

Dick Cheney: de Halliburton a la Casa Blanca

Presentamos a continuación un resumen comentado de la conferencia de Dick Cheney en el London Institute of Petroleum. Hemos numerado los párrafos para poder acotar las citas y permitir mayor facilidad de referencia.

Dick Cheney tiene en mente lo que dijo Sheik Yamani en 1973 (1) al afirmar que “dentro de 30 años habrá una gran cantidad de petróleo pero no habrá compradores. Así que el petróleo se quedará en el subsuelo. La edad de piedra no se terminó porque faltaran las piedras. Del mismo modo la edad del petróleo puede terminarse sin que llegue a faltarnos el petróleo”. Pero advierte que la realidad es otra bien distinta aunque afirma en dos ocasiones, al comienzo y al final de su intervención, que es optimista sobre el futuro que se abre a la industria del petróleo durante el siglo XXI. (2)

Podríamos decir que el eje central de su discurso es la máxima: “el petróleo es un recurso finito y no renovable” (3). Y esto en dos vertientes: a nivel mundial y desde el punto de vista de las empresas petrolíferas. A nivel mundial sostiene que cuando llegue el año 2010 aumentará el consumo en 50 mb/d mientras que ya se demandan 71mb/d durante el 1999. Así que está por verse de dónde van a salir los nuevos barriles (4). Esto se puede entender de tres maneras: “las compañías no podrán abastecer esa cantidad de petróleo”, “no sabemos qué países lo van a producir”, o “los yacimientos mundiales actuales y futuros no podrán garantizar ese suministro”. Además de englobar las dos afirmaciones anteriores, la tercera es sin lugar a dudas la interpretación correcta, como veremos a continuación.

Por lo que respecta a la vertiente que afecta a las compañías petrolíferas, las áreas centrales donde tienen sus principales inversiones llevan muchos años explotándose, por lo que la extracción del crudo es muy costosa y las plusvalías reducidas. Como de lo que se trata es de reemplazar tanto las reservas propias como los márgenes de beneficios (5), las compañías tienen serios problemas para garantizar su estabilidad y perdurabilidad financiera (6) por el agotamiento de sus propios activos. De ahí las grandes fusiones (7).

Hay, por tanto, un importante cambio de escenario en el panorama energético, pues “tal como apuntan los observadores, a largo plazo podrían darse al mismo tiempo y en todo el mundo aumentos en los costes de explotación y desarrollo del petróleo” (8). Para mí esto es lo más importante de todo el discurso (junto con la demanda de mayor influencia política para las compañías petroleras) y lo que justifica que Cheney esté en el London Institute of Petroleum haciendo una conferencia que diga algo distinto a lo que ya sabe de primera mano su experto auditorio. Pues es evidente que la mayoría de temas que va a tratar son conocidos por todos los que le están escuchando. Pero esta afirmación es muy novedosa por cuanto contradice no sólo a Yamani, sino a todos los ‘think tanks’ del petróleo como la AIE y otros. No debemos olvidar que aún hoy, con precios por encima de \$50 el barril, los expertos asienten a regañadientes que puede seguir subiendo. E incluso la mayoría todavía defiende que estas subidas son coyunturales y el precio descenderá de nuevo a niveles ‘razonables’ en un futuro próximo. Tengamos presente que Cheney está en un ‘escenario informal’, es decir la conferencia forma parte de un ‘almuerzo’ que seguramente iría acompañado de abundantes charlas y cruces de opiniones entre los más de 300 asistentes. Lo que dice el CEO de Halliburton es

entonces una idea que se propagaría en los comentarios posteriores: el cambio de escenario en la industria del petróleo por el agotamiento de los recursos y declive (para nosotros cenit o 'peak oil') de su producción a nivel mundial. Es decir, subirá el precio del barril ("aumento en los costes") porque no se podrán satisfacer ("¿de dónde vendrán?") la totalidad de los 50 mb/d previstos para el 2010.

Ahora bien, mi pregunta es: ¿quiénes son esos "observadores"? ¿Cuándo alguien había 'observado' ante la opinión pública mundial nada semejante antes de 1999? Porque resulta que no sólo se van a encarecer los barriles de las áreas centrales, sino 'al mismo tiempo y en todo el mundo' todos los barriles de petróleo. Por el párrafo apuntado en la nota (4) y los comentarios de Kjell Aleklett se hace evidente que Cheney está reportando en este párrafo su conocimiento de los estudios de la 'inteligencia' norteamericana sobre estado, cuantía y curva de agotamiento de las reservas mundiales (9). Es muy probable que los conocimientos y estudios que King Hubbert prestó al gobierno norteamericano hicieran escuela (10), terminando finalmente en importantes informes que servirían de base teórica para posteriores acciones geopolíticas que garantizaran en este comprometedor futuro la hegemonía energética norteamericana.

Porque no debemos olvidar que "el petróleo es algo único y por eso es un recurso natural tan estratégico... La energía es algo verdaderamente fundamental para la economía mundial. La Guerra del Golfo ha sido un fiel reflejo de esta realidad" (11). Aún más, es un 'commodity' único porque "el petróleo es la base y fundamento sobre lo que se sustenta todo el edificio de la economía mundial" (12), y muy especialmente la norteamericana que consume el 25% de la producción total.

En consecuencia, y frente a este encarecimiento de la 'producción y desarrollo' del barril 'al mismo tiempo y en todo el mundo' por agotamiento de los recursos propios y foráneos, aunque 'todavía' no toque a su fin la era del petróleo, "los cambios están en marcha y la industria debe estar preparada para adaptarse al nuevo siglo y a las transformaciones que están por venir ... Todo esto origina un desafiante contexto según nos disponemos a cruzar el umbral del nuevo milenio" (13).

Pasemos a continuación a analizar los pasos que según Cheney (o como cínicamente dice: 'desde la perspectiva de Halliburton' (14) debe dar la industria si quiere sobrevivir. Porque al sustentar sus consejos en un 'trasfondo político' podríamos decir que el discurso va a 'sentar cátedra'. De ahí su enorme importancia, pues él mismo afirma que "los competidores que tendrán éxito serán aquellos que manejen mejor el conocimiento. Y esto hace referencia a la tecnología, la especialización, a las mejores prácticas, al país, el mercado y la inteligencia del competidor y la valoración de la oportunidad" (15). Sin duda omite el 'conocimiento' más importante: la información privilegiada que él posee, de primera mano y avalada por estudios desvinculados de todo interés empresarial.

Las compañías se deben enfrentar a dos dificultades que antes no tenían: "crear nuevas áreas centrales" (16) y mantener su credibilidad financiera (17).

Por lo que respecta a la primera caben dos estrategias diferenciadas por el 'riesgo'. Una de bajo riesgo político (18) pero alto riesgo en exploración que consiste en seguir actuando sobre las propias reservas; y otra de alto riesgo político y bajo riesgo en exploración que consiste en "acuerdos de producción allí donde pueden desarrollar

reservas que ya son conocidas pero el país no tiene el capital o la tecnología para explotarla” (19). Ahora bien, en cuanto las compañías salen a buscar nuevos yacimientos se encuentran con que deben negociar desde acuerdos gubernamentales (20) que se hacen extremadamente complejos en la zona del mundo donde se encuentran las mayores reservas: Oriente Medio (21). Así que aparecen severos problemas porque “la petrolera es la única gran industria cuyo influencia en la escena política no ha sido todo lo efectiva que debiera... y necesitamos ganarnos la credibilidad para que nuestros puntos de vista sean escuchados” (22). La consecuencia final ha sido que para mantener la producción en los noventa “se ha tenido que bombear de aguas profundas” (23) porque las producciones de la antigua Unión Soviética y China no han resultado ser lo cuantiosas que se esperaba.

Por lo que respecta a la credibilidad financiera, “la competencia mundial por el capital es un imperativo para mantener el tamaño y poder crecer” (24). Pero aún con las fusiones se hace difícil mantenerse frente a la competencia y aún más crecer, porque se trata de seguir teniendo los más bajos costes, la mejor solvencia, los prestamos al más bajo interés y las mejores plusvalías en la bolsa. Es decir, en este nuevo escenario no sólo se debe competir en el terreno de las reservas, sino también en el del capital financiero. Además, la industria tiene una ‘dañina volatilidad’ y “en el próximo siglo el negocio petrolífero necesita aprender cómo romper los ciclos de auge y decrecimiento que hemos experimentado durante este siglo” (25).

Para salvar esas dos dificultades las compañías deben encuadrarse en cuatro tipos básicos si quieren “sobrevivir y prosperar en las nuevas condiciones” (26): ser una ‘super major’, dominar una región o un mercado, ser una ‘super independiente’ o ser un ‘empresario de nichos’ (27). Además, “aparecerán nuevos buscadores de petróleo que, junto con una gran cantidad de los cerebros despedidos de las grandes compañías por los recortes de personal, serán una dura competencia para las empresas más grandes en la próxima década” (28).

Finalmente, para aumentar las ganancias hay dos únicos caminos: incrementar los volúmenes y mejorar la ‘unidad de rendimiento’. No obstante, “lo que se puede observar es que en el negocio de los bienes de consumo el productor ganador será quien tenga costes más bajos” (29).

Cheney habla también del gas natural y la extensión del negocio petrolero hasta el mercado eléctrico, pero simplemente quiero destacar estas palabras: “Las compañías de petróleo y gas pueden buscar una estabilidad en sus beneficios dentro de un mercado de empresas de servicios públicos que pueden extender o integrar sus negocios. Estos nuevos negocios pueden amortiguar la volatilidad de las ganancias que vienen del petróleo” (30).

Para terminar, después de haber releído unas cuantas veces la conferencia, no acabo de averiguar los motivos que hacen ser a Dick Cheney tan optimista sobre el futuro del negocio del petróleo en el siglo XXI. ¿Serán las mega fusiones entre compañías? ¿Tal vez la extensión del negocio petrolífero hasta cubrir todo el espectro energético? ¿O quizá la nueva influencia política? Con la perspectiva que dan 5 años y los graves sucesos acontecidos en este tiempo, me pregunto a veces si esta frase: “la Guerra del Golfo ha sido un fiel reflejo de esta realidad”, hace referencia no sólo al petróleo sino también a una semilla que entonces le hacía ser optimista. Porque, como se observa en

la nota (21), las compañías están ansiosas de morder el “premio más grande” y ya le han dado el primer amargo bocado. ¿Seguirá siendo Cheney tan optimista?

1. En el párrafo (4): “El año pasado entendí a Sheik Yamani cuando decía que era más bien pesimista ...”. Y también en el párrafo (43): “Bien, aún no ha llegado el final de la era del petróleo”.
2. Al final del párrafo (4): “Déjenme decir a partir de este momento que soy optimista en exceso por lo que respecta a nuestra industria”. Y al terminar la conferencia al final del párrafo (45): “... y soy optimista sobre nuestro futuro en el próximo siglo”.
3. En el párrafo (5): “Obviamente, la producción de petróleo es una actividad que agota sus propios recursos”.
4. En el párrafo (6): “Por lo que respecta al mundo, se espera de las compañías petrolíferas que mantengan los descubrimientos y desarrollen suficiente crudo como para compensar los más de 71 millones de barriles que se agotan cada día, además de encontrar los que satisfagan la nueva demanda. En efecto, algunos estiman que la demanda mundial de petróleo sufrirá un aumento de un 2% anual durante los próximos años mientras que simultáneamente se producirá un declive mínimo de un 3% en la producción por el agotamiento de las actuales reservas. Esto quiere decir que para el 2010 necesitaremos del orden de 50 millones de barriles adicionales cada día. ¿De dónde va a salir este petróleo?”.
5. Esto se dice en el párrafo (8) y en el (22) cuando afirma que “las compañías petroleras son las que cubren la mayor parte del gasto al mismo tiempo que obtienen los márgenes de beneficio más bajos con las actuales perforaciones y funcionamiento de sus activos”.
6. En el párrafo (10): “Pero también hay casos donde se hace difícil dirigir la administración de las compañías para que puedan sostenerse y crecer además de ofrecer a la firma un mayor protagonismo”.
7. En el párrafo (10): “La principal intención que hay detrás de las más grandes fusiones es el ahorro en costes que se prevé como resultado de las economías de escala”.
8. Por la mitad del párrafo (20).
9. En el párrafo (6): “En efecto, algunos estiman que la demanda mundial de petróleo sufrirá un aumento de un 2% anual durante los próximos años mientras que simultáneamente se producirá un declive mínimo de un 3% en la producción por el agotamiento de las actuales reservas”. Remarcamos de nuevo la palabra ‘algunos’.
10. Entre 1964 y 1976 King Hubbert trabajó como investigador geofísico ‘senior’ en el United States Geological Survey. En 1958 publicó un informe sobre los recursos minerales de Texas. Y lo hizo en parte para ilustrar los límites que tenían los yacimientos de petróleo y gas y las importantes consecuencias políticas que comportaban su agotamiento. Por este y otros estudios posteriores fue invitado a participar en diferentes agrupaciones de expertos, incluido el ‘Committee on Natural Resources Advisory to President John F. Kennedy’, organizado por el National Academy of Sciences.
11. Párrafo (32).
12. Párrafo (34).
13. Párrafo (43) y cuando dice al comienzo del párrafo (18): “La inmensa lista de reestructuraciones que pensamos están por venir, y que siguen la estela de las recientes grandes fusiones, deberán crear oportunidades para que los competidores fortalezcan sus posiciones”.

14. Párrafo (4).
15. Párrafo (44).
16. Párrafo (9).
17. Párrafo (10).
18. Por 'riesgo político' se entiende "negociar sobre una base de riesgos políticos, comerciales y ambientales ... conflictos civiles, rutas de transporte, asuntos laborales, cláusulas fiscales e incluso a veces sanciones económicas impuestas por el gobierno de los EEUU". En el párrafo (9).
19. Párrafo (9).
20. "Los gobiernos y las compañías nacionales controlan aproximadamente el 90% de los activos. De ahí que el petróleo siga siendo fundamentalmente un negocio entre gobiernos". En el párrafo (7).
21. "Oriente Medio es el lugar donde todavía se encuentra el premio más grande con los dos tercios del petróleo mundial y de más bajo costo, pero aunque las compañías están ansiosas por tener un mayor acceso, los progresos que se hacen continúan siendo escasos". En el párrafo (7). Ahora bien, aunque "La OPEP ha mostrado su habilidad para gestionar las crisis cada vez que los precios del petróleo han caído a niveles de un único dígito, el grupo puede estar cerca de su destrucción si los precios del petróleo se disparan a niveles demasiado altos" En el párrafo (20).
22. Párrafo (38).
23. Párrafo (7).
24. Párrafo (10).
25. Párrafo (39).
26. Párrafo (12).
27. Párrafos (13-17).
28. Párrafo (18).
29. Párrafo (41).
30. Párrafo (30). Para avalar estas palabras recuerdo que últimamente se está hablando de la fusión de Repsol YPF con Gas Natural, e incluso con alguna eléctrica. Tal vez Antonio Brufau haga posible lo que no consiguió Alfonso Cortina.