

## Capítulo 16

### GAS NATURAL FENOSA

*Gas Natural Fenosa es hoy el principal operador gasista en América Latina. En los diez últimos años ha multiplicado por 2,5 la longitud de sus redes y sus ventas por 5 en Brasil.*

#### ***“Tenemos un fuerte compromiso de permanencia en Brasil”***

Por **Sergio Aranda Moreno**

*Director General de Latinoamérica de Gas Natural Fenosa*

Coincidiendo con el comienzo de un proceso de privatizaciones en diversos países de Latinoamérica Gas Natural Fenosa inició su desarrollo internacional en 1992 mediante la adquisición de una parte de la empresa estatal Gas del Estado en Argentina. La visualización de un mercado energético que empezaba a dar muestras de integración de fuentes y tecnologías; la visión y el deseo de construir un grupo multinacional y la previsión de que en unos años la madurez del mercado español abocaría a buscar oportunidades fuera, impulsó el proceso de internacionalización de la compañía.

El auge de las privatizaciones experimentó fuerza en los años 1997 y 1998, algo que fue aprovechado para adquirir otras empresas distribuidoras gasistas en la región latinoamericana, así como participar en concursos públicos para distribuciones regionales de gas en otros países de la región. Hoy, Gas Natural Fenosa es el principal operador gasista en la zona y, además de su presencia en Argentina, opera en Brasil, Colombia, México y Puerto Rico.

En 2009, y a través de la fusión por absorción de la eléctrica Unión Fenosa, la nueva compañía se convirtió en la primera empresa integrada de gas y electricidad en México y Colombia. Asimismo completaría su presencia en la región como un destacado operador eléctrico en Costa Rica, Guatemala<sup>1</sup>, Panamá y República Dominicana.

---

<sup>1</sup> Gas Natural Fenosa vendería sus participaciones en Deocsa y Deorsa (empresas eléctricas en Guatemala) en mayo de 2011.

En el mercado brasileño, el gobierno de Carlos Henrique Cardoso sería el impulsor de los procesos de privatización en distintos sectores. En el caso de las empresas Compañía Estadual de Gas do Rio de Janeiro, S.A. (CEG) y Riogas, S.A. —distribuidoras gasistas en el área metropolitana de Rio de Janeiro y en el resto de este estado—, el proceso llevó a la realización de un concurso público en el que resultó ganador el consorcio constituido por Gas Natural SDG, Iberdrola, Enron y Pluspetrol.

Más tarde, en el año 2000, Gas Natural ampliaría su presencia en Brasil a través de la empresa Gas Natural Sao Paulo Sul, con sede en Sorocaba, en el Estado de Sao Paulo, siendo ésta una licitación para desarrollar el mercado de distribución de gas desde su inicio.

En la actualidad Gas Natural Fenosa sigue presente en ambos Estados a través de las tres distribuidoras y presta servicio al mercado residencial, comercial, industrial, GNV (gas natural vehicular) y generación eléctrica y además a través de GN Servicios estamos presentes en seis Estados en total.

Corría el mes de diciembre de 1996 cuando, fruto de su estrategia de internacionalización, Gas Natural Fenosa tomo la decisión de abrir una oficina en Río de Janeiro con el objetivo de explorar oportunidades de desarrollo en el país. La primera posibilidad que, a priori, cumplía los requisitos técnico-económicos fue la privatización de CEG que, en aquel entonces, contaba con la concesión de la distribución gasista en la totalidad del estado de Rio de Janeiro. Más adelante, en 1997, CEG se dividiría en dos compañías: la propia CEG para prestar servicio en la zona metropolitana de la ciudad de Rio y Riogas<sup>2</sup> para hacerlo en el interior del Estado de Río de Janeiro. A partir de la privatización de ambas compañías Gas Natural se haría cargo de su gestión.

En el proceso de licitación Gas Natural tuvo que hacer frente a algunos retos de magnitud. Los primeros pasos en el país se dieron a tan sólo tres meses de cerrarse el plazo legal para la presentación de ofertas en la licitación. En ese corto espacio de tiempo era preciso conocer el país y mercado, estudiar a fondo las propias compañías objeto de privatización y, especialmente, poner a una compañía recién llegada en posición de convertirse en un actor de relevancia y dotado de credibilidad suficiente antes las instituciones públicas que comandaban el proceso de privatización. Otros competidores interesados en el proceso contaban con una larga trayectoria internacional y probados éxitos (Shell) o con el conocimiento y reconocimiento de las autoridades (operadores locales). Por otro lado, formaban parte de la lista otras empresas que, si bien carecían de inversiones relevantes en el país, habían desplazado equipos en Brasil dos años antes. Son los casos de British Gas, Italgas, Enron y otros.

El segundo reto lo constituía un entorno de complejísima legislación fiscal y tributaria, así como una legislación laboral ciertamente anticuada y de elevados costes. Las barreras culturales: tanto el idioma como los procedimientos suponían un tercer frente de complejidades en Brasil.

---

2 Nació en 1997 a través de la creación de Riogas por parte del gobierno estatal y de Petrobras, con la finalidad de distribuir gas canalizado en el interior del estado de Rio de Janeiro. En septiembre de 1999 pasaría a denominarse CEG Rio.

Dadas todas estas circunstancias se tomó la decisión de buscar alianzas que permitiesen a la compañía superar estos retos en un corto espacio de tiempo y se acudió al concurso a través del consorcio ya mencionado (Gas Natural, Enron, Iberdrola y Pluspetrol) que resultaría adjudicatario de las dos privatizaciones en juego para la distribución de gas en el Estado de Rio de Janeiro.

Pero una vez conseguido el objetivo los retos no fueron menores... el bajo nivel de inversiones acometido tenía como consecuencia una red obsoleta, un parque de medidores anticuado y sobredimensionado y un nivel de fugas elevado. Para efectuar el suministro de gas natural en las mejores condiciones de seguridad y calidad de servicio se llevó a cabo la modernización de las instalaciones, se estableció un plan de mantenimiento, la adecuación de los aparatos de utilización de los clientes y la correspondiente formación tecnológica de una parte importante de la plantilla.

Desde la toma de control por parte de Gas Natural Fenosa en 1997, además del desarrollo por número de clientes y de la expansión de sus redes, hubo que acometer un nuevo desafío: la conclusión del proceso de revisión y conversión de gas manufacturado a gas natural en toda la ciudad de Rio de Janeiro, que alcanzó a 485.000 clientes. La operación, que finalizaría en julio de 2007 mediante el desmantelamiento de la antigua fábrica de gas manufacturado, tendría un significativo impacto social y mediático que se gestionó con éxito.

De igual forma fue necesario acometer un plan intensivo de sustitución de más de 900 kilómetros de canalizaciones obsoletas, a través de la renovación de las redes de distribución de gas natural de la ciudad. Este proceso todavía continúa.

Por otro lado, la plantilla alcanzaba 1.100 empleados. Existía una buena cualificación técnica pero no así comercial y la media de edad era excesivamente alta ya que nos se habían producido contrataciones en los años anteriores. Se precisaba una reorientación en los perfiles para potenciar la vertiente comercial de la organización a la vez que una mejora sustancial de la productividad. Se abordó un proceso de entrevistas mediante el cual se detectó el talento y los perfiles más adecuados para la nueva etapa. Fruto de todo el proceso, en los seis primeros meses de gestión la plantilla se redujo a la mitad en un proceso de bajas incentivadas nada traumático. En paralelo se establecieron nuevos procedimientos y sistemas de gestión orientados a una mayor eficiencia. En la actualidad, Gas Natural Fenosa presta servicio a 842.000 clientes, gestiona más de 6.000 kilómetros de redes y vende 49.810 GWh.

La presencia de Gas Natural Fenosa en Brasil ha ido acompañada de un destacado crecimiento económico regional, que ha provocado un importante incremento de la demanda energética del país. En este sentido, la compañía ha contribuido al desarrollo y muchas industrias han podido acceder a una energía que se desataca por dos características principales: es limpia y eficiente.

Para dar respuesta a las necesidades de un país en pleno crecimiento ha sido necesario efectuar un importante esfuerzo inversor hasta multiplicar por 2,5 las redes propiedad del grupo en Brasil. Este esfuerzo fue acompañado por un factor de esencial relevancia: un marco regulatorio estable y seguro que, además de permitir una retribución adecuada a las inversiones realizadas, ha sido enormemente eficaz para

el desarrollo del sector del gas natural en Brasil que, en 1996 representaba tan sólo el 2% de la matriz energética del país y hoy 11%.

Todo ello ha supuesto que las ventas se hayan multiplicado por 5 en el periodo considerado, con un crecimiento anual acumulado superior al 3% en el número total de clientes.

No obstante, y a pesar el crecimiento de este mercado, el desarrollo en el segmento residencial se ve limitado por dos factores: el clima tropical de la región, que conlleva menores necesidades energéticas que las zonas frías y, de otra parte, la fuerte presencia del gas licuado del petróleo (GLP) que —con precios más bajos que el gas natural— es un freno a la sustitución, particularmente en las familias de menores ingresos.

El crecimiento económico de los países emergentes lleva consigo un apreciable aumento de la demanda que suele requerir la ampliación de las infraestructuras energéticas. Si ésta se realiza de forma eficiente, se erigen un elemento crítico de expansión industrial de una sociedad. Hoy, la adecuada disponibilidad de energía y la seguridad de abastecimiento a coste razonable, son elementos fuertemente dinamizadores del desarrollo económico industrial y social de Brasil.

Gas Natural Fenosa ocupa una sólida posición para colaborar en ese desarrollo, mediante su presencia en Rio y Sao Paulo, dos principales motores de la economía brasileña. Para ello es imprescindible contar con una adecuada planificación de las infraestructuras y mantener marcos regulatorios que incentiven la participación de capital privado. GNF Brasil está entre los 100 mayores grupos industriales en Brasil, siendo el primero en ventas de gas.

El previsible desarrollo de Brasil y su enorme potencial económico ofrece al grupo oportunidades tanto para consolidar su posición como para buscar oportunidades de crecimiento orgánico e inorgánico.

Así, los retos de futuro de la compañía pasan por: establecer un plan de aceleración del crecimiento orgánico que permita una mayor penetración en los mercados residencial y comercial y, consecuentemente, el incremento del número de clientes. Asimismo, ser un agente más activo en el desarrollo del gas natural vehicular potenciando esta faceta muy especialmente en el segmento de vehículos pesados.

Finalmente, aprovechar la nueva ola de privatizaciones que, si bien hoy sólo alcanza a las infraestructuras de transporte, previsiblemente podría alcanzar los mercados de distribución de gas (sólo 4 de las 27 distribuidoras son de capital privado), además de buscar nuevas oportunidades en los mercados de gas y de generación.

Gas Natural Fenosa tiene un fuerte compromiso de permanencia en Brasil, la firme voluntad de proporcionar un servicio seguro de máxima calidad a sus clientes, a la vez que notables aspiraciones para el crecimiento de su negocio en el país a la búsqueda de crecimiento orgánico e inorgánico.