

# Las empresas frente a la crisis

La Sección Argentina de la Society of Petroleum Engineers (SPE) organizó el II Seminario Estratégico "Futuro de la Industria Energética de la República Argentina" que tuvo lugar en Buenos Aires, el 25 y 26 de septiembre pasado. Dentro de su programa técnico se desarrolló una mesa redonda sobre "Las empresas frente a la crisis" en la que participaron Juan José Aranguren, vicepresidente de Shell CAPSA; Güimar Vaca Coca, presidente de Pioneer Natural Resources Argentina S.A.; Yves Grosjean, gerente general de Total Austral S.A. y Jorge Propato, asesor de la Vicepresidencia de Exploración y Producción de Repsol YPF.

La que sigue es una síntesis y adaptación de las presentaciones.

## En el *downstream*

Juan José Aranguren,  
vicepresidente de Shell CAPSA

Comenzó haciendo referencia a que "la demanda de los combustibles en la Argentina ha colapsado, especialmente en las naftas que han perdido alrededor del 50% del volumen del mercado interno con respecto a los años 94 y 95; el gas oil en lo que va del año ha perdido un 11,4% del mercado identificado y vamos a estar en el mismo volumen del año 95; los lubricantes han caído en los últimos cuatro años un 10/11% debido, en algunos casos, a la penetración de productos importados a precios de *dumping*. En la última década, la visión conjunta de la industria no deja para nada un mensaje optimista ya que han caído todos los productos".

En este sentido, agregó, "los volúmenes de venta del mercado interno, con excepción del gas oil, han descendido a los valores de la década del 80,

una década que cuando uno la compara no es para nada muy promisorio para la industria".

Luego, Aranguren señaló que en esta industria se ha producido una serie de sustituciones precisando que en la primera parte de la década del 90 "hubo un crecimiento en las naftas y posteriormente una sustitución impulsada por una distorsión impositiva y por el gas oil. En la segunda mitad de esa década la sustitución de las naftas por el GNC fue más fuerte".

Así, de un 6% el GNC pasó a un 35% del total de combustibles para automotores excepto gas oil ya que tiene

otros destinos (industria, calefacción, etc.). La nafta común pasó del 42% en 1991 a 15% para este año aunque en los últimos meses se ha visto un recupero debido a los altos precios que se reflejan en el mercado. En cuanto a la nafta super del 52% en 1991 pasó a un 40% para este año. También podemos señalar que la nafta común tuvo una caída abrupta en los años 1999 y 2000 porque hubo un salto en la componente impositiva ya que pasó a valer lo mismo que el componente impositivo de la nafta super.

"Todo este panorama, para una empresa que está en el mercado de la refinación y la comercialización, no es para nada halagüeño", destacó el disertante.

En los últimos tiempos se han hecho comparaciones que no son del todo correctas. La industria ha tenido precios altos en el mercado que según los críticos los ha dispuesto en forma oligopólica o concertada, precisó el vicepresidente de Shell.

En este aspecto, apuntó que normalmente se comparan los precios *net back* en la Argentina, es decir, los precios del surtidor neteados de los gastos de comercialización, de transporte y de impuestos puestos en puerta de refinera. Luego, a esos precios se los compara con el *Fob New York* que es un precio marginal al cual se vende la última molécula de productos que se hacen en la refinera. Eso arroja un índice que se llama coeficiente de alineamiento que da 1,58. ¿Qué significa esto? Que en la Argentina se estuvo vendiendo un 58% por arriba del precio *Fob New York*. "Y eso no dice absolutamente nada porque en el mismo Estado de Nueva York se estuvo vendiendo para esa misma com-



Juan José Aranguren

Mercado País (Mm <sup>3</sup> )	Naftas		Gas oil		Lubricantes	
	Mm <sup>3</sup>	%ai	Mm <sup>3</sup>	%ai	Km <sup>3</sup>	%ai
1990	5206		7145		217,1	
1991	5824	11,9	7962	11,4	238,5	9,9
1992	6365	9,3	8438	6,0	270,1	13,2
1993	6645	4,4	8997	6,6	278,2	3,0
1994	6723	1,2	9584	6,5	280,8	0,9
1995	6476	(3,7)	9886	3,2	259,3	(7,7)
1996	6324	(2,3)	10.717	8,4	276,4	6,6
1997	5857	(7,4)	11.132	3,9	291,6	5,5
1998	5467	(6,7)	11.631	4,5	298,3	2,3
1999	5111	(6,5)	11.378	(2,2)	265,0	(11,2)
2000	4645	(9,1)	11.401	0,2	234,0	(11,7)
2001	4181	(10,0)	10.742	(5,8)	208,8	(10,8)
<b>2001 vs 1990</b>		<b>(19,7)</b>		<b>50,3</b>		<b>(3,8)</b>
<b>2001 vs 1995</b>		<b>(35,4)</b>		<b>8,7</b>		<b>(19,5)</b>
Agosto'01 acum.	2856		7339		146,6	
<b>Agosto '02 Acum.</b>	<b>2531</b>	<b>(11,4)</b>	<b>6607</b>	<b>(10,0)</b>	<b>133,2</b>	<b>(9,1)</b>

paración un 30% arriba en el período que va desde enero de 1996 hasta principios de este año”. ¿Por qué las naftas están por encima de lo que se vende en el Estado de Nueva York? Simplemente por un factor de escala.

En cuanto al gas oil, en el mismo período se estuvo vendiendo en promedio el 28% arriba de lo que es el precio *Fob New York* y en Estados Unidos un 30% por arriba. “Entonces, es importante cuando se hacen las comparaciones tener en cuenta cuáles son los métodos para comparar para poder definir si tenemos o no un mercado competitivo”, destacó.

Hay también una realidad en esta evolución de los precios y es la componente impositiva que ha tenido un efecto.

Si no hubiese sido por los impuestos tanto las naftas como el gas oil tendrían que haber bajado en términos constantes. La realidad concreta es que los impuestos tienen una distorsión de tipo absoluto en el peso que tienen los mismos en cada uno de los productos.

También es importante destacar que en el precio del gas oil (cuya calidad ha cambiado en los últimos diez años) hubo un recupero propio de la empresa petrolera que lo puso más en línea con los precios internacionales en forma competitiva no teniendo diferencias con el *Fob New York* de lo que se estuvo vendiendo en el mercado americano en la última década.

“Cuando uno piensa en una política impositiva a largo plazo debemos preocuparnos por cuál será el efecto de la

imposición absoluta sobre los combustibles y cuál será el efecto que tendrá la sustitución en la recaudación impositiva”, advirtió Aranguren.

Luego, agregó que “hoy las naftas están con una imposición absoluta de 85 centavos por litro. Este año, como consecuencia de esta distorsión impositiva, la tasa de sustitución del GNC sobre las naftas está en el orden del 15 al 20% (figura 1).

Si uno quisiera hacer una extrapolación de adónde podemos llegar de no hacer algo debemos tener una estructura impositiva que tenga en cuenta no solamente el corto plazo sino también el largo plazo. En este sentido, “si alguien dijera vamos a dejar lo que tenemos hoy, el GNC crece al 7% anual no al 15% de hoy y las naftas bajan al 6%

anual no al 11% que tienen hoy”.

“Si continúa la actual distorsión impositiva, la recaudación continuará disminuyendo. Así, la recaudación impositiva de las naftas más GNC en el año 97 fue de 2719 millones de pesos, en el año 2003 estimamos una recaudación de 2210 millones de pesos y si continúa esta tendencia y no se toman medidas correctivas se terminará recaudando 1695 millones de pesos en el 2009”. Entonces, advirtió el directivo de Shell, “si la solución está en incrementar el impuesto a las naftas para compensar esta menor recaudación impositiva, vamos a alimentar un espiral que no tiene fin. Por eso es adecuado tratar de resolver este dilema porque o va a terminarse el mercado de refinación y comercialización o no va haber recaudación”.

¿Qué es lo que ha pasado en lo que va del año? En cuanto a la nafta super (figura 2) se incrementó un 83% (de \$ 1,0120 a \$ 1,8390 por litro). “Esos 83 centavos de aumento no han ido a parar todos al bolsillo de la industria petrolera. Se han distribuido de la siguiente manera: 49,9 centavos han sido para que la empresa de refinación y comercialización haga frente al mayor costo; 7,4 centavos para el estacionero y por último el 30% del aumento se ha ido en mayores impuestos”, apuntó Juan José Aranguren.

Con respecto al gas oil (figura 3) la situación es similar. Ha aumentado más de 120% y de los 73 centavos de aumento, el 60% se lo llevó la empresa

Figura 1 • Distorsión en el valor absoluto de los impuestos que se aplican a combustibles sustitutos.

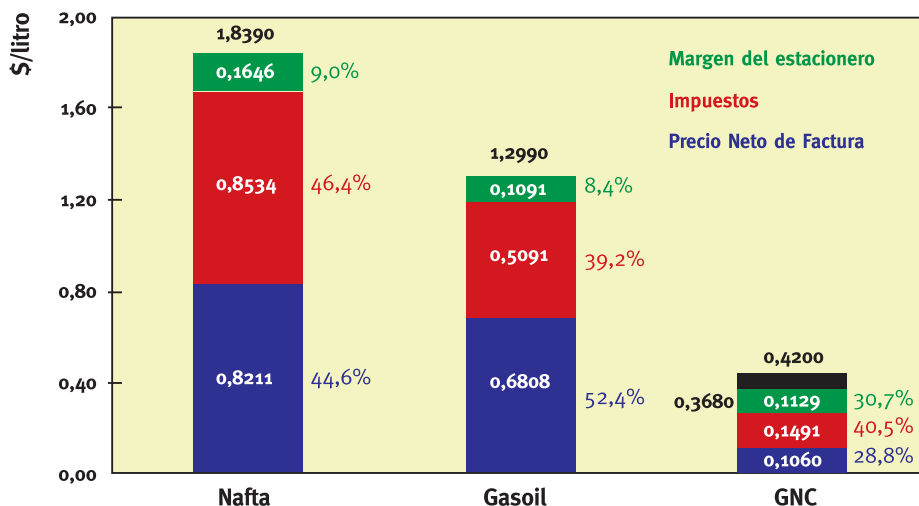
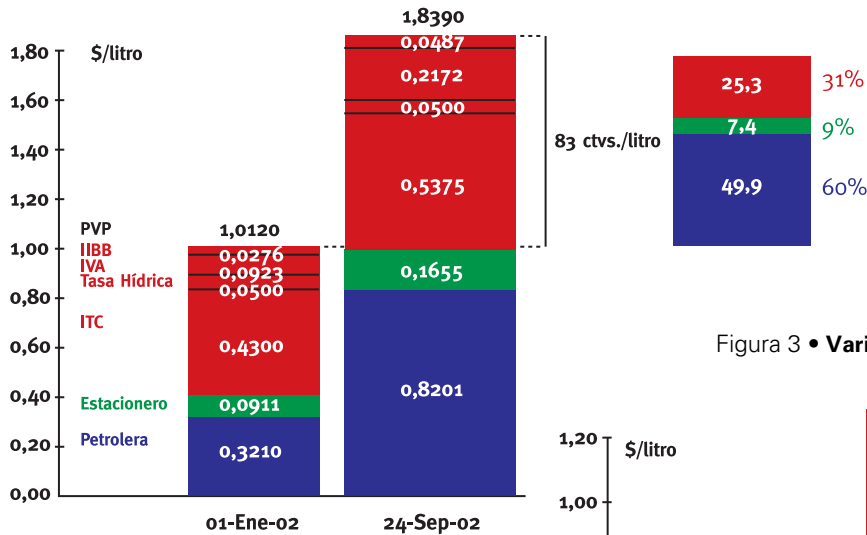


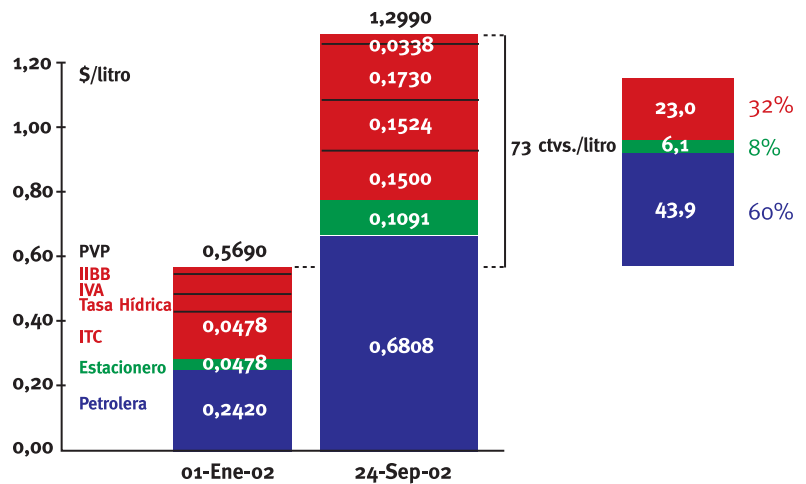
Figura 2 • Variación precio de la nafta super (01/01/02 - 24/09/02)



pretende que a los precios que estamos comprando se pueda tener un negocio rentable y exportar se puede demostrar que esto no es así”.

“Si queremos vender toda nuestra producción tanto en el mercado interno como externo a la paridad de exporta-

Figura 3 • Variación precio del gasoil (01/01/02 - 24/09/02)



petrolera, el 8% el estacionero y el 32% el Fisco total (provincial y nacional).

¿Por qué la empresa petrolera aumentó los precios? “Tuvimos la necesidad de aumentar los precios porque aumentaron nuestros costos en la moneda que se comercializan nuestros productos que son pesos”, advirtió y mostró un gráfico con la evolución del WTI que a partir de enero de este año fue pesificado y ha producido un incremento de la materia prima de 402%.

Luego, el vicepresidente de Shell analizó los precios relativos que existen en la región. Tanto en Brasil como en Chile la nafta super está 16% más cara que en la Argentina y en el Uruguay un 42%. En cuanto al gas oil se observa una mayor paridad en el precio de venta al público: -5% en Brasil, +5% en Chile y -7% en Uruguay. “Pero cuando analizamos, en el caso específico del gas oil, los precios que las petroleras se quedan en los países vecinos vemos

que están 23/27% por encima de los precios netos de la Argentina”, aclaró.

“Algunos dicen que se ha llegado a la paridad de exportación y por lo tanto tendrían que congelarse los precios. Eso es una falacia. La paridad de exportación depende si la calculo con las retenciones. Si calculo el *export parity* del gas oil con un 20% de retención, puede ser que esté alcanzando la paridad de exportación, pero si lo calculo con un 30% estaremos vendiendo por encima de la paridad de exportación y así no funciona un negocio. Si alguien

ción tendríamos un negocio –como lo tenemos hoy– altamente negativo y eso que aún no hemos llegado a la paridad de exportación”.

Finalmente, Aranguren señaló como conclusión una serie de puntos para salir de la crisis del *downstream*: “acá no se va a salvar uno solo. O nos salvamos todos o realmente no se salva nadie. Cuando digo salvar me refiero a que las empresas tengan viabilidad. Estamos en la crisis y la forma de salir de la crisis la vamos a encontrar entre nosotros aunque no creo que haya una única so-

## La exportación como único negocio no es viable

Barril de Productos (%/bbl)	Cañadón Seco	Río Negro	Hydra
Naftas	28%	30%	31%
D. Medios (Gas Oil con retención 20%)	35%	51%	53%
Otros	35%	17%	14%
Pérdidas	2%	2%	2%
<b>Paridad Export.(US\$/bbl)</b>	25,61	26,69	26,93
<b>Valor FOB (US\$/bbl)</b>	29,81	31,82	32,19
<b>Paridad Import.(US\$/bbl)</b>	34,41	36,62	37,02

Costo de Refin. (US\$/bbl)	Cañadón Seco	Río Negro	Hydra
Petróleo Crudo WTI	30,84	30,84	30,84
Descuento	(2,63)	(0,90)	(0,90)
Retención (10%)	(2,56)	(2,72)	(2,72)
Flete	1,00	0,54	1,20
Gastos de Refinación	1,00	1,00	1,00
Total	27,64	28,75	29,41

Margen de Refin. (US\$/bbl)	Cañadón Seco	Río Negro	Hydra
a) Paridad Exportación	(2,03)	(2,06)	(2,48)
b) Valor FOB	2,17	3,07	2,78
c) Paridad Importación	6,77	7,87	7,61

lución”. Luego, precisó que “tanto en el sector de refinación como de comercialización, la solución de la crisis va a estar atada a una reactivación de la economía, a una readecuación de la estructura impositiva poniendo foco en el largo plazo y a una convergencia con los precios del Mercosur”. Finalmente, enfatizó que “desconocer las reglas de juego del mercado no trae otra cosa que una disminución de la calidad del mismo mercado”.

## En el upstream

Güimar Vaca Coca, presidente de Pioneer Natural Resources Argentina S.A.

El titular de Pioneer comenzó su exposición haciendo algunos comentarios de orden general y recordando que durante “las próximas dos o tres décadas los hidrocarburos serán los que provean la energía más barata al mundo”. Además, señaló que “en el mundo existen suficientes reservas y recursos hidrocarbúricos para satisfacer la demanda y el crecimiento de la misma sin problemas durante las próximas tres a cinco décadas”.

También, agregó que con los precios que tiene la OPEP (de 22 a 28 dólares por barril), “desde el año 2000 hasta el 2020 la demanda del petróleo crudo en el mundo sufrirá un importante incremento de 75,7 hasta 106 millones de barriles por día y en los países en desarrollo se producirá una mayor demanda (de 18 hasta 35 millones de barriles por día)”. En cuanto a la producción de petróleo, “si bien el incremento más fuerte se producirá en los países pertenecientes a la OPEP tam-

bién habrá un incremento similar en los países en desarrollo”.

Este escenario de la industria petrolera en el mundo requerirá de un gran esfuerzo, altísimas inversiones y un progreso tecnológico constante para cumplir con la función de satisfacer las necesidades de las sociedades. En este sentido, Vaca Coca advirtió que “mientras que en casi todos los países del mundo van en la misma dirección atrayendo capitales y tecnología para poder desarrollarse, la Argentina hoy, lamentablemente, parece dirigirse en el camino opuesto”. Y luego agregó: “además de haberse probado en la década del 90 que el país posee recursos naturales y humanos de buena calidad para desarrollarse exitosamente, hoy los empresarios petroleros estamos analizando la incomprensible realidad de una crisis sin precedentes buscando caminos casi de supervivencia para nuestras empresas. Algunas de ellas no lograron pasar la crisis y tal vez otras no lo consigan si las condiciones de negocios imperantes hoy se mantienen por un tiempo más. Quizás no se comprenda que la industria petrolera es más útil y puede ayudar más al país siendo libre que restringida con retenciones, precios y limitaciones que impiden su accionar pleno”.

Una vez efectuado este marco de referencia, el titular de Pioneer se refirió a la experiencia y estrategia de su empresa como un ejemplo típico de una empresa independiente dedicada solamente al upstream que “después de un período exitoso está luchando



Güimar Vaca Coca

Figura 4 • Evolución de la producción de Pioneer en la Cuenca Neuquina

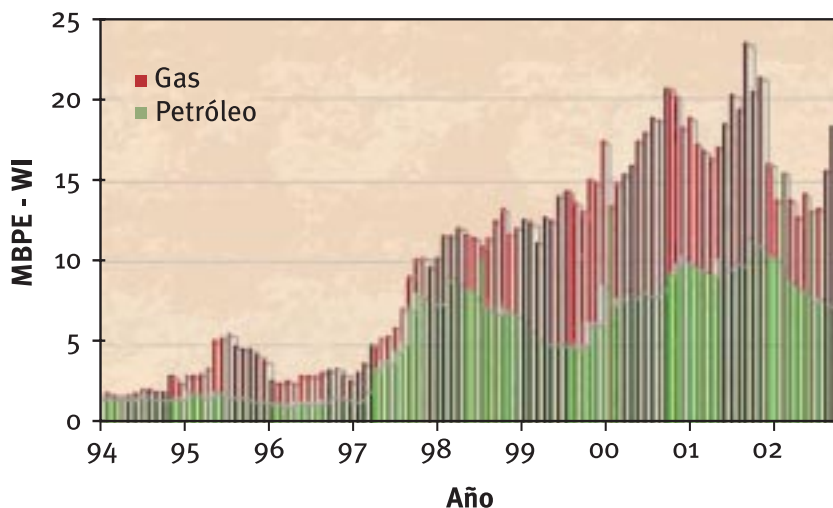


Figura 5 • Nuevas reglas de juego en 2002

para mantener los negocios en marcha bajo condiciones fiscales, políticas y legales muy deterioradas con relación a aquellas con las cuales aceptó el reto de venir a poner capitales de riesgo legítimos de exploración y explotación de petróleo en la Argentina”.

En la Argentina, Pioneer –iniciada como Chauvco en 1992– tiene activos en las cuencas Austral y Neuquina. En Tierra del Fuego participa en 7 bloques (2900km<sup>2</sup> de superficie) con dos contratos, uno operado por Chauvco y el otro por Pan American Energy.

En la Cuenca Neuquina tiene 23 bloques (3900km<sup>2</sup> de superficie) con 15 contratos. “Éstos fueron adquiridos en distintos años básicamente sin producción o con producción marginal en yacimientos viejos y depletados y los bloques están estratégicamente ubicados en una región”, mencionó Vaca Coca agregando luego que “en el área al Norte de la Dorsal se han desarrollado desde 1994 más de 30 pequeños yacimientos de petróleo y de gas con una intensa actividad de exploración. Se perforaron

<b>Recursos naturales:</b>	Potencial intacto
<b>Cambios en sistema fiscal:</b>	
1990 a 2001	a) Impuesto a las ganancias (30% ➔ 33% ➔ 35%) b) IVA (12% ➔ 18% ➔ 21%) c) Nuevos impuestos a Ingresos Brutos y Sellos
2002	d) Devaluación (250%+) e) Pesificación f) Reprogramación depósitos bancarios g) Retenciones exportaciones petróleo 20% h) Pesificación y congelamiento de precios domésticos gas i) Restricciones sobre repatriación de divisas j) Varios otros
<b>Infraestructura:</b>	Acceso al mercado petróleo y gas continúa adecuado y accesible
<b>Política, economía y finanzas:</b>	a) Estabilidad política y económica se desvaneció b) Falta de plan para reemplazar convertibilidad c) La financiación desapareció d) Empresas con activos en Argentina perdieron valor e) Confianza para invertir, casi no existe

345 pozos, 78 de los cuales fueron exploratorios. En cuanto al área al Sur de la Dorsal, se perforaron 30 pozos y se están desarrollando once acumulaciones de petróleo y de gas. En la Cuenca Neuquina, en total se perforaron 444 pozos (104 de exploración) habiéndose descubierto más de 40 yacimientos pe-

queños y medianos de petróleo y de gas y varios de ellos todavía no han sido desarrollados. Anualmente se perforaron entre 70 y 75 pozos excepto este año que se completarán solamente 28”.

En este proceso, desde sus comienzos en la Argentina, Pioneer invirtió más de 650 millones de dólares. Duran-

te los últimos cinco años la inversión de capital anual fue en promedio de alrededor de 79 millones de dólares excepto este año donde la inversión se reduce a sólo 35 millones de dólares.

Las ventas de petróleo y gas tuvieron un crecimiento de más de 38% desde 1993 (u\$s 17 millones) hasta el 2000 (u\$s 159 millones) y este año se estima que bajarán a 69 millones de dólares como producto de la crisis. La producción tuvo un crecimiento promedio del 30% anual desde el año 1993 (1,5 MBPE) hasta el año 2000 (9,4 MBPE) y este año tendrá una caída con relación a 2001 del 16% (7,6 MBPE), y con relación a la producción proyectada para este año con un crecimiento, la disminución será de un 28%.

Luego, el presidente de Pioneer, Güimar Vaca Coca mostró un gráfico (figura 4) con la producción de la empresa en la Cuenca Neuquina en el que pudieron verse las estrategias seguidas y su crecimiento. En este aspecto, destacó que entre los años 96 y 98 tuvieron un desarrollo importante en perforación y “la producción aumentó rápidamente (más en petróleo que en gas). Con la llegada de la crisis de los precios en 1998, la producción de gas continuó creciendo y la de petróleo disminuyó ya que por la economía deficiente se pararon las operaciones de perforación de pozos petrolíferos. Esto ocasionó la caída de la producción casi hasta la mitad por declinación natural debido a la característica de reservorios de baja permeabilidad. Luego, al año siguiente y tras una campaña de perforación intensa nos tomó casi un año restaurar el ni-

vel de producción. Sin embargo, tuvimos la oportunidad de continuar con el programa de crecimiento de producción desarrollando yacimientos gasíferos. A comienzos de este año, con la llegada de la presente crisis se decidió no reiniciar el programa de perforación de desarrollo previsto para 2002. Esto ocasionó una nueva caída de la producción de petróleo similar a la experimentada en el año 98 y también una reducción drástica en la producción y venta de gas. Lamentablemente, con los precios congelados del gas y totalmente inadecuados para el negocio de esta industria no tenemos la oportunidad de seguir creciendo como tuvimos durante la crisis anterior del petróleo”.

Seguidamente, Vaca Coca mostró las pérdidas de los ingresos nacional y provincial como consecuencia de la caída de las inversiones y de la producción de Pioneer en la Argentina durante este año (ver figura 7 de página 18, en *“Exploración y Producción en la Argentina: ¿Cuál es el futuro?”*).

“No estamos incluyendo impuesto a las ganancias porque Pioneer ha sido una empresa que ha estado reinvertiendo lo que ha producido. Al bajar las inversiones la diferencia total de recaudaciones entre los años 2001 y 2002 es de 27,2 millones de dólares, es decir el Estado nacional más los Estados provinciales dejan de percibir en impuestos tangibles esa cifra”, apuntó el directivo explicando luego las razones: “sabemos que una de las medidas más controvertidas que causó el efecto negativo de las inversiones fue la aplicación del 20% de las retenciones impositivas a la exporta-

ción de crudo. Por este concepto, Pioneer durante este año pagará al Estado en concepto de retenciones por exportación de crudo un total de 3,4 millones de dólares y el Estado dejará de recibir impuestos por 27,2 millones de dólares”.

“Como Pioneer es un productor pequeño y en términos relativos con poca significación, si esta situación la extrapoláramos en la misma proporción a los otros productores del país la pérdida que tendría el Estado nacional y los Estados provinciales sumaría los 850 millones de dólares comparándola solamente con las actividades del año 2001”, enfatizó Vaca Coca destacando luego que “es difícil entender que este análisis tan simple no se entienda. A corto plazo es mucho más fácil ayudarse y ayudar al Gobierno dejando a las empresas con libertad para trabajar”.

Los elementos esenciales para realizar los negocios petroleros son: existencia de recursos naturales abundantes; infraestructura y mercados; sistema fiscal competitivo y estable; estabilidad política y económica. “Todos estos requisitos en los comienzos de la década del 90 se cumplían muy satisfactoriamente. Con el tiempo algunos cambiaron y sufrieron un deterioro pero el conjunto de condiciones todavía brindaba un ambiente de negocios competitivo. Sin embargo, con la Ley de Emergencia Económica y los cambios dramáticos hechos por el Gobierno nacional a comienzos de este año se cambiaron las reglas de juego significativamente” (figura 5), precisó el directivo.

“Los varios cambios de gobierno en sólo unos pocos días fue lo más elo-

cuenta de la inestabilidad del gobierno argentino. Lo mismo fue el derrumbe de la economía y la ausencia de un plan para reemplazar la convertibilidad. Esto destruyó la posibilidad de financiar cualquier proyecto petrolero y desbarató el valor de los activos y de los negocios de todas las empresas. Las empresas internacionales que cotizan en las bolsas de Nueva York, Montreal o Europa vieron afectado su valor total al castigarse el valor de sus acciones por efecto de la crisis argentina. Por otro lado, vender productos como el gas en pesos devaluados (250% o más) y seguir pagando obligaciones financieras en dólares, mató y seguirá matando a muchos negocios petroleros para el país y para las empresas”, apuntó Güimar Vaca Coca quien luego puntualizó los cambios mínimos para restaurar el ambiente de negocios petrolero.

En este aspecto señaló: retorno de un gobierno democrático estable y confiable; confirmación de decretos de privatización petrolera y libre disponibilidad de hidrocarburos y divisas en 2002; descongelamiento de precios de gas en el mercado interno escalonadamente en el año 2002; eliminar retenciones a las exportaciones de crudo o reducirlas a un valor aceptable.

Finalmente el directivo de Pioneer se refirió a la estrategia que seguirá su empresa. En este sentido, señaló que “continuarán con los negocios en la Argentina y evaluarán esta decisión periódicamente; harán las inversiones mínimas para mantener las actividades; mantendrán el personal técnico y la estructura de bajos costos para poder afrontar la crisis; identificarán nuevas oportunidades de negocios que ayuden a restablecer lo perdido durante la crisis y comunicarán al gobierno y a la comunidad de cómo las empresas petroleras pueden ayudar al país en la crisis”.

Para cerrar su exposición, Vaca Coca destacó que “si las condiciones cambian en la Argentina, las empresas petroleras tendrán la oportunidad de trabajar libremente, podrán proveer energía barata y limpia a la sociedad y crearán recursos económicos y financieros al gobierno; así el país podrá acceder a una buena educación para tener una sociedad sustentable y próspera”.

## En el offshore

Yves Grosjean,  
gerente general  
de Total Austral S.A.



Yves Grosjean

La exposición se inició dando un panorama de las principales actividades de Total Austral en la Argentina. En este aspecto, mencionó su radicación en la exploración de la Cuenca Marina Austral –iniciada en 1978– como operador de un consorcio integrado en ese entonces por Bridas y Deminex que descubrió a principios de los 80 varios yacimientos: Hidra que empezó a producir en 1989 y, de los destacables, Carina, Vega Pleyade y Aries que aún hoy están esperando comenzar a producir.

“A lo largo de esos años, Total Austral invirtió por su parte (no como operador) casi 1000 millones de dólares. Al final de la década del 90 se tomó la decisión de seguir invirtiendo en el sector energético de la Argentina habiéndose invertido más de mil millones de dólares en transporte de gas y generación eléctrica (figura 6). De esta forma, hoy en día, el Grupo TotalFinaElf lleva invertidos en el país más de dos mil millones de dólares”, precisó Yves Grosjean agregando luego que también están en otras actividades como por ejemplo en TotalGaz en distribución de GLP aunque “todos nuestros negocios se manejan de manera independiente”.

La empresa Total Austral produce entre 4 y 5% del petróleo crudo, el 18% del gas natural, tiene el 23% de las reservas remanentes del país y “es un operador muy importante”. “El 75 % de su

portfolio está representado por el gas natural”. En este sentido, a partir del año 93 todo su crecimiento provino del aumento de la producción de gas no asociado y consideradas en el marco del precio de gas y no del precio

del crudo.

El titular de Total Austral mostró en un gráfico con la perspectiva de crecimiento que tenían antes de la crisis de fines del año pasado y que estaba basada mayoritariamente “en el crecimiento y en la puesta en producción de los yacimientos de gas de Carina y Aries”.

Además, hizo un repaso de las actividades de exploración que vienen teniendo como operadores en la Cuenca Marina Austral durante los últimos 20 años con una inversión “de 350 millones de dólares que aún esperan un retorno económico” (figura 7). Se hicieron 51 pozos exploratorios, 28 mil kilómetros de sísmica dos y 3500km<sup>2</sup> de sísmica 3D: “un esfuerzo de exploración muy intensivo en toda esta cuenca marina”, destacó.

Por otra parte, se refirió a las características del offshore que requieren inversiones intensivas. En este aspecto describió que las “inversiones de exploración y de evaluación se hacen con una idea de largo plazo (de 5 a 7 años) donde las oportunidades de éxito son menores porque se necesita llegar a volúmenes suficientes para instalar una infraestructura nueva hoy inexistente en el offshore. También se trata de una cuenca petrolera dispersiva con menor cantidad de petróleo y donde el volumen de reservas dentro del área de drenaje de una plataforma no es tan alta”. Otro punto que refirió

Figura 6 • Un compromiso a largo plazo. Inversiones a largo plazo

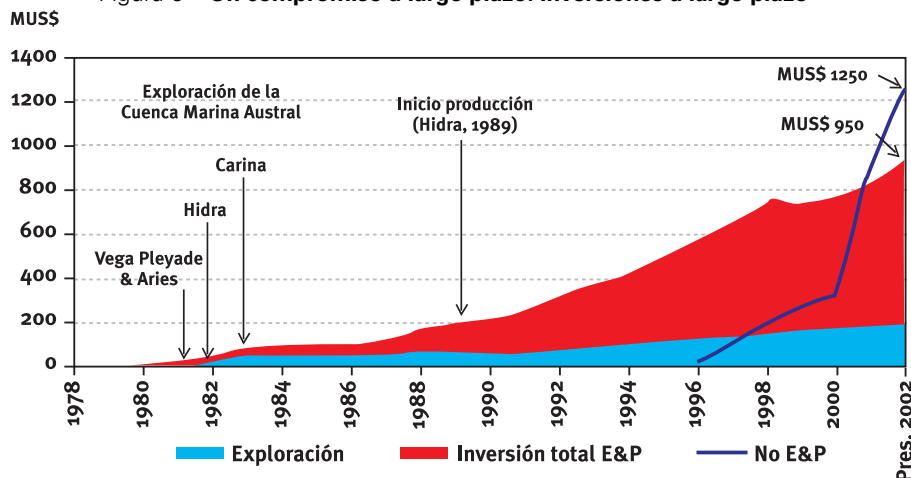
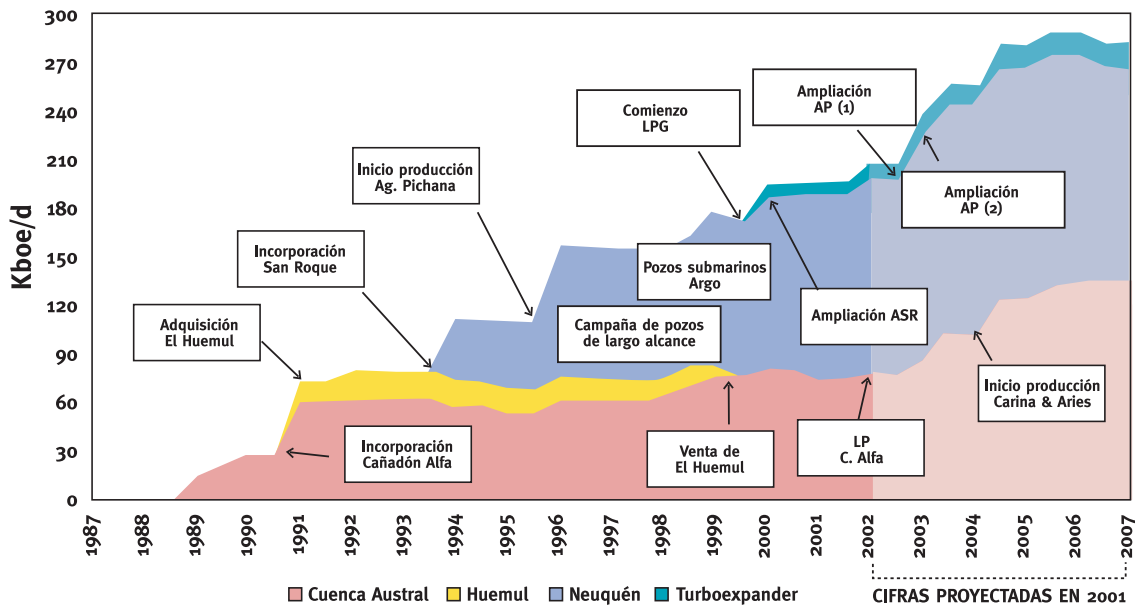


Figura 7 • Producción operada por Total Austral



fue el de la necesidad de “desarrollar una infraestructura especial para cada proyecto con plataformas, ductos submarinos, etc.” y donde los desafíos técnicos son mayores ya que por las características de los reservorios se necesitan pozos de largo alcance, perforación horizontal, pozos submarinos para optimizar el drenaje de los yacimientos”. Y por último señaló “el alto componente de costos en dólares que requieren estas operaciones por falta de tecnología argentina. El 90% de los CAPEX son dólares y el 60% de los COPEX son dólares relacionados con los medios logísticos (helicópteros, barcos)”.

Dentro de este marco, Yves Grosjean se refirió a los desarrollos que tienen previstos en la Cuenca Marina Austral en los yacimientos Carina, Fenix y Aries. En este aspecto, señaló que

Figura 8 • Primera fase del desarrollo offshore: Carina & Aries, su arquitectura

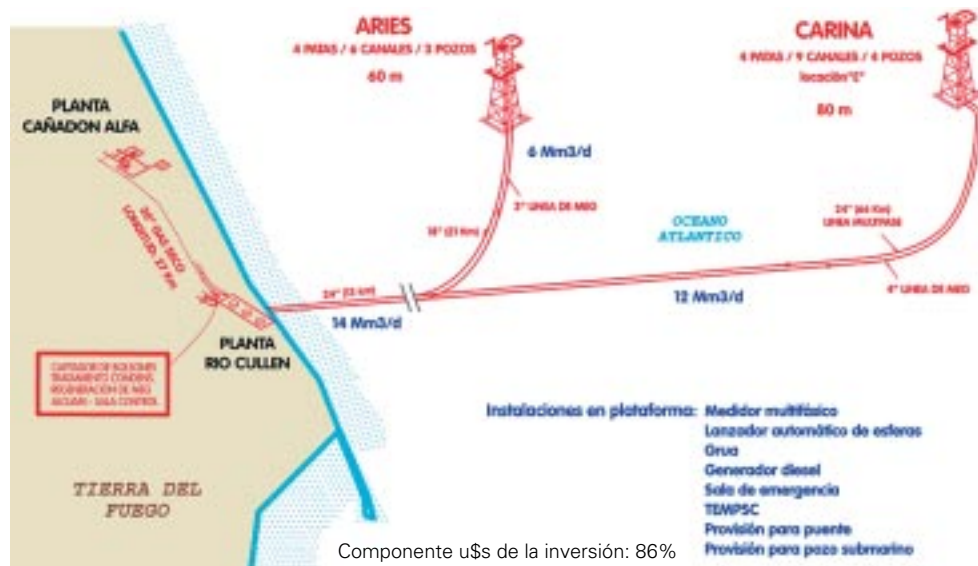
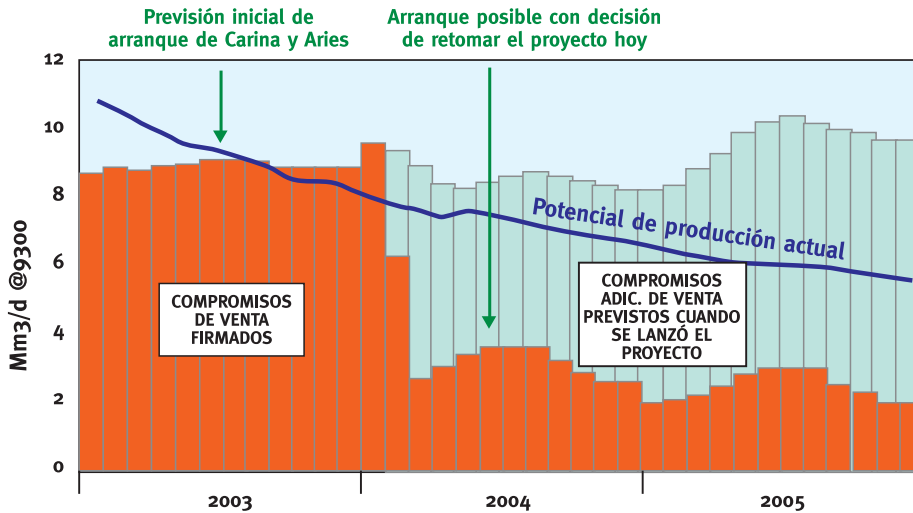




Figura 9 • Consecuencias de la situación actual: suspensión del desarrollo *offshore*



“el desarrollo regional de todas las reservas de la cuenca requiere de una inversión de 850 millones de dólares a lo largo de los próximos cinco/siete años y donde la fase 1 de este desarrollo requiere de 400 millones de dólares. La ecuación económica para ese tipo de desarrollo necesita de un precio en boca de pozo cercano a 1 dólar por millón de BTU para Carina y de 1,15 dólares por millón de BTU para Fenix que es un

yacimiento un poco más complicado”.

La primera fase del desarrollo *offshore* (figura 8) está conformado por dos plataformas (una en Aries y otra en Carina) y los ductos hasta la costa. “Para llegar a los costos tuvimos un gran desafío y utilizamos innovaciones tecnológicas importantes como por ejemplo un esquema de producción húmedo por 80 kilómetros hasta la costa. El gas, el agua y el petróleo se van a producir a baja

presión hasta la costa y creo que será la primera en el mundo”, destacó el titular de Total Austral agregando que “los pozos de largo alcance que se van a perforar a más de 5 kilómetros se completarán con un diámetro muy largo de 9” 5/8 con un control de arena que también será el primero en el mundo”.

“Con todo este desarrollo –apuntó– teníamos la perspectiva de producir por más de 20 años hasta 18/19 millones de m<sup>3</sup> por día, lo que corresponde a reservas adicionales para el país de entre 100 y 200 mil millones de m<sup>3</sup> lo que representa entre 3 y 6 años de consumo del país”.

A fines de 2001 se lanzó el desarrollo de Carina y Aries con la perspectiva de abastecer no solamente al mercado interno sino también de abastecer a industrias que se radicaran en la provincia de Tierra del Fuego y que consumirían el gas localmente. Tierra del Fuego tiene atractivos muy interesantes para la radicación de industrias: grandes reservas de gas (40% de las reservas no desarrolla-

das del país); precio de gas bajo; buena ubicación geográfica con salida al mar (dos océanos) y con temperaturas bajas que mejora la eficiencia de las plantas e implica menores costos de inversión.

“Todo esto, obviamente, se quebró con la caída enorme e inimaginable de los precios. Los precios de gas en la Cuenca Austral llegan a menos de dos dólares por barril equivalente”, indicó Grosjean agregando: “Es muy deseable que los precios se recompongan a valores que permitan seguir produciendo ya que estamos hablando de un producto y no de un servicio público. Si los precios no se recomponen a niveles necesarios para las reservas marginales, el gas no se va a producir”.

Luego, señaló que “a raíz de la caída de precios tuvieron que parar el proyecto. La previsión inicial de arranque del proyecto se daba en el momento en que el potencial de producción actual se iba a cruzar con los compromisos de venta firmados”. Debido a la situación actual no se llegará a ese punto y han parado el proyecto. “Para no peligrar totalmente el futuro y también para minimizar las pérdidas tomamos la decisión de seguir con la parte ya lanzada del proyecto que es la parte *offshore*”, puntualizó el disertante. “Ahora continuamos invirtiendo en la construcción de las plataformas, de las cubiertas y los ductos y lo instalaremos todo en el mar a principios del 2003 (figura 9). Lo que no vamos a hacer es la parte siguiente del proyecto, la planta de tratamiento *onshore*, la integración con las plantas existentes y la perforación de los pozos”, agregó. En este aspecto, comentó que “con una recomposición de los proyectos podríamos llegar a producir a mediados de 2004, pero para ello necesitamos tomar la decisión hoy mismo. Y realmente nos parece asombrosa la actitud del gobierno que no quiere pensar en este tipo de plazo y no quiere escuchar los problemas que van a llegar”.

Finalmente, el gerente general de Total Austral mencionó las necesidades para el desarrollo de los recursos de gas en la Cuenca Marina Austral. En este sentido, manifestó la importancia que tiene un marco jurídico claro y estable con contratos a largo plazo que les permita asegurar las condiciones comerciales y de inversión adecuadas. Tam-

bién, se refirió a la necesidad de una recomposición del mercado del gas y a favorecer la radicación de industrias en Tierra del Fuego con una utilización regional del gas y un marco jurídico e institucional transparente con visión a largo plazo.

“En conclusión –destacó Grosjean– no podemos pensar en que esas reservas no lleguen al mercado un día. De nuestra parte, del lado de TotalFinaElf tenemos un compromiso con el país a largo plazo y estamos listos para esperar ese día, cuando tomemos una decisión a largo plazo que nos permita retomar el proyecto”.

## “Sacar provecho de esa gran energía en movimiento”

Jorge Luis Propato,  
asesor de la Vicepresidencia  
de Exploración y Producción  
de Repsol YPF

La exposición se inició haciendo referencia a que las “empresas están frente a la crisis y esa crisis es obviamente la Argentina”, preguntándose luego ¿es la crisis, o una de las crisis que, yuxtapuestas, están marcando el comienzo de este milenio en la búsqueda, por qué no, de mejores soluciones?

Luego, hizo una rápida referencia a una serie de crisis que más lo han impactado:

■ **Democracias latinoamericanas** en evolución de la representatividad a la legitimidad de ejercicio, proceso en que se entrecruzan las ideologías de los 80, con las novedades de los noventa y que genera una gran confusión en las sociedades, pero que representará un paso más de estas jóvenes naciones en dirección al progreso.

■ **La unificación monetaria en la Comunidad Europea**, representó la culminación de un proceso que marca un hito en el progreso de las naciones. La aparición del euro, con la consecuente complicación para la

economía negra o gris, también incorporó su cuota de complejidad al contexto macroeconómico mundial.

■ **Las torres gemelas:** el terrorismo impactando en el centro neurálgico del poder económico y militar mundial, dio un duro golpe al maniqueísmo de pensar en un orden global, ya establecido y perdurable.

■ **Escándalos de auditoría y contables de grandes corporaciones de la Bolsa de Nueva York.** En lo que va del año hicieron bajar 16,4% el Dow Jones, agregando a la pérdida del sentimiento de invulnerabilidad, que representó el atentado a las torres gemelas, para el ciudadano norteamericano, una sensación de incertidumbre referida a las inversiones con que pensaron asegurar su futuro.

■ **El salto tecnológico en informática y comunicaciones**, además de incorporar un grado de globalidad impensado, contribuyó a complicar el panorama económico global al desinflarse la burbuja de las .com, y con la cuestionable gestión de las grandes telefónicas que, encandiladas por los avances de posibilidades que representaba la telefonía de tercera generación, se endeudaron desmesuradamente. La salida en estos días del CEO de France Telecom, después de una pérdida de 12.200 millones de euros, en el primer semestre y un endeudamiento de 70.000 millones de euros, se une a la de los ex presidentes de telefónicas de Holanda, Alemania y Gran Bretaña. Claro ejemplo de que progreso tecnológico y negocios requieren, como históricamente ha ocurrido, de un adecuado manejo de los tiempos”.

Luego, Jorge Propato se refirió a la crisis económica argentina que es la primera de este siglo y “no debe ser vista como un hecho aislado, sino como una más dentro de su evolución”. Para esto mostró un cuadro (figura 10) con las últimas cuatro crisis que tuvo el país en los últimos cincuenta años y donde se visualizan todos “los conflictos propios de una sociedad que conti-



Jorge Luis Propato

Figura 10 • Previsibilidad, las crisis argentinas

Concepto	Rodrigazo 1975	Malvinas 1982	Hiperinflación 1989	Debilitamiento político 2001
Tipo	Crisis externa	Crisis bélica	Transferencia de ingresos al capital concentrado interno (10% del PBI) y acreedores externos (4%)	El presidente De la Rúa se fue aislando cada vez más
Economía	Expansión	Contracción	Contracción	Gran recesión
Política	Inestabilidad	Inestabilidad pre y post guerra	Debilitamiento	Debilitamiento absoluto
Sector externo	Crisis mundial (petrolera) Desequilibrio en la balanza de pagos	Menos exportaciones caída de los precios internacionales	Moratoria externa	Moratoria unilateral
Empleo	Casi pleno empleo	Menor empleo	Aumento del desempleo. Los trabajadores perdieron el 14% de participación en el PBI	Alta desocupación. Entre ocupados y sub ocupados son casi el 35%
Inflación	Primer shock hiperinflacionario	Ajuste de los créditos	Hiperinflación	Deflación
Tipo de cambio	Devaluación	Fin de las mini devaluaciones programadas "Tablita"	Grupos exportadores locales a favor de la devaluación	A favor de la devaluación, grupos económicos locales y a favor de la dolarización, sector financiero y empresas extranjeras
Endeudamiento	Moderado	El país queda fuera del mercado de capitales. Altas tasas internacionales. Caída del Banco de Intercambio Regional.	Fuga de capitales. Aumento del endeudamiento.	Fuga de capitales. Tremendo endeudamiento

núa en la difícil y dolorosa búsqueda de su destino”.

“En este contexto, la moneda sufrió la pérdida de trece ceros (de 1979 a 1992) y la convertibilidad, cuyo final estamos sufriendo, fue una etapa más en esa dolorosa búsqueda”.

Dentro de este marco de referencia, la Argentina “ha ido resolviendo, a través de estas crisis, gravísimos problemas estructurales y que si está inmersa en otra crisis es porque han quedado aspectos trascendentes aún pendientes, que seguramente también se resolverán”, apuntó dando como un claro ejemplo de progreso al sector de los hidrocarburos “que fue capaz de convertir a la Argentina de país importador de hidrocarburos a neto exportador, aumentando al mismo tiempo las reservas de petróleo y gas”.

Luego, Propato se refirió a las actitudes que se toman frente a la crisis desde un punto de vista empresario. En este

sentido, manifestó que “las crisis actúan como catalizadores, acelerando los procesos. Sobrellevar, con eficiencia, su efecto desarticulador y poder visualizar y aprovechar las oportunidades que aparecen, requiere de una clara y previa estrategia a largo plazo”. Para ilustrar este concepto dio algunos ejemplos:

- En el caso de RY, adelantó medidas previstas para el 2005, aceleró en tres años reducciones de costos y bajó su deuda financiera en 7500 millones de dólares, lo que resultó en una reducción del 46%, que dejó esa deuda en sólo 8800 millones de dólares. Con esto, el ratio de endeudamiento, se situó en el 32,8%, dando satisfacción a la comunidad inversora y haciendo decir a Moody's “la reducción de la deuda del grupo conseguida en la primera mitad de 2002 y esperada en el resto del año, hace pensar que la deuda va a estar controlada”, y confirmó los ratings de RY, basándose

en estas fuertes medidas de cobertura de deuda.

- En el caso de Petrobras, la adquisición de Pecom le representa, dentro de su estrategia de expansión regional, adelantarse en tres años su meta de producción fuera de Brasil y convertirse, al igual que en su país de origen, en jugador integrado del negocio regional. El titular de la filial local de dicha empresa precisó que “los planes son de largo plazo y en ese contexto se miran las perspectivas del mercado, dentro de una visión estratégica y no desde una fase de crecimiento coyuntural”.
- El presidente de la filial argentina de la minera canadiense Barrick, que llegó al país en 1994, anunció el inicio de dos de los proyectos mineros más importantes del país, Veladero y Pascua-Lama, este último es el único proyecto binacional de oro del mundo. La demora en la puesta en marcha se debió a los bajos precios del oro, los elevados costos argentinos y a cuestiones técnicas y legales. Una clara visión de largo plazo permitió, una vez más, aprovechar las oportunidades.
- Para el caso de Hewlett Packard, “no hay mal que por bien no venga”, manifiesta el director general para América Latina, estimando que la profunda crisis que impone la inmovilidad en los negocios, le da tiempo a su compañía para completar la fusión con Compaq, empresa que adquirió el año pasado por 27.000 millones de dólares.
- La automotriz japonesa Toyota, invertirá 200 millones de dólares en su filial argentina. “Las decisiones de nuestra empresa son de largo plazo y están vinculadas con los resultados obtenidos en los cinco años que llevamos produciendo en el mercado local”, declaran. En síntesis, el disertante advirtió que “contar con una clara visión estratégica es fundamental al momento de producirse una crisis; la actitud con que se la enfrenta no es menos importante, tanto a nivel individual de la empresa, como del colectivo que reúne a los principales actores”. En este aspecto, imaginó a la crisis como una gran ola donde los bañistas que pretendan enfrentarla o continuar descansando (ha-

ciendo la plancha), como si nada ocurriera, no lo pasarán bien. En cambio, el surfista será capaz de sacar provecho de esa gran energía en movimiento.

Seguidamente, Jorge Propato se refirió a la actuación de las Cámaras de la industria que son “un buen ejemplo de actitud proactiva”. En este aspecto, señaló que “con una clara conciencia de que el comportamiento conjunto puede tender a revertir o agravar la crisis, lograron en lo que a hidrocarburos líquidos se refiere, proteger los principios básicos de la desregulación, que permitieron el crecimiento en la década del '90. Una de las mayores amenazas de las crisis, en su efecto desarticulador, es energizar ideas ya superadas por el progreso que, montándose sobre resistencias inapropiadas o inoportunas, de distintos sectores, puedan provocar efectos más perjudiciales, en el largo plazo, que la crisis en sí”.

Al momento de producirse una crisis es fundamental contar con una clara visión estratégica ya que “la actitud con que se la enfrenta no es menos importante, tanto a nivel individual de la empresa, como del colectivo que reúne a los principales actores”, agregó el disertante.

Luego se refirió al estilo de conducción en las crisis precisando que “la figura del *Capitán de Tormentas*, tomando rápidas y acertadas decisiones es por demás ilustrativa.

Pero dada la diversidad de escenarios en que se desenvuelve la crisis y los muy diferentes aspectos a considerar, un Comité de Crisis es requisito irremplazable para superarla con buenos resultados. La figura del comité, tantas veces denigrada cuando se lo utiliza para dilatar las decisiones, rinde en este caso al máximo”.

El crecimiento, también en las crisis, es un mecanismo apto para cohesionar a las empresas en su visión estratégica. En este sentido, sostuvo Propato, “el *upstream* de la Argentina mantuvo el nivel de actividad que traía. Afortunadamente, el resultado fue bueno, no sólo como amortiguador de la crisis, sino también en términos de resultados reales, en los que, como es obvio, el comportamiento del precio del crudo y los menores costos internos han tenido una participación decisiva”.

Seguidamente, el directivo de Rep-

sol YPF destacó que “la responsabilidad social empresaria representa un papel muy importante”. Si bien esa responsabilidad está incorporada a la ideología empresaria, la crisis hace, al agravar las circunstancias, que esa responsabilidad sea cada vez más exigible. Las empresas y su personal son sensibles ante la crisis ya que no viven en una isla, están metidos dentro de la misma realidad”.

En este aspecto, agregó, “la visión estratégica representa un papel decisivo” ya que podrán reaccionar mejor aquellas empresas que ya hayan incorporado el concepto de ‘balance social’ dentro de sus prioridades”.

Para finalizar, la exposición estuvo referida al gas natural donde mostró un gráfico (figura 11) que permitía observar el crecimiento de este combustible precisando que un factor determinante de esta situación es “su creciente *comoditización*”. También, Propato expresó su confianza en que “el precio del gas natural volverá a la racionalidad” y esto reside en que, si bien es muy importante para las empresas, lo es aún más para el país. Y no hacerlo representaría que la Argentina dejará de ser un país exportador para volver a importar”.

Por otra parte, recordó la experiencia vivida en la Argentina de gas natural transferido a precio devaluado durante los tiempos de Yacimientos Petrolíferos Fiscales y de Gas del Estado. “En esa época había una marginación de los precios del gas al productor por dos vías: una, la fijación por parte de la Secretaría de Energía de un precio de transferencia irreal, que no pagaba en algunos momentos ni siquiera las regalías; y la otra era que en muchos casos

Gas del Estado no le pagaba a YPF, porque las tarifas a los consumidores finales apenas cubrían los costos de transporte y distribución”, mencionó y luego recordó algunos puntos:

- se demoraba décadas en construir los gasoductos. Aunque las reservas estaban, no se hacía ningún esfuerzo por certificarlas, ya que no había interés económico en explotarlas por parte del productor;
- no se exploraba para gas, los descubrimientos respondían al plan de exploración para líquidos y los yacimientos de gas descubiertos demoraban décadas en ser explotados;
- se vende gas para producir líquidos;
- el país importaba 6 millones de m<sup>3</sup>/día de gas;
- en invierno se hacían importantes importaciones de fuel oil para abastecer las usinas e industrias;
- en invierno no se llegaba a abastecer ni siquiera los picos de consumo domiciliario.

“A principios de los '90 se le asignó valor económico al gas (uno de los más bajos en el mundo occidental) y la situación descrita se revirtió en pocos años, dando lugar a una pujante industria que convirtió a la Argentina en país líder en la utilización de este tipo de energía y también líder en exportación a nivel regional”, enfatizó Propato quien concluyó su disertación haciendo referencia a que su optimismo “se basa en una demostración lógica pero por el absurdo”, y a que esa valiosa ventaja comparativa se vio reflejada en la decisión de la International Gas Union (IGU) de que la Conferencia Internacional del Gas de 2009 se realice en Buenos Aires, todo un reconocimiento para el país. 