

El camino hacia la transición energética, una decisión trascendental

Por **Federico Esseiva** (*Socio en Tandem*)

Un camino hacia el que apuntan las empresas, en un marco de crecimiento de demanda de la energía.

El sector energético experimenta una transición hacia una producción con menos impacto ambiental, y en este camino las compañías de hidrocarburos deberán tomar decisiones críticas para afrontar a un enemigo invisible: las emisiones de carbono. Estas decisiones pueden afectar significativamente su modelo de negocio.

El contexto presiona; los inversores, consumidores y reguladores esperan que las empresas de petróleo y gas controlen, gestionen y tomen responsabilidad no solo sobre las emisiones directas de sus propias operaciones (alcance 1), sino también sobre las emisiones indirectas por consumo de la energía como fuente para su propia operación (alcance 2), e incluso por las emisiones indirectas que resultan

del uso final de hidrocarburos refinados (alcance 3). En este sentido, puede observarse que en nivel global la demanda de energía de fuentes convencionales está decayendo mientras que aumenta el consumo de otras fuentes, como las renovables. Podemos destacar diferentes compromisos en esta línea, como el del gobierno de California, en los Estados Unidos, que eliminará gradualmente la venta de autos nuevos impulsados a nafta para 2035.

Por supuesto, esta transición no avanza de la misma manera en todo el mundo. Mientras que en Sudamérica la producción de energía está fuertemente basada en fuentes convencionales y el sector de hidrocarburos es un gran motor para la economía y el desarrollo regional, en los países



nórdicos la demanda de fuentes limpias se impone y el segmento de Gas y Petróleo no tiene impacto relevante en el PBI.

Otro punto de presión son las regulaciones, cada día más exigentes a la hora de otorgar una licencia para operar. Un actor que merece especial consideración es la comunidad de inversores, que sigue atentamente la evolución de la transición: BlackRock penalizó a más de 50 empresas de su portfolio por no progresar frente al riesgo climático, un informe de PwC anticipa que para 2025 el 60% de los fondos serán ESG (siglas inglesas de Environmental, Social y Governance), que definen a una inversión por su grado de atención a factores medioambientales, sociales y de gobierno corporativo.

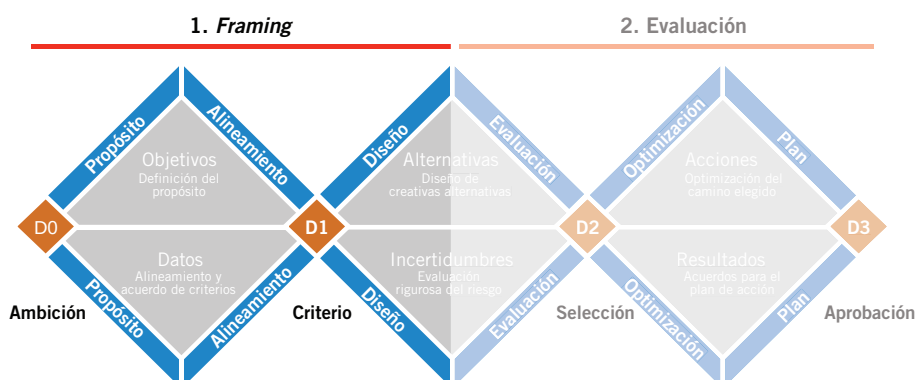
Más allá de estos grandes titulares, lo cierto es que las organizaciones tienen varias alternativas para reducir la intensidad de carbono en sus operaciones, sin llegar al extremo de cambiar totalmente el negocio. El desafío está en que cada una trae su propio set de concesiones entre la viabilidad económica y la contribución con la descarbonización, por eso el camino de la transición energética plantea un constante dilema entre el corto y el largo plazo.

Un marco para decidir

Una vez abierto el espectro de alternativas hacia la transición energética, podríamos arriesgar que hay tantos caminos como compañías existen.

Desde reducir el venteo de gas hasta la decisión de dejar de producir hidrocarburos y en el medio muchos grises. Las amenazas del contexto obligan a tomar una decisión clara, consciente y consistente respecto de cómo la empresa quiere recorrer la transición. Las señales son claras, nadie podrá decir luego que los cambios no se veían venir. Por la complejidad de la situación para las compañías de petróleo y gas es muy valioso brindar un buen marco a la decisión. La metodología triple diamante nos guía en un proceso que combina etapas divergentes y convergentes hasta elegir el mejor curso de acción.

Nos enfocaremos aquí en la primera mitad de este recorrido, donde la metodología permite enmarcar adecuadamente la decisión a tomar.



3D Evaluación Triple Diamante

Dado que el marco inicial determina las posibles soluciones por considerar, hacernos las preguntas correctas en esta instancia será crítico para los resultados que se desean alcanzar (ver figura en esta página).

Como en la mayoría de los mapas y señalizaciones, el primer paso es saber adónde queremos llegar, cuál es la visión y los objetivos de la empresa. ¿Nos mantendremos como una compañía de hidrocarburos o queremos ser una compañía de energía? ¿Será el petróleo y/o gas el principal activo de la organización? ¿Nos vamos a comprometer con metas de reducción de emisiones? ¿A qué plazo y en qué magnitud? ¿Reducir la intensidad o las emisiones absolutas? ¿Se trabajará en la integración con una ambición de cambio en el portafolio hacia fuentes de energía renovables?

Adicional a los objetivos, es fundamental clarificar los criterios para medir el impacto financiero de las decisiones asociadas en el presente y en especial en el largo plazo. Muchas organizaciones están atrapadas en un pensamiento dual de beneficio económico o sustentabilidad. Sin embargo, el financiamiento que provenga de inversores externos, cada vez más preocupados por el medio ambiente y la “calidad” de sus inversiones, hará que cada día los dólares que se inviertan en fuentes convencionales serán mucho más caros que los que se requieran para invertir en fuentes renovables.

Luego, será clave identificar dónde estamos parados ¿Cuál es el punto de partida de la empresa? Revisar la cartera actual de activos para dimensionar

la intensidad de carbono de las operaciones, que dependerá en gran medida del tipo y la calidad del hidrocarburo que se produzca, como así también de las tecnologías de recuperación. También debe tenerse en cuenta el entorno regulatorio y político de las regiones donde se opera. Cada país tiene sus propias regulaciones que derivan en beneficios (por reducción de emisiones, por desarrollo de fuentes de energía, etc.) o penalizaciones/restricciones referidas al uso de las fuentes de energía “sucia”. En América Latina, los países avanzan en esta dirección y observan sus retos y oportunidades particulares y los impactos del sector energético para lograr una transición energética “justa”. Será clave también hacer un diagnóstico real de las capacidades instaladas para iniciar este camino: ¿cuál es la capacidad de la empresa para implementar tecnologías eficientes en la reducción o la captura de emisiones de carbono? Y, en el caso de que se estén considerando nuevas fuentes de energía, será preciso dimensionar la idoneidad de la compañía para ejecutar proyectos afines.

Una vez definidos los puntos de partida y de llegada, será momento de identificar las decisiones y alternativas que pueden acercarnos efectivamente.

Las decisiones deberán ajustarse con los objetivos. Si lo que se busca es reducir emisiones, ¿qué opciones hay disponibles en el portafolio actual para conseguirlo? ¿Cuáles son las opciones orgánicas y en qué tecnología se debería invertir? ¿Convendrá desinvertir en activos de alta intensidad de carbono o tomar acciones para reducir esa intensidad? ¿Aceleramos

el desarrollo de activos de petróleo más ligero?

Hay fuentes convencionales que pueden resultar más eficientes respecto de las emisiones. El gas natural, por ejemplo, puede ser el combustible puente entre el petróleo crudo y las formas renovables de energía. La reducción y la captura de las emisiones de metano pueden producir beneficios ambientales inmediatos.

Si buscamos ampliar el horizonte con la incorporación de fuentes de energía renovable, ¿en qué fuentes y tecnología vamos a invertir? ¿A qué parte de nuestros activos podemos proveerle energía con nuevas fuentes renovables? ¿Qué capacidades debemos adquirir o desarrollar para ser un operador de energías renovables?

Como se puede apreciar, el rango de opciones es muy amplio y las decisiones dependerán de las palancas que la organización esté dispuesta a considerar. Es posible que se quiera designar solo algunas partes de la cartera para las decisiones de transición energética, o bien avanzar con cambios más significativos, incluida la creación de nuevos negocios en proyectos de energía renovable. Los ejecutivos de la industria deberán encontrar los equilibrios saludables de economía y sustentabilidad que permitan a la empresa mantener o incluso crecer en el negocio, pero ahora con drivers y amenazas totalmente diferentes a las de antes. Es tiempo de tomar decisiones críticas y de empezar con el marco adecuado, luego vendrá una etapa de evaluación en profundidad de las alternativas que tengamos sobre la mesa.