

Texto completo del discurso de Dick Cheney en el almuerzo realizado en el Instituto del Petróleo en otoño de 1999.

(Traducido por Marcos Martínez)

Publicado el miércoles 9 de junio de 2004 por el London Institute of Petroleum.

Recogido de Energy Bulletin en la dirección
www.energybulletin.net/newswire.php?id=559

Nota editorial de Energy Bulletin:
Esta conferencia hace referencia al artículo de Kjell Aleklett 'Dick Cheney, Peak Oil and the Financial Count Down' (traducido en CEO). Muestra un profundo conocimiento de los inminentes cambios energéticos. Se quitó de la página web del Instituto del Petróleo (www.petroleum.co.uk/speeches.htm), pero la hemos encontrado usando la máquina Wayback en www.archive.org

Dick Cheney afirma que “en el 2010 necesitaremos del orden de cincuenta millones de barriles de petróleo adicionales al día. ¿De dónde vendrá este petróleo? ... El petróleo es algo único y por eso es un recurso natural tan estratégico. No estamos hablando aquí de jabón en escamas o ropa de andar por casa. La energía es verdaderamente fundamental para la economía mundial”

...

Su Excelencia, damas y caballeros, les ruego hagan silencio al presidente del Instituto del Petróleo, el Señor Chris Moorhouse.

Gracias.

Es para mi un privilegio y un honor dar la bienvenida a todos nuestros invitados

Full text of Dick Cheney's speech at the Institute of Petroleum Autumm lunch, 1999.

Editorial Notes:

This speech is referred to in Kjell Aleklett's recent article, 'Dick Cheney, Peak Oil and the Final Count Down'. It show a deep understanding of the impeding energy challenges. It was removed from the original Institute of Petroleum website, but we found it using the Wayback machine at www.archive.org

By Dick Cheney: “By 2010 we will need on the order of an additional fifty million barrels a day. So where is the oil going to come from? ... Oil is unique in that it is so strategic in nature. We are not talking about soapflakes or leisurewear here. Energy is truly fundamental to the world's economy”

...

Your Excellence, Ladies and Gentlemen, pray silence for the President of the Institute of Petroleum, Mr Chris Moorhouse.

Thank you.

(1) Its my privilege and honour to welcome all our guests

en este segundo almuerzo de otoño organizado por el Instituto del Petróleo. Es muy bueno ver a tantos amigos, viejos y nuevos, aquí reunidos hoy. Cerca de trescientos me han dicho, así que bienvenidos. Los invitados no sólo representan una amplia muestra de la industria de la energía del Reino Unido, incluyendo a las mayores compañías energéticas, contratistas y asesores, sino que también hay representantes de muchas de las industrias asociadas con el negocio energético. Entre mis invitados se incluye una amplia muestra de los representantes 'senior' del mismo Instituto del Petróleo, bienvenidos caballeros. Querría hacer una mención especial para Basil Butler y Larry Farmer, pues son los que han ayudado a asegurar hoy la presencia de nuestro principal ponente. La extensa representación en la sala claramente demuestra el deseo de tener este tipo de oportunidades para encontrarse con los colegas de la industria de la energía en un escenario tan informal, pero aún demuestra más el deseo real de escuchar hoy los puntos de vista de nuestro eminente conferenciante. Así que, en beneficio de todos, es mi deseo dar una muy especial bienvenida a Dick Cheney. Dick Cheney es un nombre reconocido en todo el mundo, no sólo por ser el CEO de Halliburton, sino también por su anteriormente larga y distinguida carrera en la política de los Estados Unidos. Creció en Wyoming y fue educado en las universidades de Wyoming y Wisconsin.

Posteriormente hizo carrera en el servicio público. Después de ocupar cargos en la plantilla del gobernador de Wisconsin y estar en el congreso entre el personal de un miembro de la Cámara de Diputados, en 1969 se incorporó a la administración Nixon. Prestó servicios en diferentes cargos del 'Cost of Living Council', en la 'Office of Economic Opportunity' y en la Casa Blanca

to this, the second Autumn lunch arranged by the Institute of Petroleum. It's very good to see so many friends, old and new here today. Close to three hundred I've been told, so welcome. Guests represent not only a broad cross-section of the UK energy industry, including the major energy companies, contractors, suppliers, consultants, but also representatives from many of the industries associated with the energy business. My own guests include a broad cross-section of the senior representatives of the Institute of Petroleum itself, welcome gentlemen, and I would make special mention of Basil Butler and Larry Farmer who helped to secure today the presence of our principal speaker. The breadth of representation around the room clearly demonstrates a wish to have this kind of opportunity to meet colleagues from the energy industry in such an informal setting, but even more demonstrates a real wish to hear the views of our eminent speaker today. So on behalf of all, I would like to say a very special welcome to Dick Cheney. Dick Cheney is a household name around the world, not only as the Chief Executive Officer of Halliburton, but also from his previous long and distinguished career in US politics. He grew up in Wyoming and was educated at the Universities of Wyoming and Wisconsin

(2) and embarked on a career in public service. After appointments to the staff of the Governor of Wisconsin and as a congressional fellow on the staff of a member of the House of Representatives, in 1969 he joined the Nixon administration. He served in a number of positions at the Cost of Living Council, the Office of Economic Opportunity and in the White House,

cuando Gerald Ford entró como presidente en agosto de 1974. Allí fue invitado a servir en el equipo de transición y después como vice-asistente del Presidente. En noviembre de 1975 fue nombrado asistente del Presidente y jefe del cuerpo administrativo de la Casa Blanca, cargo que mantuvo durante la administración Ford. Al volver a su estado de origen en 1977, Dick Cheney fue elegido para prestar sus servicios como el único congresista de Wyoming en la cámara de diputados en 1978. Fue reelegido cinco veces. Al final de su primer periodo los colegas del partido le eligieron para servir como presidente del Comité de Política Republicana. Posteriormente llegó a ser presidente de la Conferencia Republicana y de la 'House Minority Whip'. Como secretario de defensa desde marzo de 1989 hasta enero de 1993, Dick Cheney dirigió dos de las campañas más grandes en la historia reciente: la Operación Causa Justa en Panamá y la Operación Tormenta del Desierto en Oriente Próximo. Él ha sido también el responsable que ha configurado el futuro del ejército americano en un momento de profundos y rápidos cambios tras el fin de la guerra fría. Por su dirección en la Guerra del Golfo, Cheney fue condecorado con la Medalla Presidencial de la Libertad por el presidente George Bush el 3 de julio de 1991. Después de dejar el departamento de defensa en 1993, Dick Cheney sirvió como socio 'senior' en el American Enterprise Institute y dio conferencias por muchos lugares del país. Actualmente está prestando sus servicios en las planas de dirección de las empresas Proctor & Gamble, Union Pacific y EDS. Es también miembro de la plana de síndicos de la Southern Methodist University y del American Enterprise Institute. Además, también está en la plana de directivos y en el comité de políticas públicas del

when Gerald Ford took over the presidency in August 1974, Dick Cheney was invited to serve on the transition team and later as Deputy Assistant to the President. In November 1975 he was named Assistant to the President and White House Chief of Staff, a position he held throughout the remainder of the Ford administration. Returning to his home of Wyoming in 1977, Dick Cheney was elected to serve as the State's sole congressman in the US House of Representatives in 1978. He was re-elected five times. At the end of this first term his Republican colleagues elected him to serve as Chairman of the Republican policy committee. He latter became Chairman of the Republican Conference and House Minority Whip. As Secretary of Defence from March 1989 to January 1993 Dick Cheney directed two of the largest military campaigns in recent history, Operation Just Cause in Panama and Operation Desert Storm in the Middle East. He was also responsible for shaping the future of the US military in an age of profound and rapid change as the Cold War ended. For his leadership in the Gulf War Dick Cheney was awarded the Presidential Medal of Freedom by President George Bush on 3rd July 1991. After leaving the Defence Department in 1993, Dick Cheney served as a Senior Fellow at the American Enterprise Institute and lectured widely around the country. He currently serves on the Board of Directors at Proctor & Gamble, Union Pacific and EDS. He is a member of the Board of Trustees of Southern Methodist University and the American Enterprise Institute. He also serves on the Board of Directors and the Public Policy Committee of the American Petroleum Institute. Not surprisingly, with such a wide ranging career in politics and now at Halliburton, Dick Cheney as a deep interest in the geo-politics on the energy industry, so we

American Petroleum Institute. Con semejante carrera política y su actual cargo en Halliburton, no debe sorprendernos que Dick Cheney tenga un gran interés en la geopolítica de la industria energética¹. Así que es un gran privilegio tener entre nosotros a una persona con una penetración sin par en lo que respecta a la industria energética del próximo siglo. Damas y caballeros, les invito a que demos juntos la bienvenida a Dick Cheney.

Aplausos.

Dick Cheney.

Muchísimas gracias tanto por la bienvenida como por la presentación. Es para mí un gran placer estar hoy de vuelta en Londres y tener la oportunidad de compartir este rato con todos ustedes. Al escuchar el resumen que relata todo mi trasfondo político y experiencia, la gente dice con cierta frecuencia que dedicarse a la industria del petróleo no es precisamente trabajar en un tipo de organización que pertenezca a la flor y nata, a lo que respondo “Si, pero yo ya estaba acostumbrado a ser un congresista y para mí es claramente un paso hacia adelante dar el salto desde el mundo de la política al de la industria del gas y el petróleo”. A menudo me pregunto por qué dejé la política y me fui a Halliburton, la respuesta que me doy es que alcancé un punto en el que estaba anímicamente capacitado, pero también encorajinado e influenciado por todos aquellos que discrepaban de mí y me decían ‘diablos, serías un gran CEO’. Así que me fui a Texas y me incorporé al sector privado.

Pero estoy encantado de estar aquí y mi intención es intentar prevenirles. El año pasado entendí a Sheik Yamani cuando decía que era más bien pesimista sobre la perspectiva de los precios del

are privileged today to have his unique insight into the energy industry in the new century. Ladies and Gentlemen, I ask you to join me in welcoming Dick Cheney.

Applause.

Dick Cheney.

(3) Thank you very much for that welcome and the introduction. I am delighted to be back in London today and have an opportunity to spend some time with all of you. To hear that resume reciting all of my political background and experience, of course oftentimes people say that work in the oil industry is not really sort of an uppercrust kind of organisation and I say, “Yeah, but I used to be a Congressman and it’s clearly a step up for me to go from the political world to the world of the oil and gas industry”. I’m often asked why I left politics and went to Halliburton and explain that I reached the point where I was mean-spirited, short-tempered and intolerant of those who disagreed with me and they said “Hell, you’d make a great CEO”, so I went to Texas and joined the private sector.

(4) But I am delighted to be here and I want to try to avoid. I understand last year when Sheikh Yamani spoke that he was rather pessimistic about the outlook for oil prices and the ability of OPEC to

petróleo y la capacidad de la OPEP para mantenerlos durante demasiado tiempo en el nivel en el que estaban². Pero no estoy seguro que sea justo volver aquí un año después y conjeturar por segunda vez, pues espero que de aquí a un año nadie me haga una previsión semejante a la que aquí voy a hacer, ya que les quiero hablar sobre la perspectiva, naturalmente la de Halliburton, desde la que vemos las cosas y lo que puede ocurrir de ahora en adelante. Déjenme decir a partir de este momento que soy optimista en exceso por lo que respecta a nuestra industria.

Hablaré desde el punto de vista de la industria del petróleo y un poco después hablaré del gas. Hace ya unos cien años que somos una industria que siempre ha tenido que bregar con el molesto problema de, una vez se ha encontrado el petróleo y bombeado a la superficie, tener que volver a encontrar nuevos yacimientos para no tener que salir del negocio. Obviamente, la producción de petróleo es una actividad que agota sus propios recursos. Cada año se deben encontrar y desarrollar reservas en la misma medida en que se extraen si se desea permanecer en pie en este negocio, simplemente mantenerse. Esto es cierto tanto para las compañías como para el mundo hablando ya en términos económicos más amplios. Una nueva compañía fusionada como Exxon-Mobil tiene que asegurarse cada año aproximadamente mil millones y medio de barriles de nuevas reservas de petróleo simplemente para poder reemplazar su producción. Es como encontrar un descubrimiento en otro gran campo para una restitución del 100% o 500 millones de barriles cada cuatro meses o encontrar dos Hibernias cada año.

Por lo que respecta al mundo, se espera de las compañías petrolíferas

arrive at a price level and maintain it over time. And I'm not sure that it's fair to come back a year later and second-guess and I hope a year from now people won't do that to me in terms of the forecast I'm going to make, but I do want to talk about the outlook, certainly from the perspective of Halliburton, how we look at what may occur here in the future and let me say at the outset that I am unreasonably optimistic about our industry.

(5) From the standpoint of the oil industry obviously and I'll talk a little on about gas, but obviously for over a hundred years we as an industry have had to deal with the pesky problem that once you find oil and pump it out of the ground you've got to turn around and find more or go out of business. Producing oil is obviously a self-depleting activity. Every year you've got to find and develop reserves equal to your output just to stand still, just to stay even. This is true for companies as well in the broader economic sense as it is for the world. A new merged company like Exxon-Mobil will have to secure over a billion and a half barrels of new oil equivalent reserves every year just to replace existing production. It's like making one hundred per cent interest discovery in another major field of some five hundred million barrels equivalent every four months or finding two Hibernias a year.

(6) For the world as a hole, oil companies are expected to keep finding

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?

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. Mientras muchas regiones del mundo ofrecen grandes oportunidades para los negocios petrolíferos, 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. Es cierto que la tecnología, privatización y apertura de algunos países han creado muchas más oportunidades en diferentes áreas del mundo para varias compañías. Pero volviendo la vista a principios de los 90, se esperaba que cantidades significativas de los nuevos recursos iban a venir de áreas como la antigua Unión Soviética y China. Por supuesto, esto no ha resultado tal como se esperaba y se ha tenido que bombear de aguas profundas para sustentar con éxito la bonanza de los noventa.

Una desafío fundamental para las compañías es que deben hacer algo más que remplazar las reservas y la pro-

and developing enough oil to offset our seventy one million plus barrel a day of oil depletion, but also to meet new demand. By some estimates there will be an average of two per cent annual growth in global oil demand over the years ahead along with conservatively a three per cent natural decline in production from existing reserves. That means by 2010 we will need on the order of an additional fifty million barrels a day. So, where is the oil going to come from?

(7) Governments and the national oil companies are obviously controlling about ninety per cent of the assets. Oil remains fundamentally a government business. While many regions of the world offer great oil opportunities, the Middle East with two thirds of the world's oil and the lowest cost, is still where the prize ultimately lies, even though companies are anxious for greater access there, progress continues to be slow. It is true that technology, privatisation and the opening up of a number of countries have created many new opportunities in areas around the world for various oil companies, but looking back to the early 1990's, expectations were that significant amounts of the world's new resources would come from such areas as the former Soviet Union and from China. Of course that didn't turn out quite as expected. Instead it turned out to be deep water successes that yielded the bonanza of the 1990's.

(8) A fundamental challenge for companies is to do more than replace reserves and production. The trick

ducción. El ardid está obviamente en que también se deben reemplazar las ganancias. Para la mayoría de las compañías sus beneficios vienen de áreas centrales, es decir lugares donde tienen importantes inversiones, economías de escala y abundantes sectores con licencias ya cerradas. Pero muchas de esas áreas centrales son maduras y puede ser difícil reemplazar las ganancias con el alto margen que tienen allí los barriles. En efecto, parte del crudo que se está extrayendo en esas nuevas áreas se hace a muy alto precio y con bajo margen.

Las compañías que tienen dificultades para crear nuevas áreas centrales a través de exploraciones están cambiando sus estrategias con acuerdos de producción allí donde pueden desarrollar reservas que ya son conocidas pero el país no tiene el capital o la tecnología para explotarlas. En estos acuerdos de producción hay menor riesgo en la exploración, pero negociar sobre una base de riesgos políticos, comerciales y ambientales está incrementando los desafíos. Estos incluyen conflictos civiles, rutas de transporte, asuntos laborales, cláusulas fiscales e incluso a veces sanciones económicas impuestas por el gobierno de los Estados Unidos. Así que muchas compañías se encuentran más cómodas negociando sobre una base de bajo riesgo como es barrenar y actuar sobre las propias reservas antes que trabajar sobre la base de riesgos políticos antes mencionada. El otro gran elemento que está cambiando es la naturaleza de la competencia.

Una de las cuestiones más importantes es cómo quedará el terreno competitivo en la nueva industria después de la actual ola de fusiones en el negocio del petróleo. Claramente, la principal intención que hay detrás de las más grandes fusiones es el ahorro en costes

obviously is also to replace earnings. For most companies the majority of their profits come from core areas, that is areas where they have significant investments, economies of scale and large license areas locked up, but many of these core areas are now mature and it can be difficult to replace the earnings from the high margin barrels there. Some of the oil being developed in new areas is obviously very high cost and low margin.

(9) Companies that are finding it difficult to create new core areas through exploration are turning to production deals where they can develop reserves that are already known, but where the country doesn't have the capital or the technology to exploit them. In production deals there is less exploration risk but dealing with above ground political risk and commercial and environmental risk are increasing challenges. These include civil strife, transportation routes, labour issues, fiscal terms, sometimes even US-imposed economic sanctions. Many companies are more comfortable dealing with the below ground risk like drilling and reservoir performance than they are with the above ground political risks. The other major element that is changing is the nature of competition.

(10) One of the biggest questions is what the competitive field will look like in the new industry after this current wave of consolidation in the oil business. Clearly the main driver behind the biggest mergers are the cost savings that are anticipated as a result of

que se prevé como resultado de las economías de escala. Evidentemente, la concentración y los conglomerados críticos son las llaves del éxito. 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. La competencia mundial por el capital es un imperativo para mantener el tamaño y poder crecer. La compañías más grandes tienen normalmente las más altas tasas de solvencia crediticia, por lo que obtienen los más bajos costes en los préstamos, pero también tienen normalmente las plusvalías más altas en los mercados bursátiles. Tener una cuota de cotización superior es una valiosa moneda de cambio para obtener los encargos. El resultado de todas estas consolidaciones es que ahora cuatro de las cinco más grandes compañías de gas y petróleo del mundo son europeas.

No obstante, no creo que para las compañías petrolíferas ser la más grande sea el mejor y único modelo viable. Halliburton ciertamente se ha hecho más grande con Dresser y otras adquisiciones clave, pero esto ha sucedido en parte porque proporcionaron a la compañía no sólo una más amplia colección de servicios, sino también mayor profundidad en los productos y en los mismos servicios.

Para las compañías petroleras veo cuatro tipos básicos de firmas que pienso sobrevivirán y podrán prosperar en las nuevas condiciones.

Obviamente, en primer lugar tenemos las más principales, pero deberán tener cuidado y evitar no venirse abajo estando atentas a los acontecimientos y no distrayéndose en los aspectos materiales de las fusiones, pues tienen el peligro añadido de ser torpes gigantes. Pienso que ahora hay una

economies of scale. Concentration and critical mass are clearly keys to success. There are also cases where difficulty in sustaining and growing the companies as led management to offer the firm to a bigger player. In the world-wide competition for capital, there are imperatives for size and scale. Larger companies tend to have the highest credit ratings and therefore the lowest borrowing costs, but they also tend to have higher multiples in the stock market. The share price premium becomes a valuable currency for take-overs. They also have stronger financial staying power to undertake the larger projects and to ride out the lean periods. The result of all this consolidation is that now four out of the five largest oil and gas companies by market value are European.

(11) For oil companies I do not believe that the bigger is better model is the only viable one. While Halliburton has certainly grown bigger through its merger with Dresser and other key acquisitions, this made sense in part because it gave our company both a broader array of services and also greater depth in products and services.

(12) For oil companies I see four basic types of firms that I think will survive and prosper in the new environment.

(13) First, we will obviously have the super majors, but they have to be careful to avoid the dragdown of facts and the distractions of physically merging, plus the danger of becoming lumbering giants. I think there is a good chance they will avoid becoming bloated bureaucracies because they are

buena oportunidad para evitar convertirse en hinchadas burocracias, pues las compañías están muy concentradas en liberarse de costes ahorrando sinergias para sus accionistas.

El segundo tipo de supervivientes serían esas compañías que dominan una región o un mercado. Están adaptadas a su entorno y puede ser que no estén entre las cinco más grandes, pero son el número uno o el número dos en sus respectivos mercados. Esto les da la masa crítica y concentración suficiente para competir y ganar en su parcela. Repsol YPF es un ejemplo de este tipo de compañía, número uno en España y en el cono sur y con importantes beneficios.

Un tercer modelo que podrá competir en el siglo que viene es aquel que suelo llamar los 'súper independientes'. Éstas son firmas que se centran en una línea de negocio y tienen la suficiente escalabilidad como para tener varias áreas centrales de considerable tamaño donde pueden ser líderes frente a cualquier otra compañía. Combinan las ventajas de las súper gigantes con la agilidad de una compañía independiente.

Un elemento común en los tres tipos de compañías aquí mencionadas será la masa crítica y la concentración.

Una cuarta categoría de superviviente en este nuevo panorama competitivo será lo que yo llamo 'empresarios de nichos', que pueden tener éxito en aquellas parcelas que las compañías más grandes no quieren o se encuentran en especiales circunstancias. Evidentemente estos empresarios deberán competir por debajo del radar de las compañías más dominantes.

very focused on delivering cost saving synergies for their shareholders.

(14) The second type of survivor will be those companies that have dominance in a region or a market. These integrated companies may not be in the top five globally, but they will be number one or number two in their respective markets. This gives them the critical mass and concentration to compete and win on their turf. Repsol YPF is an example of this type of company; number one in Iberia and the southern corner of Latin America and very profitable.

(15) A third model for competing in the new century is that of what I would call the super independents. These are firms that focus on one line of business but have sufficient scale to have several core areas of material size where they can go ahead to head with anyone. These combine the advantages of a super major with the agility of an independent.

(16) A common element in these three classes of firms will be critical mass and concentration.

(17) A fourth category of survivor in the new competitive world will be what I call niche players who can prosper off the properties that the bigger firms don't want or because of the very special circumstances they find. Those in the special players will obviously have to compete somewhat below the radar screen of the more dominant companies.

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. Probablemente 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. El papel tradicional de las grandes petroleras está cambiando en muchos aspectos. Cada vez más estamos viendo cómo las compañías internacionales del petróleo y el gas se están concentrando en la gestión de la inversión, de las finanzas, el comercio y el riesgo político o sustrato de riesgo político. Mientras tanto las compañías de servicios están gestionando los riesgos técnicos, de financiación y de funcionamiento. Además, las compañías nacionales se están concentrando en la gestión de los intereses de sus países, de sus recursos y de sus mercados internos. Esto es parte de la nueva racionalización de los recursos en la década de los noventa. Las compañías nacionales de petróleo pueden ser propietarias de los recursos, pero cuando es de interés nacional permiten entrar a extranjeros para que ayuden a desarrollarlos. Venezuela es obviamente un claro ejemplo de esto que yo definiría como el nuevo nacionalismo sobre los recursos. Algunas compañías nacionales de petróleo todavía están buscando colaboración fuera de sus fronteras, pero preveo que en el futuro pondrán el énfasis más cerca de casa.

Las compañías nacionales de petróleo se convertirán entonces en actores regionales dominantes, usando como palanca su fuerte base local para desplazarse a países vecinos. Esto podrá ocurrir cuando haya enlaces y sinergias con empresas locales, pues nunca

(18) The immense portfolio restructuring that we think lies ahead in the wake of the recent large mergers could create opportunities for competitors to strengthen their positions. New aggregators are likely to emerge which, together with a lot of the brain drain from staff cuts at the majors, could well provide the bigger companies with unexpectedly strong competition in the decade ahead. In many ways the traditional role of oil companies are changing. Increasingly we are seeing international oil and gas companies concentrating on managing investment, financial, commercial and political risk or above ground risk, while service companies are managing technical, completion and operating risk. Meanwhile, national oil companies are focused on managing their country's national interest and its resources and in the domestic markets. This is part of the new resource rationalism of the 1990's. NOC's may own the resources, but when it is in the national interest to bring in outsiders to help develop them, they do so. Venezuela obviously is a clear example of what I would define as the new resource nationalism. Some NOC's are still looking outside their own boards, but I expect that in the future the emphasis may well be closer to home.

(19) NOC's can focus on becoming regionally dominant players, leveraging off their strong domestic base to move into neighbouring countries. This will occur where there are links and synergies with their home business, not just going global for its own sake. I

saldrán al exterior solas buscando únicamente su beneficio. Pienso que Petrobras de Brasil puede ser un ejemplo de esto en América Latina.

La gente pregunta sobre el futuro papel de la OPEP. Ciertamente esta organización representa a compañías que no sólo tienen una ingente cantidad de reservas de crudo sino que además llevan caminando juntas desde hace ya más de un cuarto de siglo. 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, pero el grupo puede estar cerca de su destrucción si los precios del petróleo se disparan a niveles demasiado altos. 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, limitando así el crecimiento de la demanda a unos niveles inferiores a los que deberían ser. Creo que la mayoría de los que estamos en la industria hemos recibido con agrado el comedido liderazgo mostrado por la OPEP en los últimos meses y la mejor perspectiva en los mercados internacionales de petróleo. Personalmente estoy satisfecho con el liderazgo mostrado por Arabia Saudita, México y Venezuela pues pienso que a largo plazo el mundo estará mejor abastecido, pues tanto el consumidor como el productor estarán mejor abastecidos con unos precios estables dentro de unos niveles razonables.

La industria petrolera en el próximo siglo deberá estar más integrada, pero no en el sentido tradicional de garantizar un abastecimiento sin interrupciones entre los productores y las refinerías. La nueva integración deberá proporcionar simultáneamente nuevas capacidades, habilidades, tecnología y gestión del riesgo para crear sinergias que añadan valor. Desde

think Petrobras in Brazil may be an example of this in America Latina.

(20) People ask about the future role for OPEC. Certainly the organisation represents companies that have a vast amount of oil reserves and it has held together for over a quarter of a century already. OPEC have shown the ability for crisis management every time oil prices have dropped to single digit levels, but the group may ultimately bring about its own undoing if it shoots for too high a level for oil prices. As observers point out, in the long run, this effectively underwrites higher cost oil exploration and development around the world all at the same time, limiting demand growth below what it might otherwise be. Nonetheless, I believe most of us in the industry have welcomed the restraint in the leadership shown by OPEC in recent months and the improved outlook for the international oil markets. I know I am pleased with the leadership provided by Saudi Arabia, Mexico and Venezuela and in the long run I think the world be best served, and the consumer best served as well as producers, by stable prices at reasonable levels.

(21) The oil industry will become more integrated in the new century but not necessarily in the traditional sense of link ups between producers and refiners. The new integration will bring together new capabilities, skills, technology and risk management to create synergies that add value. From my perspective in the oil service industry I see an integrated role for us in helping to

la perspectiva que tengo por estar en una industria de servicios petrolíferos, veo para nosotros un papel integrador a la hora de ayudar a gestionar ciertos riesgos técnicos, dejando no obstante que las compañías petrolíferas mantengan el control al centrarse en las decisiones sobre inversión, riesgos políticos, comerciales y financieros.

Probablemente, 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. Pero es justo en esta situación cuando se da la oportunidad para que las empresas de servicios puedan asociarse con las compañías y añadir la mayor parte del valor bajo los aspectos básicos de los procesos. Las empresas de servicios pueden ayudar a las petroleras a la hora de elaborar un conocimiento basado en decisiones que añaden valor y además con rápida implementación. Mediante este tipo de integración las compañías petrolíferas pueden hacer mejor palanca sobre sus habilidades y recursos para maximizar el valor, centrándose en sus competencias fundamentales. Para las compañías petroleras nacionales, el hecho de trabajar con compañías de servicios les permite hacer uso de la mejor experiencia técnica disponible a nivel mundial, mientras que al mismo tiempo pueden mantener el control y la administración de los intereses del estado en sus propios recursos naturales. A menudo las mismas compañías de servicios se están coordinando cada vez más para poder ofrecer soluciones integradas.

Déjenme decirles una o dos palabras sobre el impacto de la tecnología en el próximo siglo. Evidentemente, ésta ha revolucionado el negocio petrolífero en la última década con rápidos avances sobre la interpretación de los datos,

manage certain technical risk, leaving oil companies to retain control but focus on investment decisions, commercial and political risk and financial risk.

(22) Oil companies probably spend the most and make the lowest returns on the actual development and operation of their assets. It is here in the middle of the opportunity chain where service companies can add the most value on the below ground aspects of the operation. Service companies can assist oil companies in making knowledge based value added decisions and implementing them quickly; through this type of integration oil companies can better leverage their skills and resources to maximise value, focusing on their core competencies. For NOC's working with service companies can make use of the best technical expertise available world-wide, whilst still retaining control and managing the state's interest in its own natural resources. Service companies are becoming more integrated themselves oftentimes offering integrated solutions.

(23) Let me say a word or two about the impact of technology in the new century. Clearly technology has revolutionised the oil business in the last decade with rapid advances in data interpretation, reservoir management,

gestión de las reservas y mejora de su recuperación, con perforaciones direccionales y operaciones en aguas profundas. Además el ritmo de los avances se está acelerando. La industria del petróleo está emparejada con problemas de imagen por ser una industria manufacturera contaminante, cuando en realidad es un negocio fundamentado en el conocimiento. Son notables la aplicación de la tecnología y el procesamiento de la información. Nuestro éxito como compañía y como industria dependerá aún más duramente en el futuro de nuestra habilidad para desarrollar y desplegar nueva tecnología.

Déjenme decirles algunas palabras, si puedo, sobre el gas natural, porque pensamos que habrá un gran crecimiento en esta área en los próximos años. Por lo que respecta al mercado norteamericano del gas somos conscientemente optimistas sobre los próximos cinco años y aún más allá. Porque hay un gran crecimiento por parte de la demanda y probablemente el gas va a tomar una mayor cuota del consumo de energía en EEUU durante la próxima década. Prácticamente todas las nuevas plantas eléctricas americanas estarán alimentadas con gas y su penetración en los hogares también está creciendo muy rápidamente. Por el lado de la oferta, los campos de producción de gas en tierra serán más débiles y esto significa que el hueco de la demanda deberá ser cubierto quizás por una tasa de crecimiento de dos dígitos que vendrán de las importaciones de Canadá y diversos incrementos significativos de producción del Golfo de Méjico. La industria necesitará empezar a trabajar con entusiasmo para construir nuevas instalaciones y gaseoductos que satisfagan esas necesidades. Obviamente, el gas en aguas profundas tiene un importante papel a jugar.

enhanced oil recovery, directional drilling and deep water operations and the pace of advancement is accelerating. The oil industry is saddled with this image problem as a polluting manufacturing industry when in reality it has become a knowledge based business. The application of technology and information procesing is remarkable. Our succes as a company and as an industry will depend even more heavily in the future on our ability to develop and deploy new technology.

(24) Let me say a word, if I can, about natural gas because we think there will be tremendous growth occurring in this area in the years ahead. In terms of the North American natural gas market, we are conciously bullish over the next five years and beyond. The demand side has plenty of up side and gas in likely to grab a greater share of US energy consumption in the decade ahead. Virtually all new US power plants are likely to be gas fired and residential penetration is growing fast as well. On the supply side, onshore gas outputs should be weaker and this means that the demand gap will need to be met by perhaps double digit growth rates and Canadian imports and various significant increases in production out of the Gulf of Mexico. The industry will need to get busy bringing on new production facilities and pipelines systems to meet these needs. Depp water gas, obviously, will have a very important role to play.

Hay unos cuantos factores que creemos harán que el gas tenga un papel cada vez más importante en el mercado global de futuros. Obviamente, el entorno social será lo que guíe el negocio del gas en el próximo siglo en la medida que crece la oposición a los llamados 'combustibles sucios' como son el carbón y el petróleo con alto contenido de azufre. El gas es el combustible preferido para las plantas de generación eléctrica. Hay continuas innovaciones tecnológicas para poder aplicarlo en las plantas de generación eléctrica, así las de ciclo combinado incrementan mucho la eficiencia de producción. El gas licuado está próximo al éxito comercial. Hay una demanda creciente en los mercados emergentes como China, India y Brasil. Para las compañías internacionales de petróleo y gas éste último está creciendo como un elemento clave de las carteras E y P, pues cada vez es más difícil reemplazar el petróleo mientras que la producción y las reservas de gas están creciendo. Otro motivo que hará que el gas juegue un enorme papel durante el próximo siglo es que sus reservas a nivel mundial son vastísimas.

Oriente Medio y África tienen reservas de gas para un abastecimiento de 100 años a los actuales bajos niveles de consumo. La antigua Unión Soviética y América Latina tienen reservas de gas con ratios de producción que podrían durar más de 70 años. Incluso las estimaciones sobre las reservas probadas de gas quitan importancia a los volúmenes involucrados, ya que hay bastante gas que todavía no ha sido encontrado y gran parte de los descubrimientos existentes no han sido registrados, normalmente debido a la dificultad de llevar el gas a los mercados. Según las compañías vayan encontrando más gas irán necesitando medios para capitalizar los campos remotos, pero resulta que el

(25) There are a number of factors which we believe will drive the growing role for gas on a global basis. The environment, obviously, will be a key driver in the natural gas business in the new century as there is increasing opposition to so called 'dirty fuels' like coal and high sulphur fuel oil. Gas is the preferred fuel for power generation. There are continuing technological innovations in gas for power generation, combined cycle plants, greatly increased output efficiency. Gas to liquids is in the threshold of commercial success. There is growing demand in emerging markets like China, India and Brazil. For international oil and gas companies, gas is increasingly a key element of the E and P portfolios –oil becomes more difficult to replace while gas reserves and production will grow. Another reason natural gas will have a huge role in the next century is that the world's gas resources are obviously vast.

(26) The Middle East and Africa have over one hundred year's supply of gas reserves at current low usage levels and the former Soviet Union and Latin America have gas reserve to production ratios which should last over seventy years. Even estimates of proved gas reserves understate the volumes involved, since there is plenty of gas still to be found and many existing discoveries have not been booked, usually due to the difficulty of getting gas to market. As companies find more gas, they need to find ways to monetise the remote fields, developing stranded gas often entails new risk involved in building a new market to use the gas. The three main options for moving this

desarrollo del gas a menudo queda encallado por el nuevo riesgo que comporta la construcción de un nuevo mercado para poder comercializarlo. Las tres principales opciones para trasladar el gas al mercado son los gaseoductos, la licuefacción del gas natural y ahora el gas licuado. En el próximo siglo el mundo estará cada vez más conectado con gaseoductos. Además, el acero de alta resistencia y los equipamientos automatizados permitirán que los gaseoductos sean más económicos en grandes distancias. Por lo que respecta al Gas Natural Licuado (GNL), los nuevos mercados alterarán de forma radical la naturaleza de los negocios. Para los compradores solventes de primera categoría, como puede ser Tokio Electric, se han terminado aquellos días en los que se hacían contratos a pagar en veinte años. Los nuevos compradores son plantas generadoras en lugares como India y Turquía que, al tener igual solvencia que los grandes, ponen bajo presión tanto la longitud de los contratos como los ya bajos precios, introduciendo de este modo nuevos riesgos que antes no existían. Las nuevas estructuras de negocio necesitarán que todos los participantes compartan el riesgo que conlleva construir el nuevo mercado gasístico: productores, consumidores, gobiernos y los propios responsables de los proyectos. Para el mercado del GNL puede ser síntoma de limitaciones la larga lista en espera de campos por explotar y la expansión de los proyectos, pero los problemas para trabajar conjuntamente las partes antes mencionadas son debidos en parte a la desaceleración económica de Asia. Los productores de GNL se están enfrentando con una mayor competencia y menores beneficios, así que puede ser que necesiten invertir bajo asociaciones gasísticas tanto el proceso de gasificación como el propio suministro.

gas to market are pipelines, liquified natural gas and now gas to liquids.

(27) The world will get more and more connected with gas pipelines in the new century as high strength steel and automated equipment allow pipelines to become economical over long distances. In LNG new markets will fundamentally alter the nature of the business. The days of the twenty year take or pay contracts and top drawer buyer credit ratings like Tokio Electric are over. New buyers will be local power generators in places like India and Turkey. Credit worthiness of new buyers, contracts lengths and base floor prices will be under pressure, introducing new risk. New structures will be needed to share the risk in building the new markets amongst all the participants: producers, consumers, governments and project managers. The long waiting list of green field and LNG expansion projects may signal market limitations for LNG, problems for putting together new projects are due in part to economic slow down in Asia. LNG producers are facing greater competition and lower returns and they may need to look at investing down the gas chain and re-gasification and power as well.

A largo término, hay innovaciones en marcha tales como las sinergias de las plantas de generación eléctrica con la re-gasificación, reducciones de costes y proyectos de más pequeña escala que podrían permitir mantener a flote terminales de Gas Natural Licuado (GNL). Una alternativa al GNL y que es una vía para capitalizar las reservas de gas es el gas licuado (GL), que abastece un mercado completamente distinto. Es este un proceso bien establecido para convertir el bajo valor del gas en alto valor. Es muy limpio y los productos refinados que son fácilmente transportables encajan en la demanda de combustibles ecológicos. Con un enorme mercado mundial para los productos refinados, el gas licuado es mucho más flexible que los gaseoductos o los proyectos de GNL que requieren rígidos contratos y compromisos de pasillo. Los productos GL pueden ser exportados de forma barata en buques cisterna y distribuidos por las infraestructuras ya existentes. El gas licuado es atractivo porque no hay riesgos en la exploración, como sucede con el petróleo, y tampoco se dan los mismos riesgos que cuando se intentan abrir nuevas áreas para la extracción del gas.

El obstáculo que queda es el económico, pero mientras el sentido común advierte que la viabilidad del gas licuado está todavía lejos, hay proyectos comerciales por buen camino que aportan atractivos dividendos con los adecuados incentivos fiscales y cuando son vistos como parte de una estrategia a largo plazo. Por ejemplo, la planta Escravos GTL en Nigeria de Chevron y Sasol es la que posibilita los permisos para un mayor procesamiento de gas con la producción conjunta de líquidos asociados, lubricantes y una planta de etileno. Este proyecto, junto con la reconstrucción por parte de Shell de la planta MDS en Bintulu (Malasia), y los proyectos en Cutter o en cualquier otro

(28) Long term, there are innovations on the way such as power generation synergies with re-gasification, cost reductions and smaller scale projects that could permit floating LNG terminals. An alternative to LNG as a means of monetising gas reserves is gas to liquids, or GTL which serves a completely different market. This is a well established process for turning low value gas into high value, ultra clean, refined products that are easily transportable meeting the coming demand for green fuels. With a huge world market for refined products, gas to liquids is much more flexible than pipeline or LNG projects which require rigid contracts and offtake commitments. GTL products can be exported inexpensively on product tankers and distributed through existing infrastructures. The appeal of gas to liquids is that there is no exploration risk as with oil, no market risk as there is when trying to open up new areas to gas.

(29) The remaining hurdle has been the economics, but while the conventional wisdom is that gas to liquids viability is still a way off, there are commercial projects on the way right now that have attractive rates of return with the right tax initiatives and when viewed as part of a larger strategy. For example, Chevron and Sasol's plant, Escravos GTL plant in Nigeria is the enabler that permits things such as more gas processing with associated liquids productions, lubes and an ethylene plant. The project, together with Shell's rebuilding of the MDS plant in Bintulu Malaysia, and projects in Cutter and elsewhere show that GTL's time is finally arriving. The viability of gas to

lugar muestran que finalmente está llegando la hora del GL. La viabilidad del gas licuado irá mejorando según vayan incrementándose, tanto en las áreas de prospección como en los procesos, reformas y avances tecnológicos radicales que catalicen y reactiven unas técnicas que conduzcan a más bajos costos, incrementando así la eficiencia y una mayor escala que puedan finalmente ser el comienzo de una revolucionaria nueva era para la industria internacional del gas. Las compañías están observando todos los sectores: transmisión de gas, distribución, comercialización, plantas de generación, utilidades eléctricas y aún comercio eléctrico. Algunos piensan que las oportunidades están en poseer las infraestructuras, mientras que otros ven un papel preferente en la función negociadora de los bancos en el mercado energético, especialmente en la negociación y aprovisionamiento de los instrumentos financieros. Aún todavía hay otros que piensan que la llave está en los clientes y en las ventas complementarias de servicios. En algunos casos, los servicios públicos de gas y electricidad deberán enfrentarse con la pérdida de sus monopolios, lo que les obligará a diversificarse para poder tener un mayor crecimiento, desreglamentando sus negocios de forma parecida a como ya lo han hecho las empresas de petróleo y gas.

Por otro lado, 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. Ejemplo de esto es Repsol, una de las compañías que ha sostenido muy bien sus ganancias en 1998 durante la caída del precio del petróleo gracias a la estabilidad de sus ingresos en Gas

liquids will be further enhanced through incremental improvements and radical technology breakthroughs in areas such as process, catalyst and reactor technology leading to lower costs, increased efficiency and greater scale and this could herald a revolutionary new era for the international gas industry. Companies are looking at all the sectors: gas transmission, gas distribution, gas trading, power generation, electric utilities, even electricity trading. Some think the opportunities are in owning the infrastructure, while others see the preferred role in the merchant banking function in the energy business, especially trading and providing financial instruments. Still, others think the keys is in having the customers and cross selling services. In some instances, gas and electric utilities facing the loss of monopoly positions want to diversify into higher growth, unregulated business like oil and gas.

(30) For the other side, oil and gas companies may seek the earnings stability of an utility business that can broaden or integrate their business. These new businesses could cushion the earnings volatility of the petroleum side of the business, for example one of the companies whose earnings held up the best in 1998 during the oil price downturn was Repsol due to its stable income from Gas Natural. In any event, gas and power will be of growing importance in the portfolios of many

Natural. En cualquier caso, el gas y las plantas de generación eléctrica tendrán cada vez una mayor importancia en la carteras de inversiones de muchas de las compañías energéticas con las nuevas formas de integración, aunque esto mismo pueda exponer a las compañías a nuevos y desconocidos riesgos.

Las compañías tienen mucho que aprender todavía sobre los riesgos del precio de la electricidad y el flujo eléctrico. Y añadido al nuevo riesgo estarán los nuevos competidores, entre los cuales se incluyen nombres como CMS, AES, Duke Energy, Reliant, Dominion Resources, etc. En la mente de muchos el negocio energético se va a convertir en un negocio de bienes que incluirán el petróleo, el gas o la electricidad. Pienso que de todos modos sigue siendo una empresa de servicios y en cualquier caso, desde la vertiente del producto, se debe conceder que a pesar de todo siguen siendo bienes únicos.

El petróleo es algo único y por eso es un recurso natural tan estratégico. No estamos hablando aquí de jabón en escamas o ropa de andar por casa. La energía es algo verdaderamente fundamental para la economía mundial. La Guerra del Golfo ha sido un fiel reflejo de esta realidad. El grado de participación de los gobiernos también hace que el petróleo sea un bien de consumo único. Y esto es cierto tanto en el aplastante control de los recursos petrolíferos por parte de las compañías nacionales y los gobiernos como en las naciones consumidoras donde los productos petrolíferos están fuertemente regulados y gravados con impuestos.

Esencialmente, la industria petrolera hace frente a riesgos extremos y a billones de dólares de inversión. El petróleo es producido en lugares lejanos como resultado de enormes riesgos y

energy companies with new forms of integration and this has the potential to expose companies to new and unfamiliar risk.

(31) Firms have a lot to learn about electricity price risk and spark spreads. In addition to new risk there will be new competition. Major players may include names like CMS, AES, Duke Energy, Reliant, Dominion Resources, etc. In the minds of many ways it is also a service industry and in any event, on the product side, one has to concede that these are nonetheless unique commodities.

(32) Oil is unique in that it is so strategic in nature. We are not talking about soapflakes or leisurewear here. Energy is truly fundamental to the world's economy. The Gulf War was a reflection of that reality. The degree of government involvement also makes oil a unique commodity. This is true in both the overwhelming control of oil resources by national oil companies and governments as well as in the consuming nations where oil products are heavily taxed and regulated.

(33) Essentially, the petroleum industry deals with extreme risk and with billions of dollars on the line. Oil is produced in distant lands as a result of huge risk and enormous capital outlays,

grandes cantidades de capital, transportado a lo largo de grandes distancias, transformado en costosísimas refinerías con fuertes desembolsos para poder proteger el medio ambiente y cumplir con unas estrictas y caras normativas, distribuido a través de una extensa red de oleoductos, camiones y terminales de venta al por mayor y finalmente vendido en las estaciones de servicio de las principales localidades donde termina siendo fuertemente gravado con impuestos.

El petróleo es la base y fundamento sobre lo que se sustenta todo el edificio de la economía mundial. Es, por tanto, un bien de consumo distinto a cualquier otro.

Las industrias del gas y del petróleo proporcionan los bienes esenciales al coste más bajo posible con las habituales garantías, pero al mismo tiempo aseguran un entorno más limpio y garantizan el abastecimiento bregando con enormes riesgos políticos.

Lo que hacemos no siempre es apreciado por el público y es parte de un problema de imagen de nuestra industria con el que deberemos trabajar durante el próximo siglo.

Francamente, para la industria del petróleo es ya una vieja noticia la atención que hoy en día se presta a la globalización de la economía. Nuestras compañías globalizadas ya invertían fuera de los países industrializados a finales del siglo pasado. La gente debe darse cuenta que la industria energética representa a menudo la más grande inversión de capital hacia el extranjero en muchas partes del mundo y que es necesario considerar tanto sus interés como su penetración y experiencia.

it is transported over vast distances, refined in expensive refineries with very heavy outlays required to protect the environment and to comply with strict and expensive regulations, distributed through a wide network of pipelines, trucks and wholesale outlets and sold at stations in prime locations and taxed heavily.

(34) It is the basic, fundamental building block of the world's economy. It is unlike any other commodity.

(35) The oil and gas industry provides essential goods at the lowest possible cost with regular reliability while still ensuring a cleaner environment and the industry provides security of supply even though at the same time we are required to manage huge political risk.

(36) What we do isn't always appreciated by the public and this is part of our industry's image problem that we need to work on in the next century.

(37) Frankly the focus in today's economy on globalisation and emerging markets is old news to the oil industry. Ours are global companies investing outside the industrialised companies at the turn of the last century. People need to realise that the energy industry often represents the largest foreign investment in many parts of the world and its interest, insights and experience need to be consider.

La petrolera es la única gran industria cuyo influencia en la escena política no ha sido todo lo efectiva que debiera. La industria textil o electrónica y la agricultura con frecuencia parecen ser más influyentes. Pero no sólo necesitan nuestra industria los hombres del petróleo de Luisiana y Texas, sino también los desarrolladores de software de Massachusetts y muy especialmente los productores de acero de Pensilvania. Me sorprende que esta industria sea tan fuerte a nivel financiero y técnico pero en la arena política tenga un éxito e influencia equiparable al de las más pequeñas. Necesitamos ganarnos la credibilidad para que nuestros puntos de vista sean escuchados.

Otra inquietud es la dañina volatilidad de la industria. En el próximo siglo el negocio petrolífero necesita aprender cómo romper los ciclos de auge y decrecimiento que hemos experimentado durante este siglo. Quizá forma parte del modo de ser de un negocio de bienes de consumo, pero hace estragos sobre la planificación de los procesos y puede sacar a las pequeñas compañías fuera del negocio y crear problemas también en los consumidores.

Una esperanza puede consistir en que estas nuevas grandes empresas petroleras usen su permanente poder financiero para mantener el capital estabilizado durante el transcurso del ciclo, o aún más, invertir para evitar los ciclos. Esto podría ayudar a amortiguar los baches y, por supuesto, la comunidad financiera podría hacer algo de su parte tomando un punto de vista más a largo plazo de su propio funcionamiento para no presionar a las compañías y que deban recortar sus ganancias en los periodos de debilidad, aunque esto es poco probable que pudiera suceder. La tecnología puede suavizar los ciclos rebajando los precios. Crecer es un desafío clave para

(38) Oil is the only large industry whose leverage has not been all that effective in the political arena. Textiles, electronics, agriculture all seem oftentimes to be more influential. Our constituency is not only oilmen from Louisiana and Texas, but software writers in Massachusetts and specially steel producers in Pennsylvania. I am stuck that this industry is so strong technically and financially yet not as politically successful or influential as are often smaller industries. We need to earn credibility to have our views heard.

(39) Another concern is the disruptive volatility of the industry. In the new century the oil business needs to learn how to break out the boom and bust cycles we have experienced over the last century. Perhaps it is part of being a commodity business, but it wreaks havoc with planning processes and can drive smaller companies out of business and, needless to say, creates problems for consumers as well.

(40) One hope might be that the new super majors would use their financial staying power to keep capital spending steady throughout the cycle or even to invest counter-cyclically. This would help smooth out the bumps and of course the financial community could do its part by taking a longer view of financial performance and not pressuring sound companies to cut back during periods of weakness, however unlikely. Technology can help smooth out the cycles by lowering costs. A key challenge for companies in the commodity business is growth and there are basically only two avenues to grow earnings: one is through increasing volume and the other is through

las compañías que se dedican al negocio de bienes de consumo y sólo hay dos vías para aumentar las ganancias: una es incrementando los volúmenes y otra es mediante la mejora de la unidad de rendimiento. Estas dos opciones son las que han dirigido las estrategias de las compañías.

Por la parte del volumen podemos ver los agresivos objetivos que recientemente han anunciado algunas compañías. Por el lado de la mejora de la unidad de rendimiento tenemos los objetivos en los recortes de gastos que han anunciado la mayoría de las compañías para después de 1999 y las fusiones diseñadas para generar ahorros desde sinergias, economías de escala y reducción de gastos. Lo que se puede observar es que en el negocio de los bienes de consumo el productor ganador será quien tenga costes más bajos.

Durante el último siglo y hasta la segunda guerra mundial el rey fue el carbón y parece tener un asidero como fuente primaria de energía. Fue destronado por el petróleo, principalmente debido al transporte de carburantes, pero también porque el petróleo era menos contaminante y más fácil de manejar. El carbón aún está entre nosotros, pero el petróleo es claramente el dominante. ¿Cederá la era del petróleo su primacía en el próximo siglo hacia otra fuente de energía o a nuevas tecnologías? Algunos predicen que el gas natural erosionará el papel del petróleo, otros dicen que la tecnología, las pilas de combustible, las telecomunicaciones en Internet o alguna otra innovación aminorará nuestra dependencia de los hidrocarburos.

Bien, aún no ha llegado el final de la era del petróleo, pero los cambios están en marcha y la industria debe estar preparada para adaptarse al nuevo siglo y a las transformaciones que están por

improved unit efficiencies. These two options have been driving company strategies.

(41) On the volume side we can see the aggressive production targets that some companies have announced of late. On the unit efficiency side we have the cost cutting targets most firms announced for 1999 and beyond, as well as the mergers designed to generate savings through synergies, economies of scale and reduction in overheads. The view is that in the commodity business the lowest cost producer will be the winner.

(42) In the last century and up to World War Two coal was king and looks to have a lock as the primary source of energy. It was dethroned by oil, mostly due to transportation fuels, but also because oil was less polluting and easier to handle. Coal is still with us today, but oil is clearly dominant. In the new century, will the oil age give away to another source of energy or to new technologies? Some predict natural gas will erode oil's performance, others say that technology, fuel cells, telecommuting on the Internet or some other breakthrough will lessen our dependence on hydrocarbons.

(43) Well, the end of the oil era is not here yet, but changes are afoot and the industry must be ready to adapt to the new century and to the transformations that lie ahead. It will mean showing

venir. Esto quiere decir que se deberá actuar con mayor velocidad y agilidad. Tal como he detallado hoy, hay nuevas áreas para cooperar en nuevos riesgos, nuevas competiciones, nuevos papeles, nuevas integraciones y nuevas convergencias con el sector eléctrico. Todo esto origina un desafiante contexto según nos disponemos a cruzar el umbral del nuevo milenio.

Ustedes ya no han vuelto a oír que se llame a nuestros días los de la 'era espacial', sino los de la 'era de la información'. Pueden advertir que la llaman 'de la información' y no 'del conocimiento'. Bien, me gustaría concluir hoy comentando que esta industria debe estar en la vanguardia de las que se desplacen hacia la 'era del conocimiento'. 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. Estos serán los sellos de la industria energética del próximo siglo. Por mi parte me siento orgulloso de formar parte de esta industria y soy optimista sobre nuestro futuro en el próximo siglo.

Gracias.

Aplausos.

Chris Moorhouse:

Damas y caballeros, me gustaría concluir el día dando de nuevo las gracias a Dick Cheney por venir hoy a hablar con nosotros. Pienso que ha sido una conferencia extremadamente inspirada. Recojo un par de cosas: lo que hacemos no siempre es apreciado por el público –sin duda alguna, es algo que siento de vez en cuando- y que

more speed and agility. As I have outlined today, there are new areas to co-operate in new risk, new competition, new roles, new integration and new convergence with power. This will be a challenging environment as we cross the threshold into the new millennium.

(44) You don't hear our times referred to as the Space Age anymore, instead it's the Information Age. You will notice they call it the Information Age, not the Knowledge Age. Well, I would conclude today by saying that this industry must be at the forefront of moving into the Knowledge Age. Successful competitors will be those that best manage knowledge. This means technology, expertise, best practices, country, market and competitor intelligence and opportunity assesment. These will be the hallmarks of the energy industry in the new century, I for one am proud to be a part of the industry and I am optimistic about our future in the coming century.

Thak you.

Applause.

Chris Moorhouse:

(45) Ladies and Gentlemen I would just like to conclude today by giving a vote of thanks to Dick Cheney for coming to speak to us today. I think it's been a marvellously inspiring speech. I picked up a couple of things: what we do isn't always appreciated by the public –I definitely feel that from time to time- and that we are the only large industry which has not been politically

somos la única gran industria que no ha sido políticamente influyente. Finalmente, por lo que respecta al Instituto del Petróleo, recojo la observación de que la industria debe estar lista para cambiar y me gustaría añadir que sus instituciones también. Así que muchas gracias a todos ustedes y gracias de nuevo a Dick Cheney.

Aplausos.

influential. Finally, as far as the Institute of Petroleum is concerned, I picked up on the remark that the industry must be ready to change and I would add its institutions too. So thank you very much and thanks once again to Dick Cheney.

Applause.

NOTAS:

1. Reporto estas dos biografías (en inglés) para profundizar en el conocimiento de la carrera política de Dick Cheney.

Biografía oficial en:

http://en.wikipedia.org/wiki/Dick_Cheney

Biografía no oficial:

http://www.rollingstone.com/politics/story/_/id/6450422?rnd=1094003520950&pageid=rs.Home&has-player=true&pageregion=single7&

2. Aquí Dick Cheney está haciendo referencia a un artículo del anterior ministro saudita del petróleo (1962-1986) Sheik Yamani, donde argumentaba que pasados algunos años se iban a hundir los precios del crudo por una drástica reducción de la demanda acompañada del descubrimiento de nuevos y grandes yacimientos. En consecuencia, afirmaba que “de aquí a 30 años habrá una gran cantidad de petróleo pero no existirán compradores. Así que el crudo permanecerá en el subsuelo”. Esto le llevaba a ser ‘pesimista’ en el sentido de que en ese escenario la OPEP no podría resarcir el hundimiento de los precios mediante una reducción de cuota de extracción de su petróleo. Evidentemente, Cheney lo trae a colación porque quiere ‘advertir’ a su cualificado público de que el futuro no es tan halagüeño, sino mas bien todo lo contrario. Pasados los años y conociendo las dificultades actuales que tienen los árabes para mantener su ritmo de producción, no deja de ser sorprendente hasta qué punto han llegado a aparentar y fingir frente a las multinacionales petroleras y los expertos (y lo que es aún más grave, ante la propia opinión pública mundial) sobre el estado y cuantía de sus reservas.