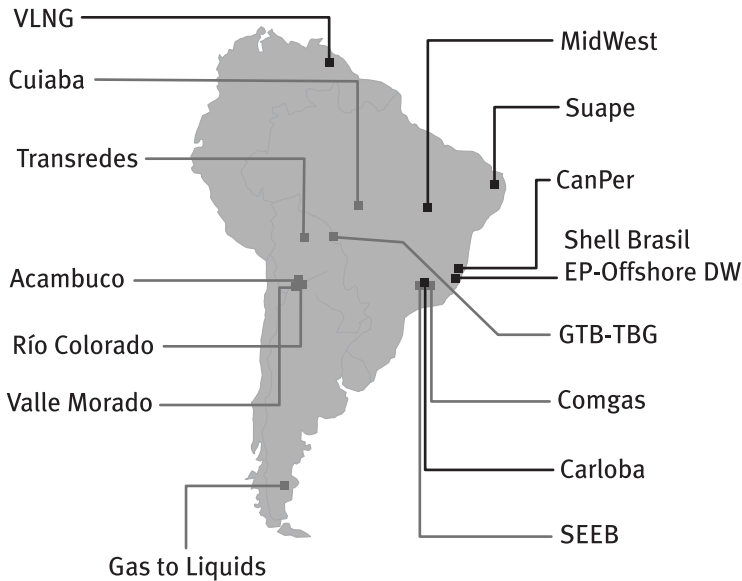


Figura 6

Activos y proyectos para 2002



mos asegurarnos de que exista un negocio atractivo para una empresa como Shell porque tenemos muchas oportunidades alrededor del mundo”, remarcó Pickard, agregando luego: “hemos encontrado una industria interesante, cuyo eslabón más importante estaría en el *upstream*, pero solamente si tenemos el mercado para realizarlo”.

En este sentido Ann Pickard remarcó “que hay suficientes oportunidades en la región para que ésta sea competitiva. Hay que tener capacidad y mercado para que las moléculas fluyan”.

Paralelamente, presentó un gráfico (figura 6) con los proyectos de Shell en las distintas áreas de América del Sur: los que están en color rojo son los existentes y en verde los que están en desarrollo. “Nos concentramos en encontrar moléculas y en que ellas puedan fluir hacia los mercados”, enfatizó.

Luego y para concluir con su exposición, la presidente de Gas y Electricidad del Cono Sur de Shell comparó al proyecto de MidWest con el de Cuiabá “que comenzó como un sueño hace algunos años y hoy es una realidad”. El gas de Bolivia está fluyendo a través del gasoducto a Brasil a la planta de Cuiabá alimentando al mercado local.

Con relación al proyecto MidWest (figura 7) que prevé transportar gas de Bolivia hacia Brasilia y Goias, Pickard destacó que “si bien hoy es un sueño mañana también puede ser una realidad”. ●

Figura 7

Proyecto integrado MidWest

