



Alianzas en la industria petrolera

Por Alejandro Alcoverro, Andersen Consulting

En poco más de dos años las principales empresas petroleras del mundo se han aliado y/o fusionado, formando un grupo reducido de gigantes que controlan alrededor del 50% del negocio mundial del petróleo y del gas.

Las fusiones y adquisiciones forman parte de un fenómeno más general que son las alianzas.

Se entiende por "alianzas" la combinación que dos o más empresas hacen de sus activos, personal, capital y conocimientos para una actividad conjunta a largo plazo.

En los últimos tres o cuatro años prácticamente todas las grandes empresas de la industria han establecido algún tipo de alianza, y esta tendencia va a continuar.



En poco más de dos años las principales empresas petroleras del mundo se han aliado y/o fusionado, formando un grupo reducido de gigantes que controlan alrededor del 50% del negocio mundial del petróleo y del gas.

Desde la ruptura de los monopolios, que dio origen a la mayoría de las empresas petroleras de hoy, se produjeron cambios vertiginosos en materia de alianzas. Aún no conocemos completamente el potencial de éstas, pero todo indica que en un futuro cercano el negocio se centrará en unos pocos grupos dominantes que, a través de adquisiciones, fusiones y/o alianzas, manejarán el mercado energético mundial.

Ejemplos de este proceso de con-

solidación son:

- La fusión entre Exxon y Mobil creó un grupo con una facturación de alrededor de \$165.000 millones; una producción diaria de crudo de 2,5 millones de barriles y de gas de 11.300 millones de pies cúbicos, mientras que sus 44 refinerías producen 5,5 millones de barriles por día en 24 países alrededor del mundo.
- La fusión BP-Amoco, que además adquirió ARCO en abril de 1999, dio lugar a un grupo con \$108.000 millones de facturación y 4,4 millones de barriles por día de venta; su producción diaria es de 1,9 millones de barriles de crudo y 5700 millones de pies cúbicos de gas. Explora en 24 países y cuenta con 18 refinerías, 7 en Estados Unidos y

11 en el resto del mundo.

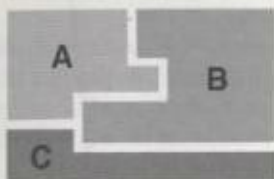
- La fusión, prevista para febrero de 2000, entre TotalFina y Elf, creará un grupo que ocuparía el cuarto lugar entre los gigantes petroleros, operando en alrededor de 30 países con una producción del orden de los 2 millones de barriles por día.

En lo que respecta a nuestro país, en los últimos dos años también se produjeron cambios en este sentido:

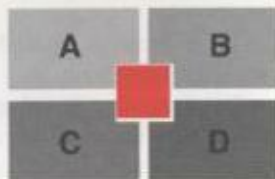
- YPF fue adquirida por la española Repsol, creando Repsol-YPF, la mayor compañía privada de petróleo y gas de Latinoamérica. El grupo alcanzaría una producción global del orden de los 650.000 barriles de crudo por día y contará con una capacidad de refinación de 1,2 millones de barriles por día, repartidos entre cinco refinerías en España, cuatro en la Argentina y una en Perú.
- Amoco Argentina (hoy parte del grupo BP-Amoco) y Bidas se unieron para crear Pan American Energy, la segunda empresa petrolera del país, con una producción de 120.000 barriles por día.
- San Jorge, la segunda exportadora de crudo del país con 78.000 barriles de petróleo y 40 millones de pies cúbicos de gas natural diarios de producción, fue adquirida por Chevron, una empresa norteamericana que hasta el momento no estuvo involucrada en ninguna de las grandes fusiones mundiales.

Como se puede apreciar, los movimientos son numerosos y acelerados. Las fusiones dentro de la industria del

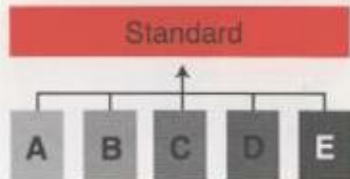
Combinación especializada



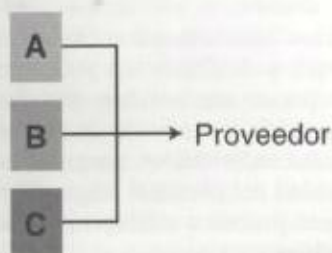
Servicio compartido



Creación de standard



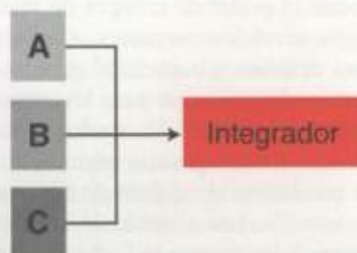
Poder de compra



Cobertura de mercado



Integración



petróleo y del gas son parte de un proceso global tendiente a la consolidación, uno de cuyos objetivos es la reducción de costos de operación a través del aprovechamiento de economías de escala, ya sea desde el punto de vista financiero u operativo. En la industria petrolera, este objetivo cobra mayor importancia debido a la imposibilidad de las empresas de influenciar significativamente en el precio del petróleo, viéndose obligadas a gerenciar los costos para mantener o aumentar su rentabilidad y/o disminuir el riesgo. Además, existe un catalizador natural de estas transformaciones en la industria que es el recuerdo cercano del bajo precio del petróleo por períodos prolongados.

Pero las fusiones y adquisiciones forman parte de un fenómeno más general, que puede involucrar o no al capital accionario: las alianzas.

Entendemos por "alianzas" a la combinación que dos o más empresas hacen de sus activos, personal, capital y conocimientos para una actividad conjunta a largo plazo.

Se forman alianzas para alcanzar nuevos clientes, competir más efectivamente, compartir riesgos o expandirse a nuevos mercados, así como para alcanzar mayor eficiencia, calidad y flexibilidad a lo largo de la cadena de valor. Se forman alianzas con empresas que complementan la oferta

de servicios (Amoco/Mc Donald's), con proveedores de servicios (BP/Schlumberger/Landmark/Western Geophysical) e incluso con empresas competidoras (BP/Mobil en Europa). Así, en función de su objetivo, las alianzas pueden adoptar diversas formas (ver figura).

Las alianzas cobran cada vez más importancia en el mercado energético global. En primer lugar, aparecen nuevas tecnologías a una velocidad tal que es difícil mantenerse al día si uno sólo cuenta con recursos propios. Las privatizaciones y desregulaciones han creado nuevos mercados y para acceder a ellos se requieren capitales y conocimientos no siempre disponibles internamente. Estas situaciones hacen de las alianzas la forma más eficiente de crecer.

Además, aparecen nuevos competidores y para mantener la velocidad en un mundo cambiante y para satisfacer a clientes cada vez más exigentes, se requieren competencias de las que, en general, la industria del petróleo y del gas carece, pero que existen en otras industrias.

En los últimos tres o cuatro años prácticamente todas las grandes empresas de la industria han establecido algún tipo de alianza, y esta tendencia va a continuar. El 90% de los ejecutivos de la industria a nivel mundial cree que las alianzas serán el vehículo

utilizado por las empresas para crecer. Pero, a pesar del entusiasmo, sólo el 30% de los ejecutivos cree que sus empresas están realizando los beneficios previstos en las alianzas establecidas hasta el presente.

Andersen Consulting desarrolló una iniciativa global de análisis del fenómeno de las alianzas durante los años 1998 y 1999, involucrando a alrededor de 320 compañías de América, Europa y Asia, a través de encuestas, entrevistas, mesas redondas e investigación académica. Esta iniciativa incluyó la participación de 40 altos ejecutivos de empresas de energía.

A partir de este trabajo, surgen varias razones por las que los resultados de las alianzas están, en muchos casos, por debajo de las expectativas iniciales, pero hay dos situaciones que merecen destacarse. En primer lugar, aparece la reducción de costos como el principal impulsor de la mayoría de las alianzas, pero los costos no se pueden reducir en forma significativa indefinidamente, por lo que luego de logrados los primeros resultados importantes, el entusiasmo decae. En segundo lugar, muchas empresas intentan administrar las alianzas utilizando las mismas herramientas y enfoques gerenciales que emplean cuando operan individualmente (o son operadoras de un *joint-venture* con socios que sólo aportan capital).

Situaciones tales como la de asociarse con empresas locales para operar en nuevos mercados desregulados, combinar la capacidad de refinación y/o de distribución de combustibles y lubricantes en una región, asociarse con competidores y proveedores de servicios para desarrollar centralmente las actividades administrativas (*back office*) de varios operadores de una cuenca, aliarse con competidores para potenciar el poder de compra de insumos y/o servicios comunes, etcétera, plantea desafíos y capacidad de administración de conflictos para los cuales los enfoques gerenciales tradicionales no siempre dan respuestas adecuadas.

La transición al modelo de alianzas no es sencilla. Las alianzas se vuelven invasoras y las empresas luchan contra la creciente complejidad de los acuerdos, la velocidad de los cambios, los plazos perentorios requeridos para la toma de decisiones, etcétera (todo lo cual genera, además, un elevado nivel de confusión contra lo que también hay que luchar), al tiempo que esperan materializar todas las sinergias previstas en la concepción del negocio.

La investigación de Andersen Consulting muestra que las compañías del sector energético deben desarrollar competencias en cinco áreas clave para establecer alianzas exitosas:

1. Evaluación del negocio y toma de decisiones.
2. Dirección y Control.
3. Medición de resultados.
4. Gestión del portfolio de alianzas.
5. Gestión del riesgo.

1. Mejorar los procesos de evaluación del negocio y de toma de decisiones

Hasta hace aproximadamente tres años, las compañías petroleras limitaban sus posibilidades de asociación o alianza a la reducción de costos en operaciones y/o diversificación del riesgo. Además, los acuerdos no eran tan complejos; la mayoría de los términos eran estables y conocidos y los ejecutivos se dedicaban más a la valuación de los activos a contribuir, que a dar forma al negocio.

En el año que comienza el acuerdo "no estándar" será mucho más frecuente considerando la diversidad de

oportunidades y las distintas posibilidades que las mismas plantean.

Nuestro análisis sugiere que el esquema lineal de decisión (definir el negocio, elegir un socio, estructurar el acuerdo, definir el grado de exclusividad y el alcance geográfico, establecer los recursos a contribuir y los términos del acuerdo) debe enriquecerse con nuevos enfoques:

- Considerar múltiples esquemas de asociación simultáneamente y comparar las distintas alternativas, incluso combinándolas.
- Asignar los mejores recursos humanos a definir los temas clave de la alianza, aquellos que darán por resultado su éxito o fracaso. Durante nuestra investigación los ejecutivos de la industria identificaron a "la elección del socio" y "los términos del acuerdo" como los aspectos clave, pero en algunas iniciativas, la exclusividad, el área geográfica o los recursos a contribuir por cada socio pueden ser tan o más relevantes.
- Reevaluar los supuestos básicos del acuerdo (por ejemplo la participación 50/50 de los socios) toda vez que alguna condición de mercado cambie y tratar de establecer alternativas innovadoras.
- Acelerar los procesos decisivos. Las principales compañías petroleras toman entre 6 y 12 meses para evaluar la conveniencia de establecer una alianza y no todos estos proyectos prosperan. Para aquellas oportunidades que se concretan los plazos son aun mayores. Para cerrar buenos negocios en plazos más cortos, las empresas deben asignar un grupo dedicado *full-time* con los conocimientos y autonomía necesarios para identificar oportunidades con buen potencial y rápidamente obtener la decisión de seguir adelante o desestimarlas.

2. Adaptar los procesos de dirección y control de la alianza

El 78% de los ejecutivos de empresas de energía identificaron a los procesos de Dirección y Control como una de las principales causas de fracaso en las alianzas.

Entendemos por Dirección y Con-

trol a los procesos de conducción general y fiscalización que permiten a los socios de la alianza:

- proteger los intereses individuales de las empresas-socias,
- asignar los recursos requeridos para que la alianza sea exitosa,
- dirimir los conflictos entre socios, así como los conflictos entre los socios y la gerencia de la alianza,
- maximizar los beneficios de la alianza.

Para alcanzar estos objetivos, los procesos de Dirección y Control deben prever mecanismos para la clara asignación y medición de responsabilidades individuales, asegurar la continuidad del personal asignado y establecer procesos decisivos rápidos y transparentes.

Estos objetivos demandan procesos diferentes a los tradicionalmente aplicados en la industria, tales como, por ejemplo, los que generalmente se emplean en un *joint-venture* de exploración donde un socio opera y los socios no operadores proveen fondos y sus representantes asisten a reuniones periódicas del "Comité Operativo" para validar que las decisiones del operador sean razonables y consistentes con los objetivos perseguidos. El "Comité Operativo" decide sobre programas de inversión y sobre cuestiones financieras y, de ser necesario, se crean comités técnicos para la resolución de problemas específicos, pero, en general, estos grupos no se reúnen regularmente.

Este enfoque es insuficiente para cubrir los requerimientos de las nuevas alianzas que son mucho más "invasoras", las empresas aliadas interactúan en varios niveles de sus respectivas organizaciones, se espera más apertura en la transferencia de conocimientos, se sabe que el otro socio podrá aplicar lo que aprendió en futuros negocios, las bases y supuestos iniciales deben revisarse constantemente para reaccionar a los cambios en el mercado. En este escenario, se requiere contar con procesos de Dirección y Control que permitan:

- Extender e integrar las estructuras gerenciales formales de las empresas aliadas: los procesos de Dirección y Control deben alcanzar a los

distintos niveles de la organización de la alianza, tanto los niveles de decisión, como los operativos y los específicos de proyectos. Todos los niveles deben estar involucrados de alguna forma, desde los CEOs, el Comité de dirección (integrado por miembros de los Directorios de las empresas miembro), el Comité Operativo, la gerencia de la alianza y los Comités de Proyectos. Este enfoque apunta a resolver dos de los problemas más comunes de los sistemas de Dirección y Control de las alianzas: un flujo de información pobre y procesos de decisión lentos.

■ Adaptarse a las características específicas de cada alianza: los procesos de Dirección y Control deben adaptarse a la complejidad y niveles de inversión de cada alianza. No es lo mismo un acuerdo de asistencia tecnológica puntual que una asociación para la construcción de una planta de fertilizantes.

■ Evolucionar junto con la evolución de la relación: nuestra investigación muestra que luego de los primeros 12 a 18 meses las preocupaciones migran del nivel de dirección al nivel operativo, para volver luego al nivel de dirección al aparecer nuevas oportunidades de proyectos conjuntos o al considerarse el fin de la alianza.

3. Crear mecanismos formales de medición de performance

Las alianzas perdurables y exitosas demandan mecanismos claros y simples de medición de performance, tanto para guiar a la gerencia de la alianza como a los funcionarios de las empresas-socios.

La definición del esquema de medición de performance de la alianza es una actividad muy importante, dado que revela las diferencias entre los socios (estratégicas, organizacionales y culturales), y clarifica las intenciones y expectativas de cada uno.

Para determinar si la alianza está progresando de acuerdo con lo previsto, nuestra investigación sugiere cuatro actividades clave:

• Definir indicadores de medición de performance: como las empresas o los proyectos, las alianzas requieren entre diez y quince indicadores de

performance, cubriendo objetivos estratégicos, financieros, de clientes y de recursos humanos. Estas métricas deben informar el grado de cumplimiento de los objetivos de corto y largo plazo para la alianza y para cada uno de los socios.

- Asociar la performance al sistema de incentivos: el conjunto de métricas debe influenciar las recompensas. Establecer un conjunto de indicadores y luego recompensar en base a ventas o a resultados operativos invalida el sistema de medición de performance establecido.
- Medir e informar la performance formal y regularmente.
- Utilizar métricas similares para un mismo tipo de alianza: aplicando métricas similares para el mismo tipo de alianzas y de socios, las empresas "leen" mejor los resultados, agilizan los procesos decisivos y asignan recursos de forma más efectiva.

4. Gestión del portfolio de alianzas

Administrar 30, 50 ó 100 alianzas requiere procesos formales, procedimientos y sistemas de soporte. Es prácticamente inevitable que se planteen conflictos entre socios y/o proyectos. Nuestra investigación identificó cuatro roles relacionados con las alianzas que requieren competencias específicas: Negociador, Gerencia Operativa, Coordinación y Gestión de Competencias.

Varias empresas petroleras han desarrollado metodologías que describen las distintas etapas desde la concepción hasta el cierre del negocio. Pero estos flujogramas no son suficientes. Se requieren, además, políticas corporativas, procesos para combinar activos y benchmarks. Se requieren, especialmente, políticas de recursos humanos que establezcan cómo seleccionar la gerencia de la alianza, cómo evaluarla y cómo compensarla.

Por otro lado, supervisar varias alianzas con el mismo socio, o coordinar alianzas que atraviesan las fronteras internas de la empresa son tareas complicadas y es posible que muchas empresas deban crear nuevas posiciones jerárquicas para llevarlas a cabo.

Finalmente, administrar un portfo-

lio de alianzas da a las empresas de energía la oportunidad de desarrollar conocimientos y competencias específicas referentes a la creación, administración y operación de las mismas. Estos conocimientos y competencias deben ser reconocidos como estratégicos, ya que constituirán una ventaja competitiva en el futuro.

5. Reconsiderar la gestión del riesgo

Las empresas de energía saben que las alianzas acarrearán riesgos de litigios judiciales, transferencias de tecnología no deseadas y otras consecuencias negativas. Estos riesgos se evaluaban tradicionalmente caso por caso, pero hoy en día las empresas de energía más innovadoras evalúan en conjunto el portfolio de alianzas, redefiniendo en algunos casos su perfil, al determinar si dicho portfolio aumenta o disminuye el riesgo general de la compañía.

Al tiempo que la tecnología avanza vertiginosamente y la globalización se acentúa, en los próximos años seguiremos viendo cambios en las empresas de la industria de energía y las alianzas serán una práctica cada vez más frecuente en nuestro país. Considerar los factores que llevaron al éxito o al fracaso en experiencias internacionales permitirá aumentar el valor a obtener de las mismas.

Alejandro Alcoverro es contador público de la Universidad de Buenos Aires. Desde 1985 se desempeña como consultor de empresas y actualmente es director asociado de Andersen Consulting en la práctica de Consultoría a Empresas de Energía.