

Capítulo 23

REPSOL

“Los descubrimientos realizados en el primer semestre del año 2009 consolidan al offshore de Brasil como una de las mayores áreas de crecimiento en reservas de hidrocarburos en el mundo”.

“Brasil será uno de los principales vectores estratégicos del crecimiento de la compañía”.

Por Arturo Gonzalo Aizpiri

Director de Relaciones Institucionales y Responsabilidad Corporativa de Repsol

Desde el inicio de la privatización de Repsol en 1989, la expansión internacional de la compañía busca un doble objetivo: ampliar su mercado potencial y avanzar hacia una integración vertical.

Veinte años después del inicio de este proceso, la Compañía ha experimentado una gran transformación. Repsol se ha convertido en una empresa internacional integrada de petróleo y gas, siendo una de las diez empresas privadas más importantes del sector, con presencia en 35 países.

Durante este largo proceso, Repsol ha afrontado el reto de la internacionalización en un mundo caracterizado por el avance de la globalización. En cada momento ha adoptado la estrategia más adecuada para la entrada en los mercados a los que se dirigía, teniendo en cuenta cómo aprovechar sus ventajas competitivas, su capacidad financiera y las oportunidades que se le ofrecían.

Así, según el caso, ha optado por la adquisición e integración de empresas o políticas de alianzas y cooperación empresarial con socios locales e internacionales, con el objetivo de maximizar la rentabilidad de las inversiones realizadas, minimizando la exposición al riesgo, en la medida de lo posible en la industria del petróleo.

A lo largo de todos estos años, Repsol ha cumplido su objetivo de ampliar sus mercados potenciales, a través de la diversificación geográfica y de la integración

vertical. De esta forma, Repsol está presente en Latinoamérica, América del Norte, Europa, África del Norte y África Subsahariana, Oriente Medio y Asia Central con un portafolio diversificado entre activos de exploración y producción (*Upstream*), de licuefacción, transporte y regasificación de gas (*Midstream*), y de refino, estaciones de servicio, distribución de gases licuados del petróleo y petroquímica (*Downstream*).

La presencia de Repsol en Latinoamérica merece una atención especial. Desde el inicio de su expansión al exterior, la compañía mostró su interés por esta región, que se ha convertido en el eje central de sus inversiones. Latinoamérica cuenta con importantes reservas probadas de hidrocarburos, un 10% de las reservas mundiales de petróleo y aproximadamente el 4% de las de gas natural, y con un alto potencial de crecimiento de demanda, dada su población y renta per cápita media.

Por otra parte no se pueden olvidar las sinergias derivadas de la cercanía cultural y administrativa. Pero sobre todo, dada la dificultad de acceso a los recursos hidrocarbúricos en terceros países, la entrada en Latinoamérica se explica por el hecho de que, en los años noventa, prácticamente en todos los países latinoamericanos hubo reformas estructurales en el sector petrolero, orientadas a aumentar la participación del sector privado y atraer a la inversión extranjera.

En ese momento, se presentaron importantes oportunidades de inversión que Repsol supo aprovechar. Entre enero y junio del 1999, Repsol adquirió más del 97% de la compañía argentina YPF S.A., lo que dio lugar a una empresa internacional más equilibrada y mejor posicionada. Con el nuevo siglo, Repsol avanzó en su proceso de internacionalización. En este año se produjo el primer ejercicio completo desde la adquisición de YPF y de la consolidación de Gas Natural SDG por integración global. Durante el periodo 2000-03, Latinoamérica recibió el 27,7% del total de las inversiones realizadas por Repsol para fortalecer su expansión internacional en Brasil, Bolivia, Trinidad y Tobago, Perú, Chile, Cuba, Venezuela, Uruguay, Paraguay y México.

La llegada de Repsol a Brasil coincide con el periodo en que el sector petrolífero pasaba por profundos cambios. En la segunda mitad de la década de 1990, la legislación del sector fue alterada, abriendo el mercado e incentivando la llegada de diversas compañías petrolíferas a Brasil.

Fue en ese escenario, en noviembre de 1997, cuando tuvo lugar la fundación de YPF Brasil. Tradicional petrolífera argentina, YPF tenía una larga historia y una sólida presencia en su país de origen – fue creada como estatal y privatizada en el comienzo de la década de 1990. En febrero de 1998, habían sido iniciadas las

operaciones de la división de Lubricantes. En aquel mismo año, YPF Brasil compró 29,25% de la Refinería de Petróleo Manguinhos. Entre las empresas controladas por Manguinhos, estaba la red Wal Postos (estaciones de servicio). En octubre de ese año, se produjo la apertura de la primera estación de servicio con bandera YPF, localizada en Río de Janeiro.

En 1998, además de firmar el contrato de sociedad con Petrobras para explorar un bloque offshore en el estado de Espírito Santo, YPF Brasil se transformó, tras 45 años, en la primera empresa autorizada por ANP (Agencia Nacional de Petróleo) a importar petróleo fuera del monopolio estatal.

La trayectoria de YPF se cruzaría con la de Repsol, principal empresa de hidrocarburos de España, en 1999. En aquel año, Repsol compró el control accionario de YPF, dando origen a Repsol YPF. Tras una serie de estudios, la compañía decidió trabajar con la bandera Repsol en Brasil en las estaciones de servicio y en su línea de productos.

En 2001, Repsol dio un paso más importante en su expansión. Mediante una permuta de activos con Petrobras, la compañía pasó a tener 30% de REFAP (Refinería Alberto Pasqualini, en Río Grande do Sul) y 10% del campo productor *offshore* de Albacora Leste, que en 2006 colocó a Brasil en el restringido grupo de los países autosuficientes en producción de petróleo. La compañía, ya consolidada en el mercado nacional, comenzó a abrir estaciones de servicios en todo Brasil, aumentando el conocimiento de su marca en territorio brasileño. Con la creación de nuevas áreas de negocio, Repsol amplió su presencia en Brasil. RepsolGas puso en marcha sus operaciones de comercialización de GLP en 2003. En el año siguiente, la empresa comenzó a estudiar el sector de los biocombustibles.

Repsol Brasil siempre fue muy activa en las licitaciones de concesiones de áreas de exploración de hidrocarburos, resultando adjudicataria de la mayor cantidad de bloques *offshore* de una empresa privada hasta la fecha.

Entre las empresas petroleras extranjeras en el país, Repsol Brasil es la primera en dominio minero y exploración, y la segunda en producción. Sus actividades en el país se concentran en los negocios de *upstream* (exploración y producción) y *downstream* (refino, lubricantes, comercialización de gas natural y de gas licuado del petróleo y química). En 2008, la compañía decidió salir del negocio de estaciones de servicio en Brasil por una decisión estratégica.

Repsol es la compañía privada con mayor dominio minero en Brasil, con bloques en las Cuencas de Santos, Campos y Espírito Santo. Su portafolio cuenta con un total de 21 bloques exploratorios, 11 de ellos como operadora. El campo de Albacora Este, en la Cuenca de Campos, donde Repsol posee 10% de participación, es uno

de los mayores campos de petróleo del país. Entró en producción en abril de 2006 y permitió al país alcanzar la autosuficiencia en producción de petróleo.

La confirmación de la existencia de indicios de hidrocarburos en el pozo exploratorio Vampira y los descubrimientos realizados en el primer semestre del año 2009 en Panoramix, Piracucá e Iguazú, sumado a los de los megacampos Guará y Carioca, consolidan al offshore de Brasil como una de las mayores áreas de crecimiento en reservas de hidrocarburos en el mundo.

Una prueba de esto es el anuncio, tras las primeras pruebas de producción del pozo Guará, del volumen recuperable del área estimado entre 1.100 y 2.000 millones de barriles de crudo ligero de alta calidad y de gas natural, lo que equivale a dos años de consumo de petróleo y gas en España. Debido a su alto potencial, se ha decidido instalar en Guará una plataforma para producir 120.000 bep/d, convirtiéndose en el segundo campo en entrar en producción de toda el área presalina de la Cuenca de Santos.

Durante 2009, Repsol realizó una intensa campaña exploratoria, con 14 hallazgos de petróleo y gas en el mundo, entre los que se encuentran algunos de los más importantes realizados por el sector durante el periodo. Los éxitos exploratorios de 2009 se suman a los obtenidos en 2008, año en el que Repsol participó en 3 de los 5 mayores descubrimientos del mundo.

Repsol posee el 30% de la Refinería Alberto Pasqualini (REFAP), en Río Grande do Sul, cuya principal actividad es el procesamiento de petróleo y la comercialización de sus derivados. Recientemente, REFAP pasó por un proyecto de ampliación, que la transformó en una de las más modernas refinerías de Brasil, con una capacidad de destilación de 189 mil/bpd (barriles por día).

Además la compañía distribuye sus lubricantes en todo el país, cubriendo 97% del territorio nacional. La empresa posee contrato de exclusividad y certificación de las principales montadoras del país.

En la actualidad, Repsol es una de las principales bases de la integración energética en América Latina. Fue pionera en la importación de gas de Argentina para abastecer la Central Termoeléctrica de Uruguayana (600 MW), en Río Grande do Sul, y en la importación de gas boliviano para atender a la Central Termoeléctrica de Cuiabá (500 MW), en Mato Grosso.

Además, la compañía tiene una participación del 10% de la producción de gas natural del campo Albacora Leste localizado en la Cuenca de Campos.

A través de su participada, Gas Natural, posee la concesión de distribución de gas canalizado en el Estado de Río de Janeiro y en la región sur del Estado de São Paulo, atendiendo a más de 700 mil clientes.

Respecto al mercado de GLP (Gas Licuado del Petróleo), el mercado brasileño comercializa 6,3 millones de toneladas anuales del producto, es el mayor de América del Sur y representa un objetivo estratégico para la empresa. Repsol puso en marcha sus operaciones de distribución de GLP en el país en 2004 y hoy opera en el mercado mayorista de Río de Janeiro y São Paulo.

Repsol en Brasil es reconocida por su preocupación e interés por el medioambiente y sostenibilidad, por la inserción social y producción cultural brasileña y por su responsabilidad corporativa en el compromiso continuo con la calidad de vida, priorizando un comportamiento ético que contribuye al desarrollo económico, social y ambiental del país.

Repsol es la única empresa del sector de petróleo y gas asociada a la Fundación SOS Mata Atlántica. Dentro de las actividades de esta ONG, Repsol participó en el proyecto de plantación de dos bosques (más 30.000 árboles) para preservar la flora ribereña. Además, acaba de firmar un contrato para el Programa Costa Atlántica, cuyo objetivo es financiar proyectos de ONG's preservadoras del bioma Mata Atlántica (en la costa brasileña) y de la biodiversidad marina.

Cada dos años, Repsol edita libros documentales cuidadosamente elaborados que divulgan los principales elementos emblemáticos del país y de su cultura. Entre los colaboradores de los ejemplares publicados figuran el maestro de la arquitectura, Oscar Niemeyer, y Roberto Burle Marx, renombrado paisajista brasileño.

La empresa también difunde la cultura nacional brasileña en el proyecto cultural Sarau Repsol, y reafirma su compromiso con la educación al apoyar, en conjunto con tres de las cuatro principales universidades públicas del país, el programa Cátedra Memorial de América Latina, financiando bolsas de estudio para alumnos brasileños y de otros países latinoamericanos.

En nuestro plan estratégico se fijan las grandes líneas de actividad para mejorar los resultados y la posición competitiva de Repsol y se establecen 10 proyectos claves que orientarán la gestión de nuestra compañía a la mejora de la rentabilidad y al crecimiento sostenido. Uno de estos grandes proyectos de inversión es Brasil que, en los próximos años, será uno de los principales vectores estratégicos del crecimiento de Repsol. Nuestros 21 bloques en las cuencas de Santos, Campos y Espírito Santo requerirán inversiones de más de 10.000 millones de dólares hasta 2020.

Nuestro objetivo es consolidar el concepto ya reconocido de Repsol en Brasil como una compañía transparente, con un negocio muy rentable y un futuro brillante. Con este fin, los ejes de actuación en los próximos años se dirigirán a asegurar la rentabilidad y el crecimiento sostenible, aprovechando las oportunidades que ofrezca el país y con base en nuestras fortalezas.