



La empresa petrolera moderna: compitiendo en ambiente de incertidumbre

Por Luis Giusti, Consultor del Centro de Estudios Estratégicos e Internacionales, Washington.

Especial para *Petrotecnica*

El "telón de fondo" contra el cual la industria petrolera deberá enfrentarse en el umbral del nuevo siglo muestra una variada gama de situaciones. Todo apunta hacia un ambiente altamente interesante y un negocio cargado de retos.

Las predicciones indican que la demanda continuará aumentando y que el petróleo continuará siendo la fuente principal de energía por muchas décadas más. Sin embargo, sin pretender predecir precios, la transformación industrial y la evolución tecnológica, sumadas a los planes de expansión anunciados, nos hablan de una tendencia hacia la baja.

Es importante tener presente que continuarán creciendo las presiones relacionadas con protección ambiental y justicia social. Para las empresas petroleras, esto implica cada vez mejores prácticas operacionales y una mejor comprensión de la situación social y política en sus áreas de operación. Un aspecto particularmente complejo dentro de la agenda ambientalista es el relacionado con los gases del efecto invernadero, que requiere un enfoque global multisectorial.



El petróleo fue descubierto por primera vez mediante perforación del subsuelo, en el año 1859 en Titusville, una pequeña población del Estado de Pennsylvania, en los Estados Unidos, dando paso a la industria petrolera tal como hoy la conocemos. Sin embargo, ha sido el siglo XX el que ha marcado la evolución de un sistema primitivo de extracción y una red controlada y limitada de suministro y consumo, a un emporio industrial altamente sofisticado, con la evolución tecnológica jugando un papel preponderante y un mercado altamente competitivo.

En el año 1928, el Acuerdo de Achnacarry marcó el inicio del predominio de un pequeño grupo de grandes compañías, "Las Siete Hermanas", que controlaron el negocio petrolero y organizaron los mercados a través de una distribución geográfica y una política de fijación de precios. Posteriormente, a principios de la década de los años 70, ese control pasó a manos de los productores de la OPEP (Organización de Países Exportadores de Petróleo). Durante el subsiguiente ciclo de altos precios ocurrido entre 1970 y 1985, la industria petrolera sufrió grandes transformaciones y las empresas se dividie-





ron y subdividieron. Hoy en día, existen más de 300 entidades produciendo petróleo en el mundo.

A pesar de que ese ciclo demostró la eficacia en el corto plazo de la administración del suministro, para beneficio de los productores de la OPEP generó fuerte competencia y desplazamiento por otros combustibles; además, una impresionante evolución tecnológica que se tradujo en un plazo relativamente corto, en el ambiente altamente competitivo del actual mundo petrolero.

A principios de la década de los años 80, el costo de descubrimiento variaba entre 15 y 20 dólares por barril, mientras que actualmente el promedio es de 4,5 dólares por barril, lo cual cancela aquel viejo axioma de que siempre es mejor comprar reservas que correr el riesgo exploratorio. En lo relativo a operaciones de producción, los costos han bajado a una tercera parte durante los últimos quince años. Por ejemplo, el límite económico en el Mar del Norte a finales de los años 80, era de 16 dólares por barril, mientras que hoy en día ese límite está en el orden de 5 a 7 dólares por barril. Como resultado, el extremo superior de la curva del suministro necesario para abastecer la actual demanda de 75 millones de barriles por día, muestra un barril marginal con un costo del orden de 11 dólares, el cual es equivalente a lo que podemos denominar el equilibrio dinámico del precio. Es altamente improbable que los precios puedan permanecer a ese nivel tan bajo por largo tiempo, debido a que el gran "dolor" económico y los desajustes, conducen a acuerdos de suministro administrado, tales como el que actualmente está en vigencia. Sin embargo, en el extremo superior de esa curva, está la amenaza de sustitución por otros combustibles, que se hace efectiva

cuando los precios se mantienen muy altos. Es cierto que la gasolina, el diesel y el jet-kerosene están a salvo, pero ellos solamente representan el 43% del petróleo total consumido.

Adicionalmente, con base en abundante información estadística, se sabe que si la OPEP mantiene consistentemente su precio por encima de 18 dólares por barril, la participación del petróleo en el mercado energético comienza a descender de su tradicional 40%. Además, varios productores importantes han venido anunciando significativos programas de apertura y expansión que hacen presagiar un ambiente cada vez más competitivo. Lo que no puede adelantarse con precisión es cómo evolucionarán las políticas de administración de suministro dentro de este ambiente.

Sin embargo, seguramente se mantendrán aspectos importantes de las actividades de exploración y producción. Es, después de todo, un negocio atípico, que demanda abundantes recursos financieros, alta tecnología y control de importantes mercados. Como resultado, aunque la competencia por nuevas áreas se hará más intensa, una vez que éstas sean adjudicadas, la fórmula de *joint-venture* continuará siendo popular.

Por otra parte, la refinación, distribución y ventas continuarán caracterizadas por un ambiente de alta competencia y es muy probable que se mantenga la tendencia de reestructuraciones y fusiones, con las compañías tratando de simplificar sus estructuras para hacerlas más eficientes, optimizar sus operaciones, y al mismo tiempo neutralizar y compensar sus debilidades.

Finalmente, es importante tener presente que continuarán creciendo las presiones relacionadas con protección ambiental y justicia social. Para las empresas petroleras, esto implica

cada vez mejores prácticas operacionales y una mejor comprensión de la situación social y política en sus áreas de operación. Un aspecto particularmente complejo dentro de la agenda ambientalista es el relacionado con los gases de invernadero, que requiere un enfoque global multisectorial. Sin descartar cualesquiera acciones unilaterales basadas en el principio de la precaución, a las empresas petroleras les convendría promover estrategias encaminadas a lograr acuerdos globales, con la participación de gobiernos e instituciones multilaterales, con miras a constituir modelos dentro de los cuales cada actor pueda encontrar una adecuada inserción.

Todas las predicciones indican que la demanda petrolera continuará aumentando y que el petróleo continuará siendo la fuente principal de energía por muchas décadas más. Las prácticas de administración de suministro, por parte de los productores principales, continuarán jugando un papel importante. Sin embargo, sin pretender predecir precios, la transformación industrial y la evolución tecnológica, sumadas a los planes de expansión anunciados, nos hablan de una tendencia hacia la baja.

Éste es el "telón de fondo" contra el cual la industria petrolera se enfrenta al umbral del nuevo siglo. Todo apunta hacia un ambiente altamente interesante y un negocio cargado de retos. Como muchas veces en los ciclos del pasado, la industria petrolera se ajustará a los nuevos tiempos y mantendrá un exitoso negocio. ●

Luis Giusti es consejero en materias energéticas y en asuntos políticos económicos latinoamericanos en el Centro de Estudios Estratégicos e Internacionales; consultor internacional y ex presidente de PDVSA de Venezuela.