

Estrategia:

análisis de las condiciones de contorno y sus efectos sobre nuestra industria

Por Carlos A. Garibaldi

¿Qué conjunto de competencias se volverían necesarias para adquirir ventajas competitivas sostenibles en el entorno actual y en el futuro predecible?

En tanto las fuerzas externas específicas sobre nuestra industria como en el macro-ambiente general se habrían vuelto notablemente más dinámicas y hostiles, “no es la especie más fuerte la que triunfa, ni la más inteligente, sino la que mejor responde a los cambios”.

Esta situación sugiere la necesidad de un reposicionamiento estratégico basado en la diferenciación.

Dentro del amplio campo del análisis estratégico, vamos a ocuparnos hoy del análisis de las condiciones de contorno y sus impactos sobre el segmento de E & P. Nuestro objetivo es discernir sólo, con base en la realidad externa, qué conjunto de competencias se volverían también necesarias para adquirir ventajas competitivas sostenibles en el entorno actual y en el futuro predecible.

Como dijera Magretta, “las fallas de la estrategia son frecuentemente fallas en confrontar la realidad”. Nuestra tesis es que tanto las fuerzas externas específicas sobre nuestra industria como en el macro-ambiente general se ha-



Carlos A. Garibaldi

brían vuelto notablemente más dinámicas y hostiles. Parafaseando a Darwin, “no es la especie más fuerte la que triunfa, ni la más inteligente, sino la que mejor responde a los cambios”.

Tal cuadro de situación sugeriría la necesidad del reposicionamiento estratégico basado en la diferenciación. Esto requeriría una combinación distinta de competencias internas, de relación con el entorno y financieras, muchas de ellas “blandas”. Muy acertadamente, cuatro de estas competencias (conocimiento, riesgos, monetización del gas y medio ambiente) son ejes temáticos de cuatro de las seis ediciones de *Petrotecnia* para

2003 (febrero, abril, junio y diciembre, respectivamente).

La estrategia es mucho más que la eficiencia operativa

La estrategia no comprende el *benchmarking*, el *downsizing*, la reingeniería, la virtualización, la conducción por objetivos, el Six-Sigma, etc. Éstas son herramientas buenas y necesarias de nivelación y supervivencia, pero son de conocimiento general y cualquiera las puede emular. Es decir, son necesarias pero no suficientes. La eficiencia operativa (EO) implica tratar de **hacer las cosas mejor** que los competidores. Cuando una empresa mejora su EO, evoluciona hacia la frontera de productividad. Dicha frontera sigue migrando hacia afuera, influenciada por el desarrollo de la tecnología y nuevas metodologías administrativas. El problema es que las mejores prácticas se difunden rápidamente gracias a las consultorías y su *benchmarking*. Entonces, el empujar la frontera no redundará en beneficios duraderos relativos para ningún competidor, sino que las ganancias en productividad son capturadas por clientes y proveedores (incluidos los consultores). Cuanto más *benchmarking*, más nos parecemos todos. Cuanto más *outsourcing* (frecuentemente a los

mismos proveedores), más genéricas se vuelven esas actividades. Es decir, los retornos de la EO disminuyen con el tiempo. La competencia basada en la reducción de costos es mutuamente destructiva y deviene finalmente en la eliminación de competidores mediante la consolidación.

La estrategia no trata sólo de la supervivencia, sino de descubrir y complementar las competencias propias para explotarla y así lograr ventajas económicas sostenibles. Toda empresa debe hacer enormes esfuerzos para alinear su (1) visión-misión con (2) sus líneas de

industria, segmentos, mercados y negocios elegidos, (3) sus recursos y competencias y (4) sus estructuras, sistemas y procesos internos, todo para finalmente desarrollar y sostener sus ventajas competitivas con el objetivo de crear valor de manera creciente. Trata de **hacer las mejores cosas**. La estrategia es entonces el saber qué hacer y qué no hacer (establecer fronteras a la actividad y posicionarse adecuadamente) y hacerlo diferentemente y mejor que los demás, pero de tal manera que resulten una mezcla difícil de imitar y se vuelva una ventaja sostenible. Esta concepción de estrategia diferenciante es lo que ha destacado a Southwest Airlines, Wal-Mart, Amazon, GE y, por qué no decirlo, Enron (haciendo salvedad de los elementos espurios de su praxis).

La empresa se desenvuelve dentro de un contexto externo

Dicho entorno está conformado por factores específicos de su industria y del macro-ambiente. Estos factores externos influyen en su visión-misión, la selección de sus negocios, el posicionamiento estratégico dentro de cada mercado y los requerimientos

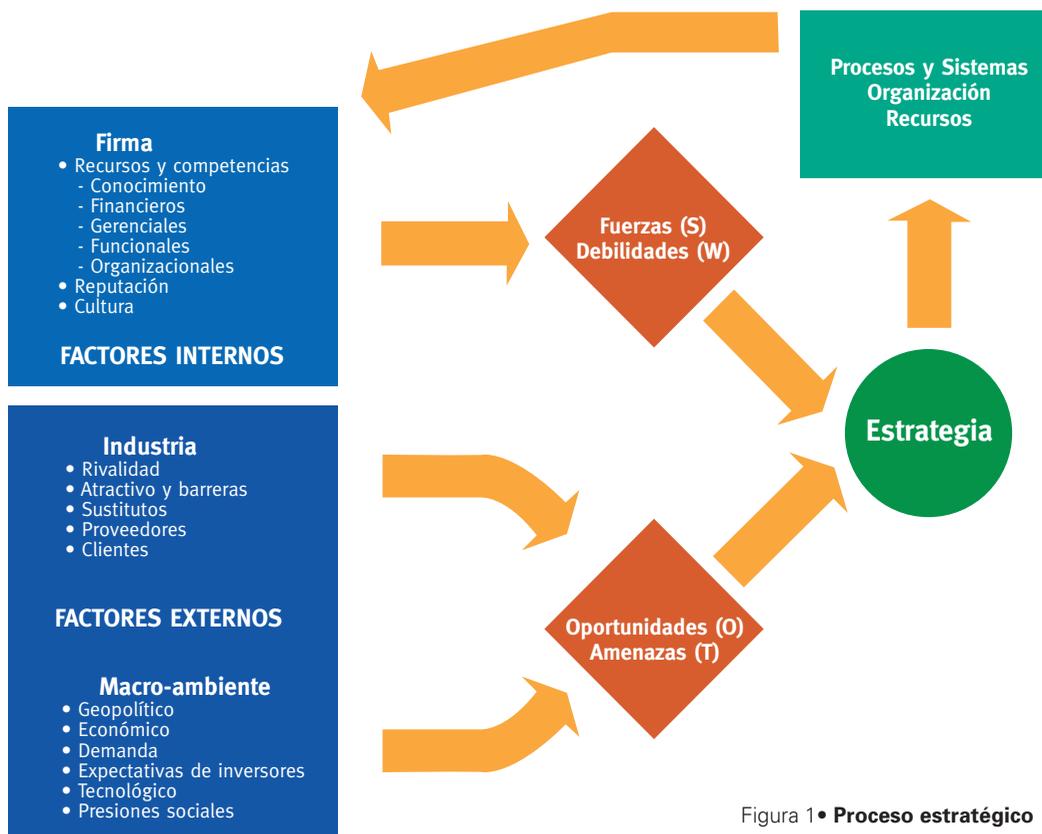


Figura 1 • Proceso estratégico

y balance de sus recursos y competencias. Como podemos apreciar en el proceso de la figura 1, los factores internos se retroalimentan para corregir cualquier falencia, mientras que los factores externos no se retroalimentan y estarían aparentemente fuera del control de la firma. Dijimos “aparentemente”, ya que las empresas diferenciadas como las antedichas han logrado de una manera u otra modificar la configuración de su industria al levantar barreras a sus competidores, mitigar o invertir el poder de sus proveedores y clientes, etc.

Dado el grado de madurez de nuestra industria de E & P, la capacidad de competir de una empresa para capturar oportunidades de generación de renta, crearla y acumularla depende mucho más de los factores externos, porque las rentas generadas en ella son ricardianas y ya no schumpeterianas (características de industrias en creación o inmaduras, como la informática o la bioingeniería, donde el pionero tiene la oportunidad de imponer sus estándares y/o levantar barreras a sus competidores). Como bien dijera Warren Buffet, “...cuando una industria con reputación de economías marginales se encuentra con un gerente con reputación de excelencia,

es usualmente la industria la que mantiene su reputación intacta”.

Las fuerzas industriales evolucionan drásticamente y son más hostiles

Gracias a su simplicidad, seguiremos la metodología de análisis de la industria de Michael Porter, el clásico exponente de la escuela de las estrategias corporativas genéricas. Si bien no es la más moderna, su aproximación racionalista (opuesta a la pragmática del Boston Consulting Group) probablemente sea la más útil, quizás por su robustez conceptual y claridad didáctica. La metodología de Porter se aplica usualmente para estimar los prospectos de generación y acumulación de rentas en el largo plazo en una industria específica. Como podemos apreciar en los ejemplos de la figura 2, dentro de un mismo macro-ambiente, éstas pueden variar significativamente de industria a industria ya que dependen en gran parte de factores industriales que también estarían generalmente fuera del control de las empresas. Parafraseando a Buffet, diríamos que los gerentes de una no serían mejores que los de las otras.

Porter sintetiza el contexto externo específico de la industria en cinco “fuerzas” descriptas en la figura 3:

Industria	Retorno sobre patrimonio (%)	Retorno activo (%)	Retorno venta (%)
Farmaco	21,4	11,8	13,1
Petróleo	13,1	6,5	6,5
Textil	9,3	4,3	2,5
Acero	3,9	1,5	1,3

Figura 2 • Rentabilidad de subsectores industriales (1971-1995)

- Grado de rivalidad
- Amenaza de aparición de nuevos competidores o, lo recíproco, existencia de barreras de entrada
- Amenaza de productos sustitutos
- Poder de los proveedores
- Poder de los clientes

Valdría la pena señalar que los “clientes” obvios de una petrolera de E & P son las refinerías o las *utilities*, pero también son clientes los Estados anfitriones, por lo que los analizamos separadamente.

Para aplicar el marco de las “cinco fuerzas de Porter” nos hemos tomado el atrevimiento de dividir arbitraria y difusamente la historia de nuestra industria en tres características: “monarquía” (pre-1970), “democracia” (1970-1998) y “elitismo” (post-1998). La evolución conceptual de las fuerzas según nuestro criterio puede observarse en la figura 4. Podemos discrepar en los particulares, pero al menos cualitativamente parecería evidente que (a) el “dinamómetro” ha cambiado de forma en el tiempo y (b) el campo de fuerzas que afecta al segmento se ha vuelto más intenso.

Durante la **monarquía** la industria manifestó históricamente un bajo grado de rivalidad entre las “hermanas” (cartel virtual), altas barreras de entrada (capital, oportunidades y *know-how* propiedad de las empresas), alto poder sobre sus clientes (integración con refinerías y falta de sofisticación de los gobiernos), alto poder sobre sus proveedores (que aplicaban tecnología desarrollada por las petroleras, gozaban de bajos márgenes y sufrían a la cola de la merced de la volatilidad de los precios, lo que creó una actitud adversaria entre empresas petroleras y de servicio) y poder decreciente de los sustitutos (como el carbón).

Durante la **democracia** varios fenómenos cambiaron esta relación: una aguda revolución técnica (sísmica 3-D, perforación horizontal, etc.), una revolución informática (la “democratización” y disminución en los costos del *software* y de *hardware*), el acceso a la información geológica, sísmica y de pozos facilitado por la computación ubicua, la racionalización de las empresas mediante el ataque a los costos y la eliminación de niveles intermedios de mando, el traspasó del poder de los carteles de empresas hacia los carteles de gobiernos anfitriones, y la liberalización-desre-

gulación a nivel global que resultó en la multiplicación de oportunidades. Como consecuencia, muchas firmas independientes y no integradas aparecieron en escena. Se pusieron de moda las alianzas estratégicas con competidores y proveedores tendientes a diluir o transferir riesgos, bajar los gastos de compras e inventarios, etc. Las negociaciones con los socios, proveedores y gobiernos comenzaron a evolucionar de antagónicas (pelearse por la torta), a cooperativas (agrandar la torta para todos). Eso llevó a una industria de relativa baja competencia (más bien cooperativa), ya que había una amplia selección de oportu-

Figura 3 • Fuerzas externas sobre la industria



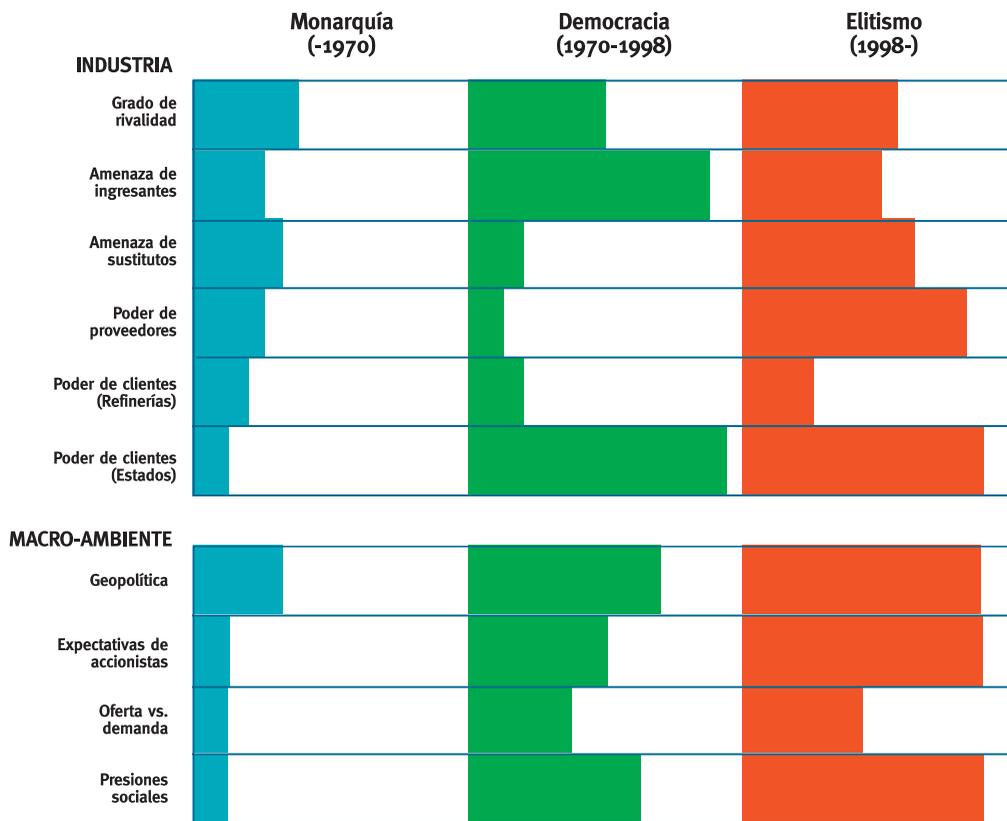


Figura 4 • Evolución de las fuerzas externas

nidades. Como el petróleo es un *commodity*, la competencia se basó en el enfoque en los costos y en la excelencia en aplicar la ahora ampliamente distribuida tecnología. Nuestra industria evolucionó entonces hacia un relativamente bajo nivel de rivalidad y esencialmente sin barreras de entrada.

En los últimos años, habría una evolución hacia el **elitismo**, por la emergencia de una casta de *super-majors* lograda mediante la consolidación. El “dinamómetro” se complica y el nuevo balance de fuerzas de Porter aparentaría ser el siguiente:

Grado de rivalidad. Resulta casi paradójico definir la rivalidad en una industria donde cualquier par de empresas pueden estar aliadas en un proyecto y ser rivales en otro. Si la percepción de que las oportunidades atractivas se concentran en un puñado de lugares fuera generalizada, tendería a aumentar el grado de rivalidad entre las firmas con envergadura suficiente para accederlos. Pero por otro lado, las con-

centraciones industriales privilegiarían las formas de competencia oligopólica. Habría entonces algún aumento en la rivalidad entre las *super-majors*, y menos entre las independientes.

Amenaza de nuevos competidores. Se están volviendo a levantar barreras, pero adentro de la industria, afectando la movilidad de las firmas dentro del mercado. Una vez más, las *super-majors* están alcanzando ventajas absolutas de costos mediante sus economías de escala, pero fundamentalmente, tienen la envergadura financiera para descubrir hidrocarburos en aguas ultraprofundas, concretar proyectos transnacionales de LNG, ser admitidos a los países clave del Medio Oriente, etc.

Amenaza de sustitutos. Continúa la investigación sobre fuentes de energía renovables y no-fósiles, en diversos estados de viabilidad técnica y comercial, asistidas por agudas presiones para reducir emisiones de carbonos y el percibido calentamiento global. El gas natural quema más limpiamente,

será insumo para la producción de hidrógeno para evitar la contaminación por carbono y goza de economías de escala a veces inversas respecto de las del petróleo. Se va transformando también en un *commodity*, al resolverse el problema de su transporte, dada su ventaja estratégica de no estar concentrado en el Medio Oriente ni sujeto a cuellos de botella (Ormuz, Bósforo).

Poder de proveedores.

Estaría en franco crecimiento. Las mayores firmas de construcción y servicios están prosiguiendo su propio ciclo de consolidación. Al menos una de las tres firmas dominantes amenaza con su integración hacia E & P. Las alianzas y ofertas de virtualización aumentarán la dependencia de sus clientes. Ade-

más, el aumento de la complejidad de la tecnología y la consolidación de productos y servicios hace que sus costos relativos sean altos dentro del total de los costos de descubrimiento, desarrollo y producción, otorgándoles más poder.

Poder de clientes. Aunque muchos de los compradores de hidrocarburos están integrados, los “compradores” de empresas operadoras (los Estados anfitriones) no lo están. Los países petroleros clave tendrían teóricamente todo el poder de negociación, pero sin embargo las *super-majors* tienen también más músculo para tratar de influenciar sus políticas sectoriales. Los gobiernos anfitriones de los países “menores” (como, en nuestra región, Argentina, Colombia, Ecuador, Perú y Bolivia) se verían frente a un mercado de inversores configurado principalmente por independientes en bajo grado de rivalidad. Deberían ofrecerles incentivos y tratar de morigerar para ellos sus riesgos de superficie.

El macro-ambiente

es también más inhóspito

En este componente del contexto externo se destaca lo siguiente:

Geopolítica. Aunque el petróleo gozó siempre de gran valor estratégico, gran parte de nuestras reservas y de la capacidad de oferta podrían verse afectadas por el actual conflicto bélico y cultural entre los Estados Unidos y sus aliados por un lado, y algunos elementos fundamentalistas y/o nacionalistas autodenominados islámicos por el otro. Algunos más cínicos sostienen que nuestra industria no es sólo un objeto de efecto, sino una causa de dicho conflicto.

Balance entre oferta y demanda. Sabemos que el precio del crudo muestra una elevada elasticidad inversa respecto de dicho balance, ya que cambios porcentualmente poco significativos (hasta menores del 2%) detonan severas volatilidades en el precio (50-100%).

Si se verificare al fin la tal percibida caída en la capacidad de reemplazar reservas mediante nuevos descubrimientos, sería concebible pasar en el futuro de una situación de exceso de capacidad, a una de déficit. Del lado de la demanda, tengamos en cuenta que el presente ciclo de estancamiento económico global pudiere revertirse y que, hoy día, sólo el 20% de la población mundial consume el 80% de la energía, mientras que un tercio de los 5900 millones que somos aún no tiene acceso a ninguna forma comercial de energía.

Presiones sociales. Las empresas deben también entonces soportar inusitadas presiones sociales de índoles ecológicas, étnicas, políticas y regulatorias. La antedicha pobre distribución de la energía comercial resultaría irónicamente afortunada. Estados Unidos consume el 25% de la energía con el 5% de la población mundial. Si la población entera del planeta tuviera la capacidad de adquirir vehículos monstruosamente grandes y poderosos, consumir energía y generar los inevitables contaminantes (a pesar de las notables eficiencias y

tecnologías ambientales) como en Estados Unidos, las condiciones de vida en el planeta resultarían inapropiadas (quintuplicará las emisiones de carbono). Sin ánimo alguno de polemizar, podríamos por lo menos preguntarnos si el desarrollo parejo fuere sostenible bajo la economía energética actual (basada en el carbo-

no). Existe otra externalidad sufrida por algunos Estados consumidores. El petróleo se precia como un *commodity* indiferenciable, lo que no refleja el costo militar de garantizar las fuentes y rutas de suministro (como el Golfo Pérsico y el Estrecho de Ormuz). Habrá que ver entonces qué tendencia gana la carrera: la posible

escasez, el costo de la seguridad energética o la presión por sustitutos de los combustibles fósiles.

Percepción de valor y expectativas de los accionistas. Las empresas petroleras, como porta-estandartes de la “vieja” economía basada en los recursos físicos, vieron caer la percepción de su valor frente a las de tecnología y de recursos intelectuales.

Una vez pinchada la burbuja de las *.com* y debido a la crisis financiera catalizada el 11 de septiembre de 2001, las empresas de E & P han vuelto a ser por el momento un refugio de valor.

Sin embargo, el *e-commerce* no ha muerto (sufrió sólo un ajuste a la realidad), y las empresas de E & P continúan mostrando pobre performance operativa por falta de grandes descubrimientos, altos costos, malas inversiones, bajos retornos y un foco en el corto plazo por tratar satisfacer las expectativas trimestrales de crecimiento de los analistas. Cuanto más gigantesca la firma, mayor es su apetito por gigantesca reservas que otorgan un saludable factor de crecimiento porcentual, para disminuir la percepción de su riesgo (y así su costo del capital) y para justificar altos múltiplos de valor de la acción res-

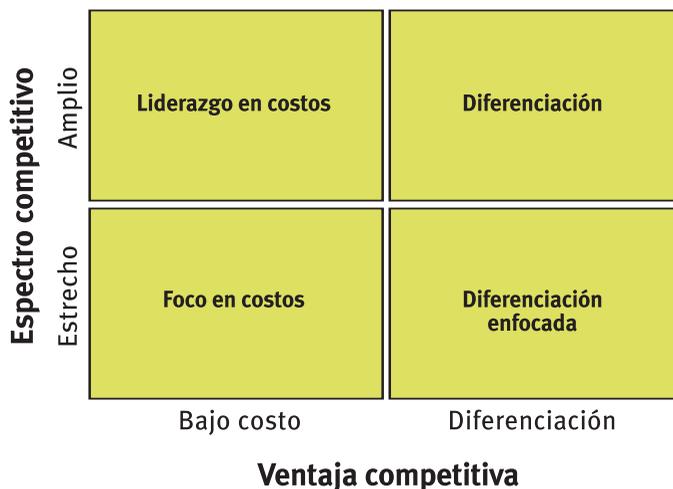


Figura 5 • Posicionamientos genéricos

pecto de las ganancias (P/E).

Para satisfacer dichas expectativas de crecimiento, se está apelando a la consolidación, las adquisiciones y los proyectos exploratorios de alto impacto. El crecimiento orgánico mediante la exploración, de haber prospectividad, sería el más lógico y económico. Sin embargo, la otrora indefectiblemente errada percepción de que la industria no sería capaz de reemplazar su producción con nuevos descubrimientos parecería estar ahora comenzando a ser avalada por las estadísticas. Además, como sabemos, debido a su distribución normal, cuanto más grandes son las reservas (para que ofrezcan impacto material), más difíciles serían de descubrir.

La integración vertical dentro de nuestra industria sería otra respuesta

lógica, pero la transparencia de la cadena de valor ya redujo el interés de los inversores sobre la misma. Al igual que respecto de los conglomerados diversificados, los inversores son hoy capaces de armar su propio *portfolio* entre las mejores exploradoras, adquisidoras, refinadoras, etc., en vez de comprar una mezcla donde el total suele ser menor que la suma de las partes.

Otra de las maneras de poder crecer es no sentirse acotados por las fuerzas ejercidas, según Porter, sobre nuestra industria en particular, y apelar entonces a la diversificación. Es decir, pasar de economías de escala a economías de rango o dominio (*scope*), si sólo se lograran desarrollar las competencias pertinentes para operar efectivamente en otras industrias. Desde tal perspectiva, serían los recursos internos solamente los limitantes al crecimiento. Hasta ahora, los esfuerzos por diversificarse a otras industrias no energéticas por parte de algunas empresas de E & P han fracasado, ya que no consiguieron extrapolar las competencias claves características de nuestra industria, o no lograron desarrollar competencias de aplicación genérica como lo han hecho algunos pocos conglomerados exitosos (ejemplo: GE).

Al reducirse las expectativas de crecimiento orgánico mediante la ex-

ploración y no poder integrarse o diversificarse exitosamente, la búsqueda de la consolidación o concentración industrial es la alternativa que queda. Es decir, cuando se nos acaban las ideas es que adquirimos a nuestros rivales. Los *M&A* permiten interrumpir el crecimiento de potenciales competidores directos y sacarlos de circulación. Sin embargo, la gran mayoría de las adquisiciones corporativas nunca recupera su sobreprecio.

Sería necesario entonces posicionarse estratégicamente para diferenciarse y crecer

La extensión lógica de la metodología de Porter es la elección de la “estrategia genérica” de posicionamiento, ilustrada en la figura 5. El espectro competitivo se refiere a la variedad de segmentos de la cadena de valor de su industria (o de industrias) en la que la empresa está activa. Con un razonamiento simplista, podríamos concluir *a priori* que las empresas del sector (integradas, diversificadas, consolidadas o no) tenderían a poner su énfasis en reducir sus costos.

Un problema en nuestra industria es que, gracias a su estructura e idiosincrasia, las competencias técnicas y de control de costos que permitieron acceder a ventajas competitivas pasadas no fueron inimitables, por lo que las ventajas resultaron efímeras. Además, el recorte de costos y la imitación de las *best practices* están alcanzando retornos disminuyentes. Los que más ganaron fueron los consumidores (y los consultores). Los efectos de los recortes de costos fueron a veces motivados por un sistema perverso de recompensas a los altos mandos y han tenido efectos negativos sobre la productividad (irónicamente) y el capital intelectual.

Ya que el ambiente es uno de velocidad de cambio en aceleración, las estrategias defensivas, conservadoras, de enfoque sobre costos o de evolución gradual, deberían ser menos robustas que las de innovación, diferenciación, toma de riesgos, flexibiliza-

ción y expansión descentralizada.

Ya que no sería posible competir sobre la base de costos o precios, insistimos en que se volvería necesaria la búsqueda de la diferenciación, respondiente al nuevo balance entre las condiciones de contorno. El foco debería pasar entonces de la eficiencia operativa al posicionamiento estratégico y la elección de los mecanismos de crecimiento mediante la diferenciación.

La nueva ola de consolidación que ha creado una industria bipolar. Las oportunidades más atractivas están ahora en una emergente apertura de los países claves del Medio Oriente, en el Mar Caspio, en fronteras tecnológicas como los márgenes continentales de aguas muy profundas, etc., las que requieren mucho capital. Se observa la existencia de una “Primera A” de *super-majors* que van a competir vigorosamente entre sí por los proyectos que otorguen percepción de materialidad en las *core areas* antedichas. Por estar capacitados financieramente, se volverían los “clientes” preferidos de los gobiernos respectivos. No obstante, pareciera que en su afán de consolidación las *super-majors* pudieran haberse pintado en un rincón. En vez de adaptar su *overhead* a sus proyectos, deben adaptar su escala de proyectos a su *overhead*.

Las grandes estarían dejando detrás de sí intersticios o nichos regionales (por ejemplo, las cuencas subandinas) para el resto. Parece no haber una buena “Primera B”; las *junior-majors* podrían quedar en tierra de nadie, con el *overhead* y sin el músculo. Estarían aún por definirse en el aspecto posicional o por consolidarse.

Las independientes (quienes históricamente descubren hidrocarburos desproporcionadamente a su tamaño) quedarían con mucho campo libre de acción y bien saben que un ganado puede tener tanta carne como un elefante y que las vacas son más fáciles de encontrar y enlazar. Buscarían sus oportunidades fuera del radar de los grandes, en intersticios o nichos en función de su especialización geoló-

gica o geográfica, integración creativa de cadenas de valor, aplicación tecnológica, capacidad de rehabilitación de campos marginales, velocidad de maniobra o especialización en la administración de riesgos políticos y de seguridad. Las independientes buscarían asociarse o aliarse para soportar mejor sus riesgos.

Surgen entonces nuevas combinaciones de competencias, algunas “blandas”

¿Cómo se retroalimentan las fuerzas externas en el balance de los factores internos? La figura 6 muestra la aparente evolución de las competencias y recursos necesarios para aventajar a los competidores. Sugerimos que el género dominante de nuevas competencias es el de las “blandas” (las no técnicas). Si bien tomadas individualmente serían relativamente fáciles de imitar y no otorgarían ventajas competitivas diferenciadas definitivas, si el total resultare ser más que la suma de las partes, la combinación exitosa de las mismas podría ser más difícil de imitar y así volverse sostenible. Vamos a enfocarnos en las que nos parecen importantes hoy día, agrupadas según correspondan a los procesos y recursos internos, las relaciones con el entorno y finalmente, la habilidad financiera:

1) Mejorar los procesos y recursos internos

Habilidad para generar oportunidades. La percepción de escasez de oportunidades atractivas puede ser nefasta. Una empresa que genera más oportunidades que su capital disponible, puede optimizar su capitalización y crecer mediante el endeudamiento. Por el contrario, la empresa que fuera incapaz de generar suficientes oportunidades de reinversión con rendimientos esperados por encima de su costo promedio ponderado de capital, suele recomprar sus acciones, “seguir a la manada” en sus frenesís de ofertas en licitaciones, cumplir con sus metas de crecimiento exclusivamente mediante adquisiciones, etc. Corre

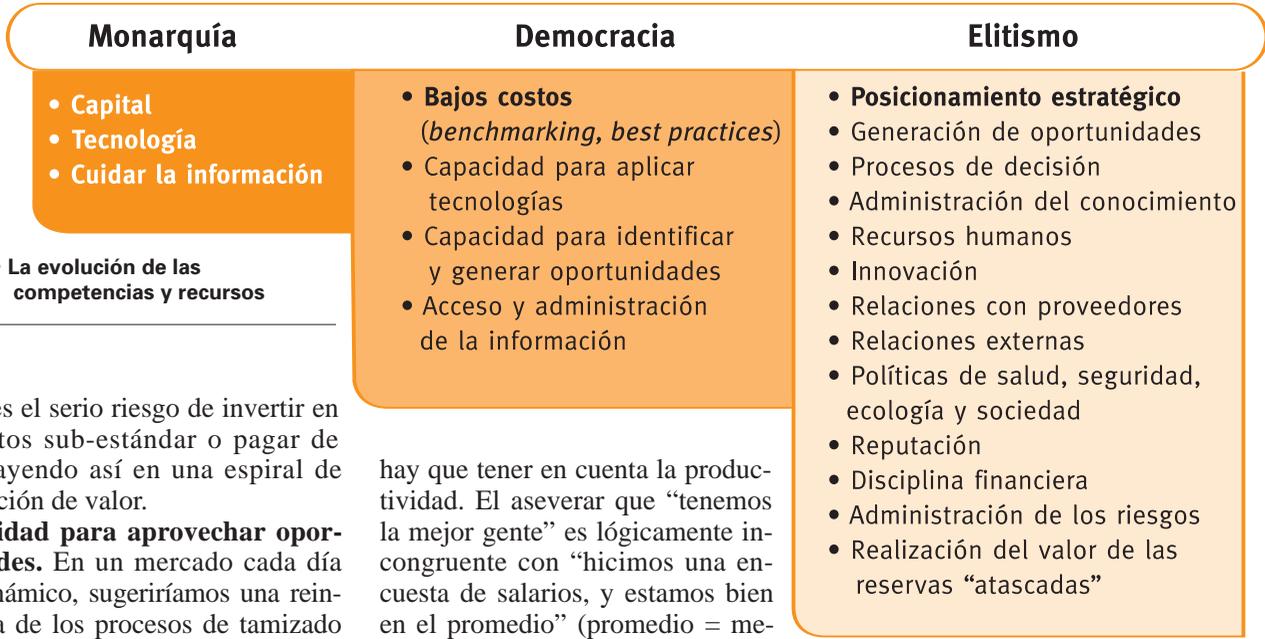


Figura 6 • La evolución de las competencias y recursos

entonces el serio riesgo de invertir en proyectos sub-estándar o pagar de más, cayendo así en una espiral de destrucción de valor.

Agilidad para aprovechar oportunidades. En un mercado cada día más dinámico, sugeriríamos una reingeniería de los procesos de tamizado de oportunidades y de decisión, hoy más enfocados por pasados traumas en evitar errores de comisión que de omisión, resultando en lentitud y sesgo de aversión al riesgo. Este prejuicio está apuntalado por sistemas de recompensa inadecuados, ya que los errores de omisión son más difíciles de detectar (uno obtiene los comportamientos que recompensa y recompensa los comportamientos que mide).

Atracción y retención de los empleados más capaces. Luego de las violentas sangrías del *downsizing*, ha comenzado a ser también notable la dificultad en reemplazar el recurso humano perdido. Los mandos medios pueden no haber sido tan irrelevantes como se creyó en su momento. Los jóvenes brillantes de hoy no se inscriben en nuestras carreras, quizás por percepciones negativas de nuestra viabilidad sostenida o de nuestra reputación. Esto estaría entonces comenzando a crear una escasez adicional y potencial pérdida de conocimiento tácito no capturado o transmitido, lo que puede ser gravísimo en el largo plazo.

Nuestras empresas estarían evolucionando hacia el capital intelectual. Los empleados deberían ser ahora el principal activo (no se rían, esta vez debería ser en serio). En una economía basada en el conocimiento "los activos se vuelven a sus casas cada noche".

No se debe confundir el sueldo con el costo de la mano de obra, es decir,

hay que tener en cuenta la productividad. El aseverar que "tenemos la mejor gente" es lógicamente incongruente con "hicimos una encuesta de salarios, y estamos bien en el promedio" (promedio = mediocre). Además, gran parte de la compensación de los empleados (y por qué no de las empresas de servicio) debería ser en función de su performance.

Administración del conocimiento. Debería llegar más allá de la codificación del conocimiento explícito y lograr su integración adecuada con la tecnología informática. No se resuelve el tema con sólo armar una base de datos. El conocimiento tácito o capital intelectual es un activo intangible muy valioso y muy mal valuado. El conocimiento técnico se ha vuelto casi un *commodity*, mientras que las disciplinas "blandas" se vuelven cada día más importantes y difíciles de transmitir (liderazgo, creación y administración de la cultura corporativa, habilidad para operar multi- y transculturalmente, estrategia, negociación, motivación, capacidad de integrar proyectos transnacionales, la administración de riesgos, etc.). Aparecerían nuevas formas de integración alrededor del conocimiento.

Innovación. Como todos solemos decir, "el petróleo se descubre en la mente". Debemos aprovechar las oportunidades que brinda la tecnología para cuestionar los viejos paradigmas.

Además, al definir y enfocarse en lo que entendían como sus competencias clave, las empresas de E & P han prácticamente cedido el desarrollo tecnológico de la industria a las empresas de servicio. Al elegir éstas la

investigación aplicada por comprensibles razones económicas se descuida la investigación pura, de más largo plazo y generadora de descubrimientos por *serendipity*. Especulamos que tal vacío no podría ser llenado por las instituciones académicas, si no logran atraer tampoco a los mejores jóvenes científicos a nuestras disciplinas técnicas.

2) Administrar mejor las relaciones con el entorno Excelencia en las relaciones gubernamentales y públicas.

La relación entre petrolera y Estado es una de mutuo proveedor-cliente; las empresas proveen a los Estados el "servicio" de aportar *know-how* y capital a riesgo para generar rentas, mientras que los Estados son proveedores de oportunidades de inversión. Hay situaciones en que las empresas deben competir entre sí por las oportunidades que brinda un determinado Estado, mientras que otras veces son los Estados los que tienen que competir entre sí para atraer las inversiones para el sector.

Las reservas más importantes tienden a hallarse en países cuyos gobiernos tienen (obviamente) el más alto grado de discrecionalidad y *leverage* para arbitrar la asignación de sus derechos de exploración, desarrollo y producción y para la captura de la

porción del león de la renta generada. Se debe ser sensible a sutilezas culturales si se pretende poder interpretar los intereses (soberanía, empleo, etc.) que habría detrás de sus posiciones. Por ejemplo, dichos gobiernos (pueden no simpatizar con el gobierno de Estados Unidos pero sí con sus empresas) buscarían alianzas globales con las *super-majors* porque pretenderían reciprocidad de oportunidades y transferencia del conocimiento.

También en sus países de origen, las empresas deben atender a sus necesidades de *lobby* frente a sus gobiernos y a una opinión pública que les es generalmente hostil. Del éxito de estos esfuerzos depende el grado de acceso a las zonas prospectivas vedadas (domésticas por presiones sociales o internacionales por decisiones de política exterior), los reglamentos ambientales y sus excepciones discrecionales, la compensación *ex-post* por antiguas externalidades infligidas al medio ambiente o a grupos aborígenes, relaciones laborales y poder de los sindicatos, el proteccionismo a los insumos locales, presiones impositivas y de captura de las rentas “excesivas” (*windfall tax*, retenciones, etc.), legislación antimonopólica y *antitrust*, determinación de costos de transferencia entre segmentos de la cadena de valor, etc.

Políticas de salud, seguridad, ecología y sociedad. Se debería responder a percepciones sociales y mi-

tigar o compensar los costos de las externalidades económicas creadas por nuestra actividad. Algunas percepciones son ya tan poderosas que hacen irrelevantes sus pruebas desde el punto de vista epistemológico. Sería entonces poco recomendable combatirlos tozudamente en vez de tratar de responder a las mismas.

En este aspecto, nuestra industria se ha conducido en general con llamativa torpeza. Como técnicos, tendemos a aferrarnos a lo racional y deestimar las percepciones. Nuestra capacidad de autocritica se limita frecuentemente a aseverar que “no hemos sabido expresarnos bien, por lo que no nos entienden”. Ya que la comunicación tiene doble sentido, sería necesario quizás que también aprendiéremos a escuchar.

Reputación. Resulta imperativo restablecer la confianza de inversores, clientes, empleados y del entorno social, *aggiornando* la gobernancia corporativa y no declamando sino practicando la ética. Aunque esto suena muy bien, honestamente (y lamentablemente) no hemos visto pruebas de que la ética otorgue ventajas competitivas en nuestra industria. Pero en el extremo, la falta flagrante o la percepción de falta de ética han destruido o casi destruido otrora grandes firmas (Enron, Arthur Andersen, Tyco, Sunbeam, WorldCom, etc.).

Quizás convenga revistar los sistemas de recompensa para eliminar los

incentivos perversos. Que una acción sea legal, es hoy condición necesaria pero no suficiente. Todo dilema ético es tal porque tiene un costo económico (si no hay costo, no hay tal dilema) y hay decisiones morales que no se pueden evaluar económicamente o decidir utilitariamente. Podría suscitarse una entelequia por la aparente contradicción: los accionistas nos castigan si no atendemos primordialmente al *bottom line*, pero sería lógico suponer también que los paradigmas sociales que echan raíces en la conciencia colectiva se reflejan seguramente en los valores de los mismos.

3) Adoptar disciplina financiera

Retomar la cultura de planear e invertir para el largo plazo. Idealmente, tal disciplina inversora fijaría y recompensaría objetivos independientemente del precio del crudo, buscaría crecer los dólares de utilidad más que los barriles, optimizaría el balance de los *portfolios* y el *timing* de las inversiones y mantendría un balance contable robusto para poder absorber cómodamente la volatilidad de los precios.

El énfasis actual en el corto plazo acorta los ciclos estratégicos de tal manera que se vuelven más rápidos que los exploratorios (no confundir con flexibilidad y capacidad de maniobra). Como dato anecdótico, al hacer un *post mortem* de la exploración

Conclusiones

- El segmento de E & P de nuestra industria, siendo maduro, está muy influenciado por los factores externos.
- Las fuerzas externas naturalmente fluctúan y evolucionan en el tiempo, pero el campo de fuerzas resultante sobre el sector se está haciendo cada vez más intenso.
- Existen oportunidades de diferenciación en respuesta a los mismos, más allá del razonable (y quizás ya agotado) afán por reducir los costos.
- Las estrategias de posicionamiento tienden hacia la consolidación de los grandes o a la búsqueda de nichos para los independientes. Sería difícil vivir en la zona gris.
- Nuestro país y sus vecinos, como países “con petróleo” y “no petroleros” compiten entre sí y gozan de muy poca discrecionalidad y *leverage* para atraer inversores al sector. La Argentina en particular debería no solamente retornar a las claras y exitosas reglas de juego de la década anterior, sino inventar incentivos para capturar inversiones, preponderantemente de parte de firmas independientes.
- Estamos en una era de nuevas barreras internas donde el posicionamiento estratégico se vuelve más importante y se vuelven críticas ciertas competencias (muchas de ellas “blandas”) para lograr diferenciarse y alcanzar ventajas económicas sostenibles. ■■■

internacional de una *major*, no podíamos discernir qué proyecto exploratorio correspondía a qué estrategia. El cortoplacismo sería un comportamiento difícil de modificar, ya que es un sesgo hasta natural; las organizaciones tienden naturalmente a eliminar incertidumbres, priorizando entonces el corto plazo. Más aún, “apagar incendios” resulta psicológicamente más gratificante que planear para el largo plazo, dado el corto lapso para el *feedback*.

Debemos señalar, sin embargo, que el poner énfasis en el posicionamiento estratégico provoca un dilema. Porter ha sido criticado por adoptar una metodología muy estática. Si las condiciones de contorno cambian rápidamente, la mezcla diferenciante de las competencias y el consiguiente posicionamiento estratégico se volverían dinámicos también. Habría que buscar balancear esto último con la necesidad de alargar los ciclos estratégicos.

Administración de riesgos. Somos como industria expertos en el análisis y dilución de los riesgos téc-

nicos. Deberíamos creativamente mejorar nuestra habilidad para amortiguar o transferir la volatilidad de los precios, los riesgos políticos y otros riesgos de superficie.

Realización del valor de reservas “atascadas”. Capacidad para monetizar reservas de gas y crudos pesados

mediante soluciones creativas para proyectos complejos como el transporte transnacional, LNG, CNG, GTL, el *upgrade* de crudos ultrapesados, etc.

Este trabajo se enfocó en el segmento E & P de nuestra industria. Dejo al lector interesado hacer el ejercicio de extrapolarlo u adaptarlo a las empresas de *midstream*, *downstream*, servicios y suministros.

Reconocimientos

Quiero agradecer las críticas, comentarios y sugerencias del Ing. Daniel Gerold y de la Prof. Adriana Hilal del COPPEAD - Universidade Federal do Rio de Janeiro.

Carlos A. Garibaldi es ingeniero químico (UBA), M.S. en Ingeniería del Petróleo (U. of Tulsa) y MBA (Rice U.). Durante su carrera se ha desempeñado en Amoco (ingeniero de reservorios, operaciones e ingeniero investigador), Plains Resources (vicepresidente), Arthur D. Little (gerente senior), San Jorge Internacional (presidente y COO) y Chevron Latinoamérica (vicepresidente). Actualmente es socio de G&G Energy Consultants y vicepresidente del IAPG, Houston Section.

Bibliografía

- Collins, David J & Montgomery, Cynthia A., *Corporate Strategy, a Resource Based Approach*, Irwin Mc Graw-Hill, 1998.
- Cyert, M. & March, J., *The Behavioral Theory of the Firm*, Blackwell Publishers, UK, 1992.
- Garibaldi, C.A., Haney, R.M. & Ross, C.E., “The Virtual Oil Company”, *JPT*, Sep. 1995.
- Hamel, Gary & Prahalad, C.K., *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, 1994.
- Larréché, Jean Claude, *The Competitive Fitness of Global Firms*, Prentice Hall, 1998.
- Magretta, Joan, *What Management Is*, The Free Press, 2002.
- Penrose, Edith, *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford University Press, 1995.
- Porter, Michael, *Competitive Strategy*, Free Press, 1980.
- , “What is Strategy?” *Harvard Business Review*, 1996.
- Yergin, Daniel, *The Prize*, Simon & Schuster, 1991.