



el mundo en este espejo

2013
(48) 03

SHELL: LAS VENTAJAS DE MIRAR LEJOS.

■ En la era de los megabits, pocas compañías dedican algo de su tiempo para ocuparse de lo que harán dentro de 20 años. Royal Dutch Shell, la petrolera que disputa a Exxon el liderazgo del negocio, es una de las que lo hace. Muy conocida en el mundo empresario por su adición al planeamiento estratégico, Shell está ahora armando escenarios para enfrentar los cambios que, supone, alterarán sus negocios en el año 2010. Y el factor clave de análisis entre los planificadores de Shell no es el precio del petróleo o los sube y baja de la economía mundial. Es la ecología.

Por sus dimensiones solamente —59.000 millones de dólares en activos capitalizados—, Shell resulta relativamente inmune a un ataque como las absorciones que en los países industrializados quitan

el sueño a los ejecutivos de las grandes corporaciones. Se puede dar el lujo entonces, de pensar para el próximo cuarto de siglo. Pero, además, Shell está convencida que el planeamiento estratégico a largo plazo le aportó no pocos réditos, pese a que muchos gurús de la práctica gerencial y altos ejecutivos consideran ahora como un anacronismo todo lo que tenga alguna relación con el planeamiento estratégico.

Shell asegura que su remarcable performance en estos tiempos de turbulencia, evidenciados por sucesivas alzas y derrumbes del precio del petróleo, se origina en su planeamiento de largo plazo. A comienzos de la década del 80, cuando muchas de sus competidoras apostaban a precios más altos del petróleo (promedió los 35 dólares el barril y orilló los 40 en algunas semanas de 1979 y el año siguiente), Shell había armado una serie de escenarios

posibles entre los cuales figuraba el mundo de los 15 dólares por barril. Y como consecuencia de este ejercicio, Shell se lanzó a incorporar tecnologías de punta que le permitieron reducir costos mucho antes que sus rivales lo lograran en los mismos rubros. El costo promedio de exploración de Shell es ahora inferior a los 2 dólares por barril, comparado con una media de 4 dólares por barril para toda la industria. Después de sumar todos los otros costos necesarios para poner el petróleo en el mercado, eso significa que Shell —contrariamente a muchos de sus competidores— todavía puede soportar otra caída del precio, hasta 10 dólares el barril, por lo menos.

Shell obtuvo ganancias netas por 1.700 millones de dólares, sobre 90.000 millones de ventas en 1988, cuando el barril de petróleo promedió durante el año los 15 dólares. Esas ganancias fueron inferior-

res en sólo 135 millones de dólares a las de 1985, cuando el petróleo costaba 28 el barril y las ventas de la corporación se empinaron a 116.000 millones de dólares. En el sector crucial de la refinación y comercialización, Shell logró una tasa neta de retorno del 8,4 por ciento en 1988, más del doble del 3,8 por ciento que promediaron las otras seis hermanas petroleras: Exxon, British Petroleum, Chevron, Mobil, Gulf y Texaco. Los estrategas de Shell, igualmente, habían identificado a comienzos de la década del 80 al sector químico como el más débil de los eslabones que integraban su cadena de negocios. Las ganancias del sector químico de este grupo empresario aportaron el 35 por ciento de los ingresos netos de Shell en 1988 contra el 9 por ciento en 1985.

Shell cree ahora que la seguridad de sus futuros ingresos estará condicionada cada vez

más por la respuesta que articule a las crecientes preocupaciones en todo el mundo por el control ecológico. En 1988 Shell hubo de pagar 67 millones de libras esterlinas como contribución a los costos de operaciones de limpieza realizada en un arsenal norteamericano de las Montañas Rocallosas. El daño ecológico había sido provocado hace 40 años, en 1950. Y la lección que aprendió Shell de este infortunio dice que la más inocente agresión al medio ecológico que se perpetre en estos días puede resultar no tan verde de acá a 20 años.

MIRANDO HACIA ADELANTE

Sir Peter Holmes, director gerente del grupo, actúa como un hombre con pocos problemas cuando alguien puede tener acceso a sus oficinas del poderoso grupo empresario en Londres. Heredero virtual del actual Presidente de Royal Dutch Shell, L.C. van Wachem, sir Holmes piensa que la compañía está preparada para enfrentar cualquier contingencia que le depare el futuro.

El grupo de la Royal Dutch Shell aparece bien ubicado para favorecerse de los mayores precios del petróleo que

muchos analistas consideran inevitables en los primeros años de esta década del 90: la compañía invirtió miles de millones de dólares explorando nuevos prospectos tanto en los buenos como en los malos años que soportó la industria. Pero si los precios del crudo no aumentan, Shell también obtendrá buenos resultados, dado que mantuvo totalmente modernizados sus parques de refinación y sistemas de comercialización. Esos esfuerzos del grupo Shell en los últimos años ya rindieron sus frutos, con una tasa anual de retorno sobre los activos fijos del grupo empresario que se mantiene en el 23 por ciento promedio anual para la última década, según precisiones del propio Holmes.

La poderosa compañía, cuyos activos en 1989 superaban los 90.000 millones de dólares y las ventas los 106.000 millones, no tiene muchos motivos para envidiar a su archirival de todo el siglo, Exxon, que en 1989 vendió petróleo, productos petroleros y químicos por 96.000 millones de dólares. Pocos dudan ahora de las estrategias gerenciales diagramadas por la conducción de Shell: en los últimos cinco años el grupo empresario elevó en un 28 por

ciento sus presupuestos destinados a exploración y en 1989 gastó la cifra récord de 10.700 millones de dólares en proyectos de este tipo.

Como consecuencia de esta estrategia exploratoria Shell dispone ahora de una cartera de activos de producción bien diversificada en todo el planeta. Esa diversificación permitió a la compañía, a su vez, asumir mayores riesgos que las empresas rivales, ubicándose en condiciones de obtener mayor rentabilidad de sus inversiones de riesgo. La compañía norteamericana filial del grupo, Shell Oil Co., cuyo 30 por ciento de acciones no controladas por la empresa pasaron a poder de Shell en 1985 por 5.700 millones de dólares, fue el grupo empresario más agresivo en la compra de nuevos arrendamientos de exploración y explotación de petróleo en aguas profundas del Golfo de Méjico. Shell se adjudicó importantes concesiones en áreas de frontera exploratoria como el Mar de Chukchi, costa afuera de Alaska, e intensificó también la compra de reservas ya descubiertas por otras compañías. Entre estas operaciones se destacan los 1.100 millones de dólares que Shell destinó el año pasado para ampliar su participación

del 20 al 30 por ciento en la Nigerian National Petroleum Corporation, empresa petrolera nacional de Nigeria donde, contrariamente a lo que sucede en países como la República Argentina, el debate político por las empresas estatales pasa por las fórmulas de gestión de la economía.

El carácter literalmente aventurero de las decisiones de inversión adoptadas por Shell en los últimos años, resultados decididamente favorables. En los últimos 5 años permitió a la compañía acumular ahora suficiente masa crítica para producir en los próximos años, por lo pronto, Shell incorporó más reservas de las que extrajo en los yacimientos bajo su control. Y como las reservas representan efectivamente el futuro de cualquier compañía petrolera, Shell aparece bien posicionada para mantenerse como protagonista principal del mundo petrolero internacional hasta bien entrado el siglo XXI.

La incorporación de volúmenes cada vez más cuantiosos de petróleo y gas natural, a través de la actividad exploratoria principalmente, también ayudó a Shell a fortalecer sus posiciones en los sectores de refinación, co-

mercantilización y ventas directas al consumidor final. Gracias a las enormes inversiones realizadas por el grupo en las refinerías del Lejano Oriente, Shell se encuentra ahora en inmejorable posición para aprovecharse de las ventajas que ofrece el mercado de mayor desarrollo en el mundo y que integran ese collar de países asiáticos emergentes en toda la región del Pacífico.

Pero cuando los gerentes de Shell miran por los catalejos de la futurología ven un mundo paranoico en su defensa del medio ambiente, especialmente entre los consumidores privados. Independientemente de lo que cada gerente pueda pensar a nivel individual de esa previsible paranoia, la empresa ya comenzó a publicitar su "perfil verde" en los mercados consumidores. Y esto significa, fundamentalmente, mejorar la imagen de sus productos petroleros. Shell comenzó a invertir en sus refinerías para lograr capacidad técnica orientada a producir naftas sin plomo antes que lo hicieran sus competidoras, y el año pasado vendió más "nafta verde" que cualquier otra empresa petrolera del mundo. Casi el 60 por ciento del combustible para automóviles que

vende ahora la compañía es libre de plomo, un cuarto más que el promedio del resto de la industria, contra el 30 por ciento hace cinco años.

Y ¿cómo se persuade a los automovilistas para que enfilen hacia las estaciones de servicio ecologizadas de Shell? La respuesta reside en la diferenciación del producto, y Shell desarrolló este concepto con mayor audacia que sus competidores. Los resultados, hasta ahora, son contradictorios.

La "Fórmula Shell" que promete mayor potencia y más kilómetros recorridos por igual cantidad de combustible, tuvo éxito en el objetivo de empujar las ventas de nafta sin plomo en muchos mercados. Pero en Gran Bretaña, donde la Fórmula fue introducida también para aumentar las ventas, la consigna comenzó a renguear después de que algunos automóviles acusaron serios trastornos. Muchos analistas de la industria dudan que la diferenciación del producto, especialmente en mercados maduros donde la preocupación básica del automovilista es el precio, resulte la panacea que proclama Shell.

El gas natural, menos contaminante que el petróleo, es el otro componente básico del "programa verde" de Shell. El gas integra ahora más de la tercera parte de la producción de hidrocarburos del grupo empresario, una proporción que seguramente habrá de aumentar en la década del 90. Shell está a punto de anunciar la construcción de una planta industrial en Malasia, presupuestada en 700 millones de dólares, dedicada a convertir gas en productos petroleros refinados. Será éste el primero de una serie de proyectos similares. Esa planta no tendrá rentabilidad positiva a menos que el precio del petróleo se estabilice por encima de los 20 dólares el barril. Pero el proyecto encaja perfectamente con la estrategia largoplacista de Shell. Las reservas gasíferas conocidas del mundo alcanzan para 60 años al actual ritmo de producción, una vez y media más, por lo menos, de lo que durarán, en iguales condiciones, las reservas actuales de petróleo. Shell produce ahora el 7 por ciento del gas que se extrae en el mundo.

La severa inclinación de Shell por el crecimiento pausado pero firme, y las estrategias de largo plazo, la alen-

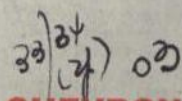
taron en los últimos meses para mantenerse al margen de las furiosas batallas que enfrentaron a muchas petroleras a partir del derrumbe del precio de 1986. Shell reconoce que opera mejor llenando los baches que se producen en su cartera de activos a partir de compras parciales (y consensuadas) antes que peleando por "chuparse" empresas enteras. Casi sin que el mundo lo advierta desarrolló esa estrategia en gran escala; sin embargo y en los últimos cuatro años destinó 7.000 millones de dólares a la compra de activos petroleros, gasíferos y químicos.

Además, Sir Peter Holmes, dice que su empresa no repetirá los errores de otras, como Exxon, Mobil o British Petroleum que diversificaron sus actividades hacia sectores ajenos al petróleo. Shell realizó algunos intentos de introducirse en negocios vinculados al manejo de recursos naturales, como el carbón, metales o forestación, pero estos sectores no superan el 4 por ciento de sus ventas.

En el transcurso de la década del 90, Holmes, que ahora tiene 57 años, probablemente entre en frecuente competencia con la petrolera rival en Gran Breta-

ña, British Petroleum, lanzada también a una agresiva política de incorporación de reservas de petróleo y gas, que impulsa, su nuevo presidente, Robert P. Horton. Pocos días después de hacerse cargo, Horton, 50 años, se embarcó en un programa para ahorrar 500 millones de dólares anuales, a partir del desmembramiento de los staffs integrantes de la casa matriz de la corporación en Londres. Pero simultáneamente, el nuevo presidente orientó a las huestes operativas restantes hacia la búsqueda de algún reservorio gigante en nuevos campos exploratorios. British Petroleum comparte con Exxon la explotación de los campos de Prudhoe Bay, en Alaska, y del Mar del Norte, ya ingresados en la etapa de declinación productiva. Horton dice que quiere cerrar la brecha que separa a British Petroleum de sus grandes hermanas, Royal Dutch Shell y Exxon, que duplican largamente a la compañía británica por su volumen de ventas. Este objetivo se considera difícil de lograr, según el consenso entre los expertos de la industria. Pero si efectivamente la década del 90 se presenta como el escenario propicio para las empresas dispuestas a enfrentar altas cuotas de

riesgo, los exploradores tan agresivos como los que pusieron en el campo Shell y British Petroleum, probablemente obtengan mejores resultados que la tímida Exxon.



CHEVRON: ACHICARSE PARA CRECER

■ La Chevron Corporation habrá de acelerar este año su programa de rendimensionamiento que contempla, entre otras medidas, la venta de propiedades petroleras por más de 700 millones de dólares. La reestructuración de la gigantesca corporación petrolera (es la tercera de Estados Unidos, después de Exxon y Mobil), por activos fijos contabilizados, apunta a reducir costos y eliminar niveles completos de conducción gerencial en los sectores "upstream" (exploración y desarrollo) del negocio que administra. El programa contempla la eliminación de 800 a 1.000 puestos de gerencia media y "senior" entre el 10 y el 12 por ciento de los planteles de la organización.

La empresa citó como el factor determinante de esta decisión "la política petrolera diseñada por el gobierno

de Estados Unidos, que seguirá prohibiendo el acceso de la industria a nuevas áreas exploratoriamente prometedoras, haciendo difícil o imposible el desarrollo de recursos energéticos locales".

Chevron es la compañía operadora en el proyecto de desarrollo de Point Argüello, el campo offshore más importante de Estados Unidos. Este programa, presupuestado en 2.000 millones de dólares quedó severamente afectado por restricciones gubernamentales originadas en argumentos que objetan las consecuencias perjudiciales para el medio ambiente que acarrearía la ejecución de las obras programadas.

La corporación es también operadora del único sondeo realizado en la zona de Reservas de Vida Salvaje, en el Artico, donde los expertos consideran que se ubican los prospectos de hidrocarburos más promisorios de América del Norte.

Los esfuerzos de Chevron y otras compañías petroleras para lograr un mayor acceso a esa región ártica resultaron prácticamente mellados y anulados, por el catastrófico derrame de petróleo del buque tanque Exxon

Valdez, el 24 de marzo de 1989, en la bahía de Alaska. Se estima que el programa de desarrollo de Point Argüello también quedará severamente afectado por el más reciente accidente de otro buque petrolero frente a las costas de California.

El plan de redimensionamiento contempla la eliminación de las oficinas de la corporación en San Ramón, California, Houston y Nueva Orleans, incluyendo las estructuras organizacionales y todos los puestos gerenciales.

La organización de exploración y explotación de yacimientos de Chevron quedaría integrada por siete unidades empresarias, cada una de ellas responsable de sus propios resultados financieros, más un Departamento central específicamente encargado del manejo de los problemas vinculados con la obtención, cesión y administración de derechos de áreas licitadas o a licitar. Todas estas unidades organizativas reportaran a un vicepresidente "senior", con sede en San Francisco.

La corporación crearía unidades empresarias de explotación en Bakersfield, California, Denver, Houston, Nueva Orleans y Midland, Te-

xas. Las actividades de producción que actualmente se administran desde Ventura, en California, se reportarán a las nuevas oficinas de Bakersfield. Las que actualmente dependen de la regional en Hobbs, pasarían a reportar a Midland.

La unidad a crearse en Nueva Orleans consistirá de las tres divisiones actualmente existentes, dos en Nueva Orleans y una en Lafayette. La conducción gerencial y su correspondiente staff, que actualmente operan en San Rafael, y cuyos integrantes resulten necesarios se trasladarían a Bakersfield.

Los grupos de exploración que se desempeñan en San Ramón y Houston serán recombina- dos en Houston para coordinar las actividades de exploración en las regiones occidental y central de Estados Unidos y en Alaska. El grupo de exploración que actualmente tiene base en Nueva Orleans habrá de gerenciar las actividades exploratorias en el Golfo de México y en la Costa Este de Estados Unidos.

Todas las actividades de la corporación relacionadas con la administración de derechos de concesiones y licitaciones quedarán unifica-

das en Houston.

La compañía espera poder comunicar a cada uno de sus empleados, antes de fin de 1990, cómo habrá de resultar afectada su posición personal en la empresa por este programa de reestructuración.

Los cambios programados apuntan a lograr un mayor nivel de competitividad de la Chevron, aumentar las ganancias y mejorar sustancialmente el valor de los dividendos que perciben sus accionistas. Los directivos de la corporación estiman que los cambios en marcha provocarán inicialmente entre 25 y 30 millones de dólares de gastos adicionales en los resultados de balance correspondientes al primer trimestre de 1990. Estiman también que la organización de explotación y exploración de yacimientos seguirá en proceso de redimensionamiento durante los próximos años inmediatos. Sin embargo, las futuras reducciones de personal se lograrán mediante retiros por jubilación, reubicaciones y programas de capacitación y entrenamiento para la transferencia a otros puestos. Estiman, además, los directivos de Chevron que, en la medida que se vayan ampliando y

consolidando los programas de la corporación petrolera en el exterior surgirán nuevas oportunidades de trabajo para el personal desplazado en Estados Unidos. Chevron, finalmente, procurará cumplir sus objetivos de reducción de personal a través de un programa de retiro voluntario, cuyos detalles serán anunciados próximamente a los empleados.

La reestructuración general de Chevron fue decidida a partir de un estudio interno de la estrategia de la compañía, iniciado en agosto de 1989 y orientado a convertirla en una empresa de excelente desempeño financiero y, en la medida de lo posible, con mejores resultados que los que obtenga la competencia en los próximos años.

El estudio llegó a la conclusión que la mejor forma de lograr ese objetivo consistía en descentralizar la conducción gerencial y el trabajo, focalizando la responsabilidad empresarial en los niveles de decisión más bajos posibles de la escala jerárquica de mando.

"Esta metodología habrá de asegurar que la gente más familiarizada con el negocio adopte las decisiones necesarias con la me-

nor supervisión técnica y administrativa posible", precisó Chevron en un comunicado interno. "Se espera una mejora sustancial de la eficiencia y mejores índices de rentabilidad a muy corto plazo". El estudio señalaba además que la compañía debía focalizar su atención sobre las áreas que le ofrecían el mejor potencial de desarrollo y rentabilidad en el largo plazo, desechando propiedades que no aporten rentabilidad cierta, independientemente del empeño con que el personal a cargo de estas áreas esté cumpliendo con sus responsabilidades.

Estas conclusiones motivaron un plan acelerado de venta de activos fijos, que en el período 1988-89 llevó a Chevron a desprenderse de propiedades de exploración y desarrollo valuadas en 210 millones de dólares. "Para hacer estas cosas -explico Ray Calvin, vicepresidente "senior" de explotación y explotación de Chevron, USA- creemos importante modificar nuestro estilo de hacer negocios, desplazando la atención de cada empleado desde la simple producción de un metro cúbico de petróleo, a la comprensión del rol que le corresponde en la marcha de una unidad de producción rentable".