

LA EMPRESA PUBLICA EN EL SECTOR DE HIDROCARBUROS

La empresa pública ha tenido tradicionalmente una fuerte presencia en el sector español de hidrocarburos. La forma en que se ha producido esta presencia ha cambiado a lo largo del tiempo, y este cambio se ha acelerado a partir de la crisis petrolífera y, sobre todo, a partir de 1981.

En el presente artículo, **Oscar Fanjul** lleva a cabo un documentado análisis de la evolución de las empresas públicas del sector. Parte el autor de una descripción de la situación inmediatamente anterior a la primera crisis del petróleo (1973). A continuación, explica la evolución de las empresas públicas de hidrocarburos entre 1973 y 1981, hasta la creación, en este último año, del Instituto Nacional de Hidrocarburos (INH), como respuesta a la segunda crisis del petróleo. Examina después el funcionamiento del INH entre 1981 y 1987, centrado en tres actividades básicas: racionalización organizativa, mejora de la eficiencia y saneamiento financiero; hasta llegar a la creación de REPSOL como cabeza de todo el sector petrolero público. Concluye el autor su trabajo con la presentación de la estrategia del Grupo INH para el período 1988-1992.

I. INTRODUCCION

La existencia del monopolio de petróleos ha sido una pieza clave en la configuración de la industria petrolera española, determinando unos rasgos singulares frente a lo que es norma habitual en los países occidentales, por los motivos siguientes:

- La regulación estatal aseguraba el desenvolvimiento autónomo de las distintas fases de la industria petrolera, con una reserva de actuación en determinadas fases de actividad otorgada a la compañía administradora del monopolio (CAMPSA). Por ello, tardó en surgir la nece-

sidad de una integración de actividades en España.

- El marco del monopolio proporcionaba una estabilidad inexistente en la escena internacional, lo que hacía posible desenvolverse con una menor proporción de recursos propios, con unas dimensiones empresariales reducidas y sin integración empresarial vertical.

- La exclusividad del mercado español proporcionaba un área de negocio suficiente a las compañías que iban creándose, que restringían su ámbito de actuación al país.

En síntesis, las sucesivas empresas petroleras que se crearon, de manera progresiva, para la ac-

tuación en el ámbito del monopolio de petróleos, adolecían de: *a)* falta de integración vertical; *b)* escasa dimensión; *c)* debilidad de las estructuras financieras, y *d)* práctica inexistencia de vocación internacional.

Pero las características del sistema regulado español afectaron también al desenvolvimiento de las actividades que constituyen el negocio petrolero, como se puede comprobar contrastando los rasgos generales de estas fases de la industria a nivel mundial con las peculiaridades de su desarrollo concreto en nuestro país.

Fase de exploración y producción

La fase de exploración y producción, la más importante en las compañías de petróleo, y la más crítica desde un punto de vista estratégico, ha conocido en España un desarrollo muy escaso. La búsqueda de petróleo y gas es una actividad intensiva en capital y tecnología, de márgenes altos y riesgo muy elevado, que es imposible desarrollar con financiación ajena.

Las empresas petroleras españolas, que disponían de escasos recursos, y que podían obtener márgenes satisfactorios y más seguros en otras fases del negocio, no tuvieron gran estímulo para el desarrollo de esta actividad, llegando a conformar una situación débil que no ha podido equilibrarse todavía, a pesar del esfuerzo realizado en los últimos años.

El rasgo apuntado tiene un carácter general, aunque admite matizaciones. El sector público ha hecho siempre un esfuerzo acusado, aunque probablemente insuficiente, en exploración y producción, hasta llegar a reunir en

la actualidad unas reservas de unos 80 millones de toneladas, que permiten cubrir algo más del 30 por 100 de sus necesidades de refino (frente a promedios del 50 por 100 en los grupos internacionales), y obtiene de esta fase del negocio el 20 por 100 de sus recursos, frente a valores medios superiores al 50 por 100 en la generalidad de las compañías.

La actuación del sector privado español en la producción de hidrocarburos se reduce, en la actualidad, a la participación de CIEPSA en el campo Casablanca, ya en declive.

Fase de refino

La actividad de refino, que se ocupa de transformar el crudo en los distintos productos comerciales de las líneas de carburantes, combustibles y materias primas para la industria petroquímica, acusa a nivel mundial un elevado grado de sobreequipamiento, a pesar de las importantes reducciones de capacidad de los últimos años.

Esta actividad, que requiere inversiones apreciables y soporta elevados costes de funcionamiento, ofrece generalmente márgenes ajustados y relativamente inciertos, por ser muy sensibles a las distintas coyunturas del mercado. La contribución del refino a la generación de recursos de las grandes compañías petroleras internacionales es escasa, y ha sido frecuente la existencia de pérdidas en esta fase de la industria.

En el caso español, la situación ha sido, y continúa siendo, bastante distinta a la comentada. Debido a la existencia del monopolio de petróleos, el sistema de precios administrados que afecta al refino permite que esta fase

de actividad pueda desenvolverse con unos márgenes razonables, establecidos por la Administración. En este marco, las empresas de refino no han podido realizar grandes beneficios cuando las condiciones de los mercados lo hubieran permitido, pero han estado también a cubierto de las evoluciones desfavorables de aquéllos. No es ajeno a ello el hecho de que las cuatro empresas privadas españolas de mayor importancia en el área petrolera sean, sustancialmente, compañías refinadoras.

La liberalización del mercado petrolero español va a afectar previsiblemente al refino más que a otras fases del negocio, y el reto del sector, tanto público como privado, es reequilibrarse, reduciendo su dependencia del mismo.

Distribución y comercialización

El tráfico de los productos hasta hacerlos accesibles a los consumidores, y la venta final a éstos, es una actividad de costes de funcionamiento elevados e inversiones medias.

A nivel mundial, los márgenes de esta fase del negocio se concentran fundamentalmente en la comercialización, y son remuneradores en la distribución solamente para aquellas empresas que alcanzan los máximos niveles de eficacia, ya que en esta área los costes son muy sensibles a procesos inversores para mejorar rendimientos (oleoductos, automatizaciones, etcétera).

En España, la distribución y comercialización han sido actividades monopolizadas hasta hace muy poco. Esta tarea fue encomendada por el monopolio de petróleos a su compañía

administradora, CAMPSA (con mayoría pública), y a BUTANO (100 por 100 pública) en el caso de los gases licuados. La actividad de ambas era, inicialmente, absolutamente intervenida. En los dos casos, las empresas dieron prioridad a la fase de distribución en detrimento de la comercialización, que delegaron a un sector privado atomizado para el que se fijaban márgenes administrados, en régimen de concesión administrativa o bajo contrato.

Las empresas privadas refinadoras no tenían inicialmente acceso a la distribución, y su presencia en la comercialización fue de relativa poca importancia en la mayoría de los casos.

En fecha relativamente reciente se adoptaron medidas para el establecimiento de un cierto grado de vinculación entre las fases de refino y distribución a través de un proceso que se configuró en las siguientes etapas:

- El INH adquirió, a través de una OPA, la casi totalidad de las acciones de CAMPSA, dispersas entre multitud de inversores.

- Posteriormente, el capital social de CAMPSA se distribuyó entre todas las empresas refinadoras, tanto públicas como privadas, asegurando la mayoría pública la participación directa del propio INH.

Con ello se consiguió una cierta integración vertical del conjunto del sector, que contribuía al equilibrio estructural de las empresas privadas de refino.

Petroquímica

Esta rama, que fabrica y comercializa una amplia gama de productos procedentes de los derivados del petróleo, es una actividad muy tecnificada, y que ex-

**CUADRO N.º 1
PARTICIPACION PUBLICA EN LAS EMPRESAS DEDICADAS
A LA EXPLORACION Y PRODUCCION DE HIDROCARBUROS. AÑO 1973**

HISPANOIL		CAMPSA		COPISA	
Fondos propios	1.202 M. Ptas.	Fondos propios	8.497 M. Ptas.	Fondos propios	396 M. Ptas.
Accionistas	Participación (%)	Accionistas	Participación (%)	Accionistas	Participación (%)
Públicos:		Públicos:		Públicos:	
INI	70,0	M.º de Hacienda	32,8	INI	48,7
M.º de Hacienda	20,0	Banco de España	17,3		
PETROLIBER	10,0				
		Privados:	49,9	Privados:	51,3
ENPASA		ENPENSA			
Fondos propios	10 M. Ptas.	Fondos propios	10 M. Ptas.		
Accionistas	Participación (%)	Accionistas	Participación (%)		
Públicos:		Públicos:			
INI	70,0	INI	70,0		
Privados:	30,0	Privados:	30,0		

perimenta con mayor fuerza que otras las fluctuaciones del ciclo económico. La petroquímica es una importante industria generadora de márgenes dentro del negocio petrolero, aumentando generalmente el valor añadido a medida que se progresa hacia abajo y se enriquece tecnológicamente el producto.

Al principio, esta actividad estuvo muy ligada en España a la presencia de compañías internacionales, ya que su aportación tecnológica era esencial. En la actualidad, tanto el sector público como las empresas privadas es-

pañolas han desarrollado su propio acervo técnico en muchas de las líneas básicas.

El reto del sector español es hacer frente a la competencia creciente de empresas ubicadas en el extranjero, si bien la oportunidad de actuar en un mercado más amplio que el nacional otorgará posibilidades importantes para el funcionamiento de la industria.

Gas natural

La gasificación de la Europa comunitaria se produjo en los

años cincuenta y sesenta, al amparo, en muchos casos, de yacimientos propios (Italia, Francia, Holanda, Alemania y Reino Unido). De este modo, ya en 1973 el gas representaba el 11 por 100 del balance energético de la Comunidad, y su contribución ha ido creciendo hasta alcanzar actualmente el 17 por 100.

En España, por el contrario, el proceso gasificador se ha iniciado mucho más tarde, a pesar de existir empresas, como Catalana de Gas, prácticamente centenarias. Todavía en fecha tan reciente como 1979 España so-

**CUADRO N.º 2
PARTICIPACION PUBLICA EN LAS EMPRESAS
DEDICADAS AL REFINO DE PETROLEO. AÑO 1973**

REPESA	
Fondos propios	8.083 M. Ptas.
Accionistas	Participación (%)
Públicos:	
INI	52,0
Privados:	
Nacionales	8,0
CHEVRON	20,0
TEXACO	20,0

ENCASO	
Fondos propios	7.469 M. Ptas.
Accionistas	Participación (%)
Públicos:	
INI	99,5
Privados:	
Nacionales	0,5

ENTASA	
Fondos propios	1.000 M. Ptas.
Accionistas	Participación (%)
Públicos:	
INI	60,0
Privados:	
Nacionales	20,0
CHEVRON	10,0
TEXACO	10,0

ASESA	
Fondos propios	1.119 M. Ptas.
Accionistas	Participación (%)
Públicos:	
CAMPSA	50,0
Privados:	
CEPSA	50,0

PETROLIBER	
Fondos propios	3.021 M. Ptas.
Accionistas	Participación (%)
Públicos:	
M.º de Hacienda	52,0
Privados:	
Nacionales	20,3
MARATHON	27,7

PETRONOR	
Fondos propios	3.000 M. Ptas.
Accionistas	Participación (%)
Públicos:	
CAMPSA	30,0
Privados:	
Nacionales	30,0
GULF	40,0

lamente tenía 69 Km. de gasoductos de transporte, y el consumo de gas natural se limitaba a la zona próxima a Barcelona, que, en este aspecto, constituía una excepción. La contribución del gas a la balanza energética era, en aquella época, del 2 por 100, 13 puntos menos que el promedio comunitario.

La situación ha cambiado apre-

ciablemente en los últimos años, con un decidido programa de expansión en infraestructura (2.000 Km. de gasoducto de transporte en 1988). El gas representa ya el 4 por 100 de la balanza energética, y los planes prevén alcanzar un 7 por 100 en la próxima década.

El sector privado y el público funcionan coordinadamente, bajo

el marco concesional, tarifario y económico definido en el llamado Protocolo de 1985. ENAGAS es la empresa encargada de construir y gestionar la red nacional de gasoductos y de abastecer al gran mercado industrial (excepto en Cataluña y País Vasco); una serie de empresas, algunas privadas (Catalana y Gas Madrid, especialmente) y otras públicas (REPSOL BUTANO y

Gas de Euskadi), se ocupan de la atención directa a los restantes consumidores.

La planificación del subsector es reciente, y no se prevén cambios en las líneas que se están siguiendo.

Evolución general del subsector en España

Los fuertes cambios en el entorno petrolero mundial de los años 1973 y 1974 afectaron poco al subsector español de hidrocarburos que, al amparo del mercado interior protegido, no acusó excesivamente los desplazamientos de márgenes y la variación de expectativas que tuvieron lugar en la escena internacional.

La segunda crisis del petróleo, entre los años 1979 y 1980, fue, por el contrario, el detonante de un cambio en la industria petrolera española, que se aceleraría poco después con la certeza del ingreso en la Comunidad y el establecimiento posterior de plazos concretos para la apertura de los mercados interiores.

El cambio iniciado en los primeros años de la década se está desarrollando con ritmo muy vivo, aunque todavía es grande el esfuerzo que será necesario realizar. Las empresas españolas están acometiendo unos planes de adaptación ya prácticamente finalizados por las de otros países y, lógicamente, la situación de la industria española hace preciso que el proceso se desarrolle a un ritmo acelerado.

La situación de partida no era la misma en el subsector público y en el privado y, por tanto, las estrategias que está implementando cada uno de ellos para alcanzar el objetivo de competitividad son distintas.

**CUADRO N.º 3
PARTICIPACION PUBLICA EN LAS EMPRESAS
DEDICADAS A LA PETROQUIMICA. AÑO 1973**

ALCUDIA		CALATRAVA	
Fondos propios	873 M. Ptas.	Fondos propios	1.267 M. Ptas.
Accionistas	Participación (%)	Accionistas	Participación (%)
Públicos:		Públicos:	
ENCASO	48,4	ENCASO	55,1
Privados:		Privados:	
Nacionales	3,2	PHILLIPS PETROLEUM	44,9
ICI	48,4		
MONTORO		PAULAR	
Fondos propios	405 M. Ptas.	Fondos propios	1.310 M. Ptas.
Accionistas	Participación (%)	Accionistas	Participación (%)
Públicos:		Públicos:	
ENCASO	33,3	ENCASO	50,0
Privados:		Privados:	
HALCON	33,3	MONTEDISON	50,0
ARCO	33,3		

En lo que sigue, el énfasis se centrará en la evolución que ha seguido el sector público y en sus planes de futuro para el período 1988-1992, año que, como en tantas otras actividades, constituye referencia obligada para la planificación, al finalizar en dicha fecha el período de adaptación para la apertura de los mercados.

II. LA SITUACION EN LA PRIMERA CRISIS DEL PETROLEO

Exploración

En el año 1973, el sector público participaba en cinco empresas que se dedicaban a la exploración de hidrocarburos, participadas y tuteladas, en su

**CUADRO N.º 4
PARTICIPACION PUBLICA EN LAS EMPRESAS DEDICADAS
A LA DISTRIBUCION DE PRODUCTOS PETROLIFEROS. AÑO 1973**

CAMPSA		BUTANO		PROAS	
Fondos propios	8.497 M. Ptas.	Fondos propios	3.641 M. Ptas.	Fondos propios	M. Ptas.
Accionistas	Participación (%)	Accionistas	Participación (%)	Accionistas	Participación (%)
Públicos:		Públicos:		Públicos:	
M.º de Hacienda	32,8	INI	50,0	CAMPSA	25,0
Banco de España	17,3	CAMPSA	50,0	ASESA	50,0
Privados:		Privados:		Privados:	
Nacionales	49,9			CEPSA	25,0

caso, por organismos e instituciones tan variados como el INI, el Ministerio de Hacienda y el Banco de España (cuadro n.º 1). La dimensión empresarial era muy inferior a la necesaria para un esfuerzo eficaz, y el número de empresas claramente excesivo para un país de potencial limitado como España.

Refino

El sector público participaba en 1973 en seis empresas refinadoras, a través del INI, del Ministerio de Hacienda o de la propia CAMPSA (cuadro n.º 2). El porcentaje promedio de estas participaciones era poco superior al 50 por 100, y en casi todos los casos se conservaba una participación significativa de empresas multinacionales que, en su día, respondía a la importancia de sus relaciones contractuales para el

suministro de crudos y a su colaboración en aspectos de gestión.

Petroquímica

Mucho menor era la dispersión de las participaciones públicas en la petroquímica, ostentadas en todos los casos por ENCASO. Sin embargo, existía una importante participación de empresas extranjeras, que eran distintas en cada una de las cuatro compañías petroquímicas, debido a que dichos socios internacionales aportaban sus propias tecnologías en cada uno de los diferentes procesos (cuadro n.º 3).

Distribución

La distribución de productos petrolíferos era ya bastante parecida al modelo actual, con una

gran empresa (CAMPSA), participada mayoritariamente por el Estado, que realizaba la distribución de carburantes y combustibles, y otras dos compañías públicas, también participadas por CAMPSA, especializadas específicamente en GLP y asfaltos, respectivamente (cuadro n.º 4).

III. EVOLUCION DE LAS EMPRESAS PUBLICAS DEL SECTOR DE HIDROCARBUROS EN EL PERIODO 1973-1980

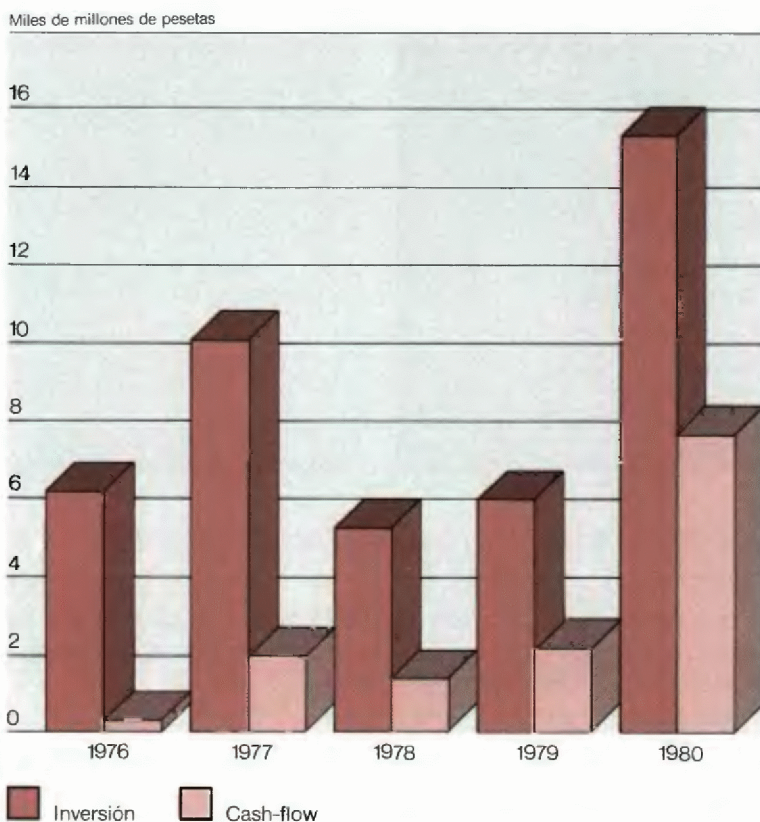
La respuesta de la economía española a la primera crisis del petróleo fue muy moderada, como consecuencia de la creencia de que la situación creada iba a ser pasajera y de efectos no muy trascendentes. En general,

se pretendió minimizar la repercusión del aumento registrado en los precios internacionales de la energía con la finalidad de que el impacto fuese lo más reducido posible sobre la actividad económica del país. Sin embargo, durante estos años se inició un tímido proceso de racionalización de las participaciones estatales en el sector, motivado principalmente por el hecho de que la dispersión alcanzada estaba constituyendo un freno para la implantación de una política energética con cierto grado de coherencia.

En el campo de la exploración, se realizó una primera racionalización a través de la disminución del número de empresas con participación pública a tres (ENIEPSA y CAMPSA para la actuación interior e HISPANOIL para la exterior). La actividad exploradora mostró un apreciable auge, debido a la tendencia creciente de los precios de los crudos y a la nueva Ley de Hidrocarburos, y así se produjeron descubrimientos de la importancia de Tarraco, Dorada y Casablanca (el más importante de los yacimientos españoles). En lo que se refiere concretamente a HISPANOIL y ENIEPSA, el gráfico 1 representa la evolución del *cash-flow* y de las inversiones durante el periodo 1976-1980, como indicadores más representativos de la actividad de exploración y producción.

El refino público fue también objeto de racionalización, produciéndose en 1974 la fusión de las tres empresas en las que el INI tenía mayoría (ENCASO, REPESA y ENTASA), que pasaron a formar parte de ENPETROL. Por las razones antes citadas, la fijación de precios para las entregas de las refinerías se estableció durante estos años a niveles bajos, lo que, unido a la

GRAFICO 1
ACTIVIDAD DE EXPLORACION
Esfuerzo inversor y generación de recursos
Cifras agregadas de HISPANOIL y ENIEPSA



dificultad de obtención de aportaciones del Estado para la financiación de nuevos proyectos, dio lugar a una demora en los planes de inversión previstos. A pesar de ello, al final del periodo tuvo lugar un fuerte proceso inversor (gráfico 2), con dificultades de financiación.

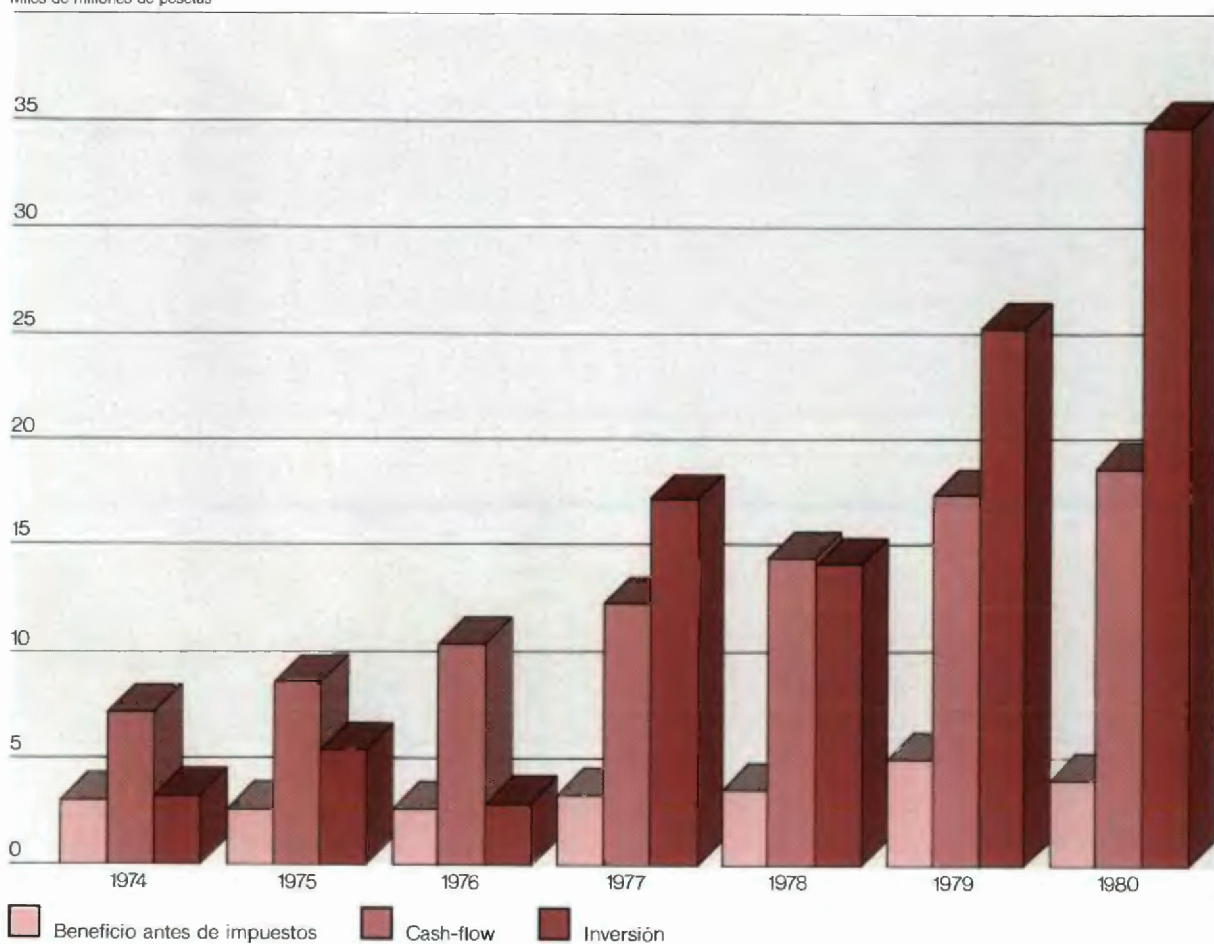
Algunas de las empresas públicas petroquímicas experimentaron también ajustes en la composición de su accionariado como consecuencia de la salida de socios extranjeros. En general,

la evolución de los beneficios fue poco satisfactoria, y en 1980 se produjeron pérdidas apreciables como resultado de la desfavorable evolución a nivel mundial de la industria petroquímica, fuertemente afectada por la segunda crisis del petróleo (gráfico 3).

Las empresas de distribución de productos petrolíferos con participación pública (CAMPSA, BUTANO y PROAS) tuvieron que hacer frente, igualmente, a la aludida tendencia a minimizar el impacto de los aumentos de costes

GRAFICO 2
ACTIVIDAD DE REFINO
Esfuerzo inversor y generación de recursos
Cifras agregadas de EMP, PETROLIBER, PETRONOR y ASES

Miles de millones de pesetas



del sector energético, lo que representó un deterioro apreciable, en términos reales, de los beneficios y el *cash-flow* (gráfico 4).

Finalmente, ENAGAS tuvo que hacer frente, durante el periodo 1975-1980, a un proceso de expansión de la red gasista, que se llevó a efecto recurriendo, de forma casi exclusiva, al endeudamiento (gráfico 5). El peso de las cargas así contraídas, unido

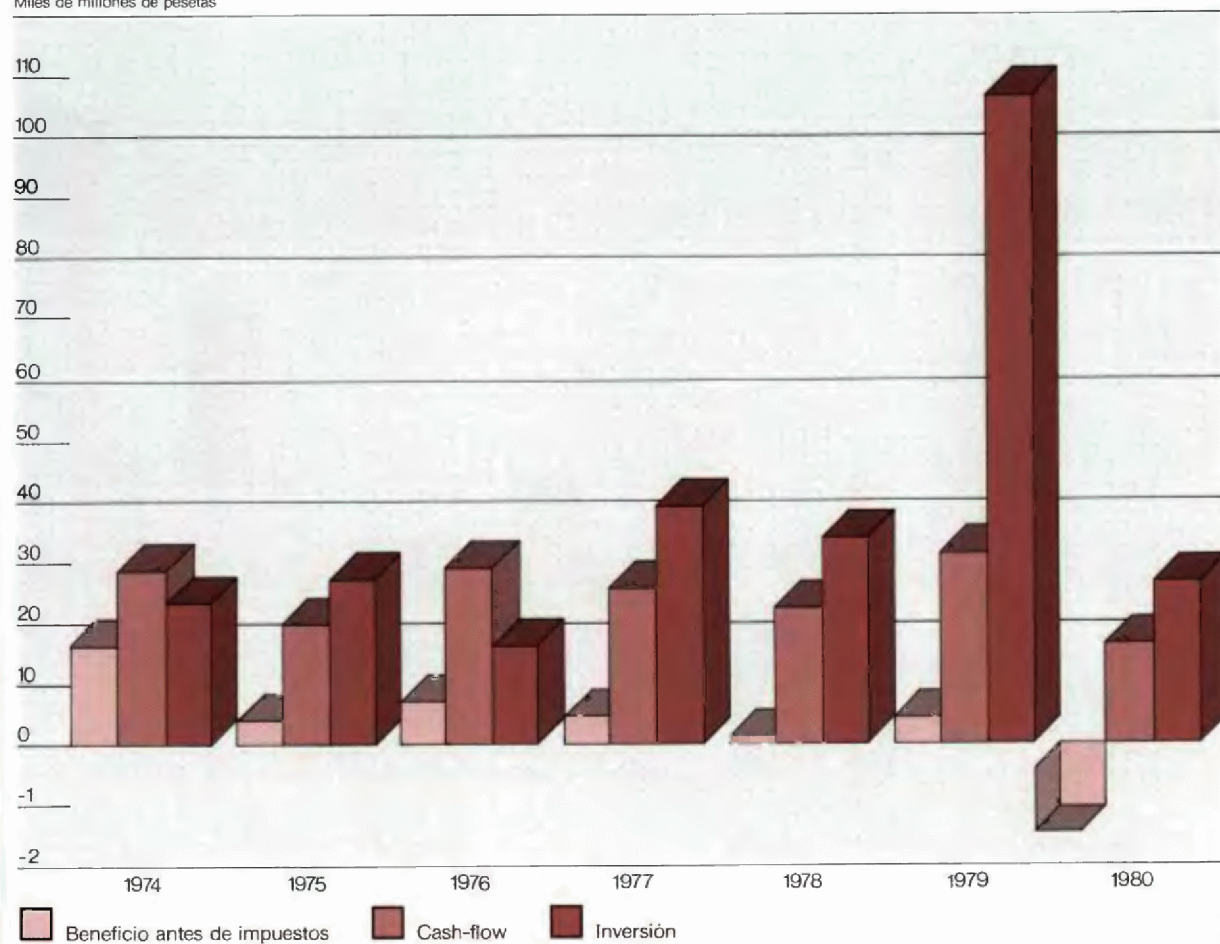
a un periodo de indecisión en la política de expansión gasista, determinaron posteriormente la entrada en una situación muy difícil, que se mantendría hasta la renegociación del contrato argelino y la firma del Protocolo del Gas, ya en 1985.

IV. LA CREACION DEL INH COMO RESPUESTA A LA SEGUNDA CRISIS DEL PETROLEO

La sociedad española sólo tomó conciencia del problema que suponía la dependencia energética para su sistema económico cuando se produjo la segunda crisis del petróleo. La po-

GRAFICO 3
ACTIVIDAD DE PETROQUIMICA
Esfuerzo inversor y generación de recursos
Cifras agregadas de ALCUDIA, CALATRAVA, MONTORO y PAULAR

Miles de millones de pesetas



lítica energética pasó a constituir una pieza fundamental de la política económica y, cuando se revisó el Plan Energético Nacional, se planteó la necesidad de conseguir una mejor coordinación entre las empresas públicas del sector como medio para hacer más efectiva la política energética del gobierno.

Se consideró que la mejor forma de llevar a cabo estas ac-

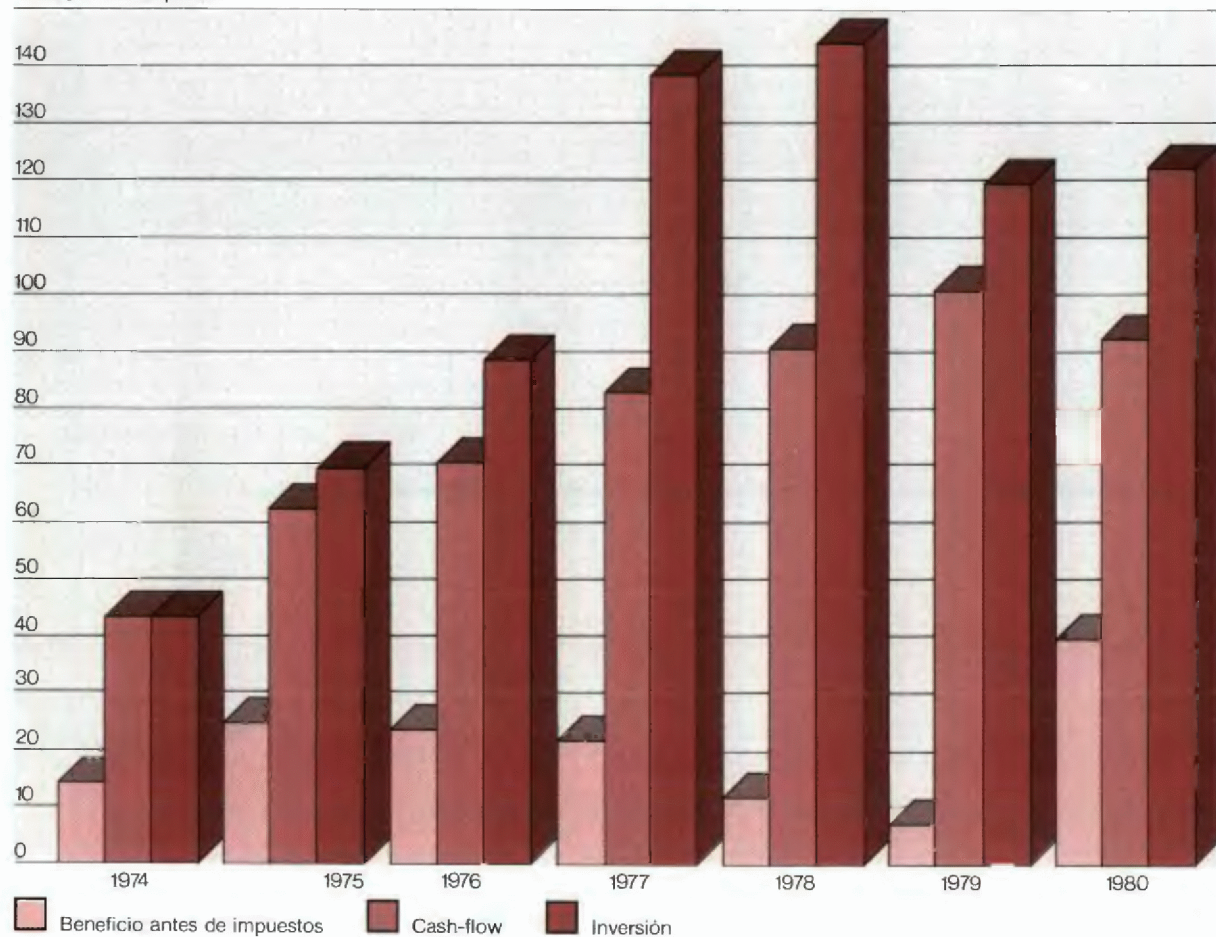
ciones era la creación de una entidad que dispusiera de todas las participaciones del Estado en empresas del sector de hidrocarburos, y que tuviera como funciones esenciales la coordinación y el control de todas las actividades del sector público en el área de los hidrocarburos, la iniciativa empresarial del sector público en este campo y el impulso de la investigación y explotación de yacimientos, de los procesos quím-

micos y de los procesos de transformación energética.

Con estas premisas, se creó por Ley el Instituto Nacional de Hidrocarburos (INH) en 1981. El INH se configuró como un *holding* del Estado que desarrollaba su actividad empresarial a través de las empresas en que participaba, y que realizaba directamente las funciones de control de gestión, coordinación entre

GRAFICO 4
ACTIVIDAD DE DISTRIBUCION DE PRODUCTOS PETROLIFEROS
Esfuerzo inversor y generación de recursos
Cifras agregadas de CAMPSA, BUTANO y PROAS

Miles de millones de pesetas



empresas y apoyo financiero. Su condición de sociedad estatal, con contratos regidos por las normas del derecho privado, le permitía un funcionamiento relativamente más ágil que el de otras alternativas de actuación pública, sin perder el carácter de entidad de derecho público. Por otro lado, su dependencia del Ministerio de Industria y Energía facilitaba la puesta en práctica de la política energética del gobierno.

Sin embargo, su condición de sociedad estatal, que acarreaba la obligación, impuesta por la ley de creación, de ingresar directamente en el Tesoro un mínimo del 50 por 100 de sus beneficios netos, le suponía estar sujeta a una fiscalidad real mucho más elevada que el resto de sociedades, con una escasa flexibilidad para la asignación de recursos financieros a las actividades que los requerían.

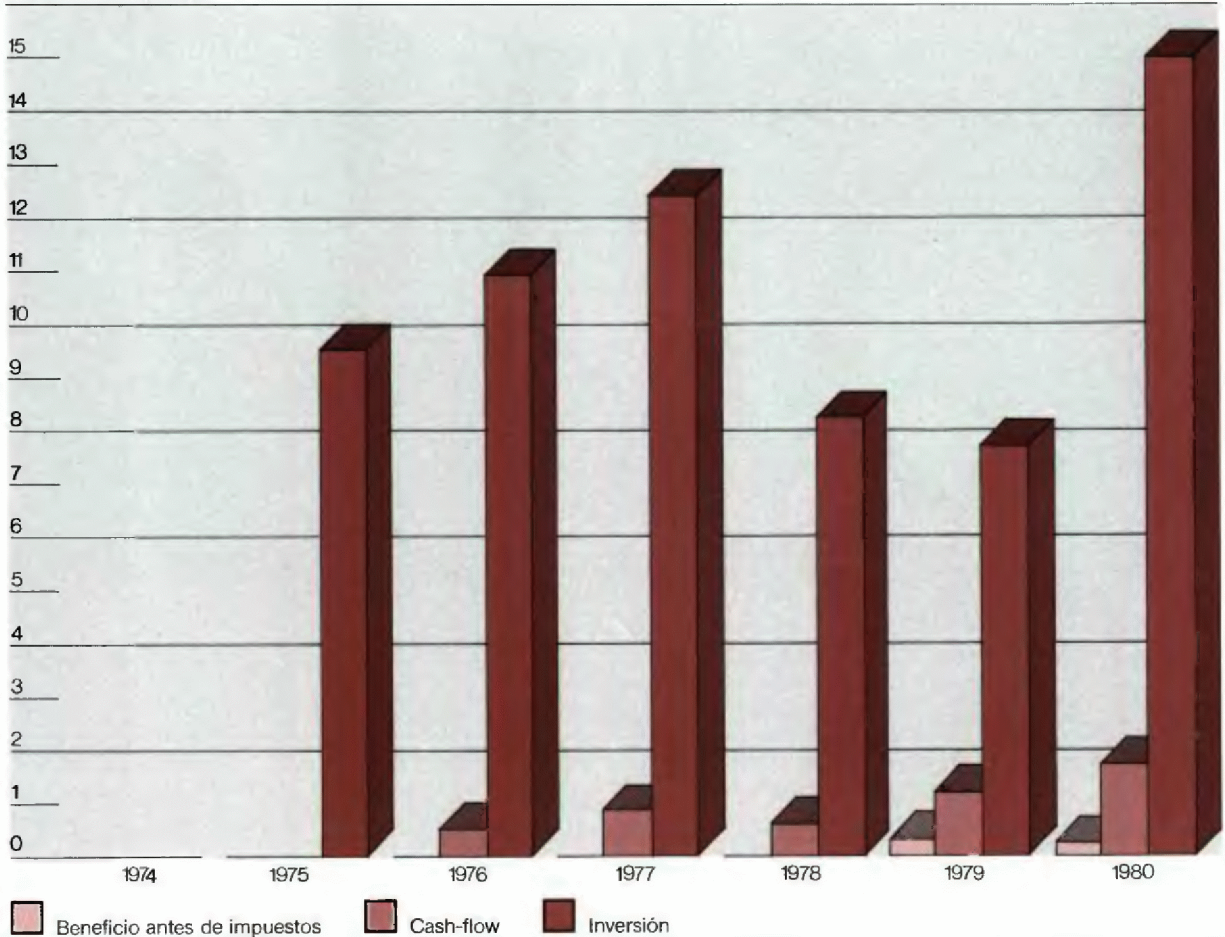
V. FUNCIONAMIENTO DEL INH EN EL PERIODO 1981-1987

Las actuaciones principales llevadas a cabo por el Instituto Nacional de Hidrocarburos desde su creación se pueden sintetizar como sigue:

a) Finalización del proceso de racionalización de las sociedades filiales iniciado anteriormente,

GRAFICO 5
ACTIVIDAD DE DISTRIBUCION DE GAS NATURAL
Esfuerzo inversor y generación de recursos
Datos de ENAGAS

Miles de millones de pesetas



de forma que se estableciera una correcta correspondencia entre actividades básicas y unidades empresariales que tienen encomendada su gestión.

b) Desarrollo de un amplio programa para la reducción de costes de funcionamiento y mejora de la productividad.

c) Consecución de un necesario saneamiento financiero de las empresas, para posibilitar la

actuación en un marco de mayor incertidumbre.

d) Reestructuración de las participaciones accionariales de las actividades petroleras del INH, con la creación de REPSOL, Sociedad Anónima, empresa cabecera de las mismas, con los siguientes objetivos:

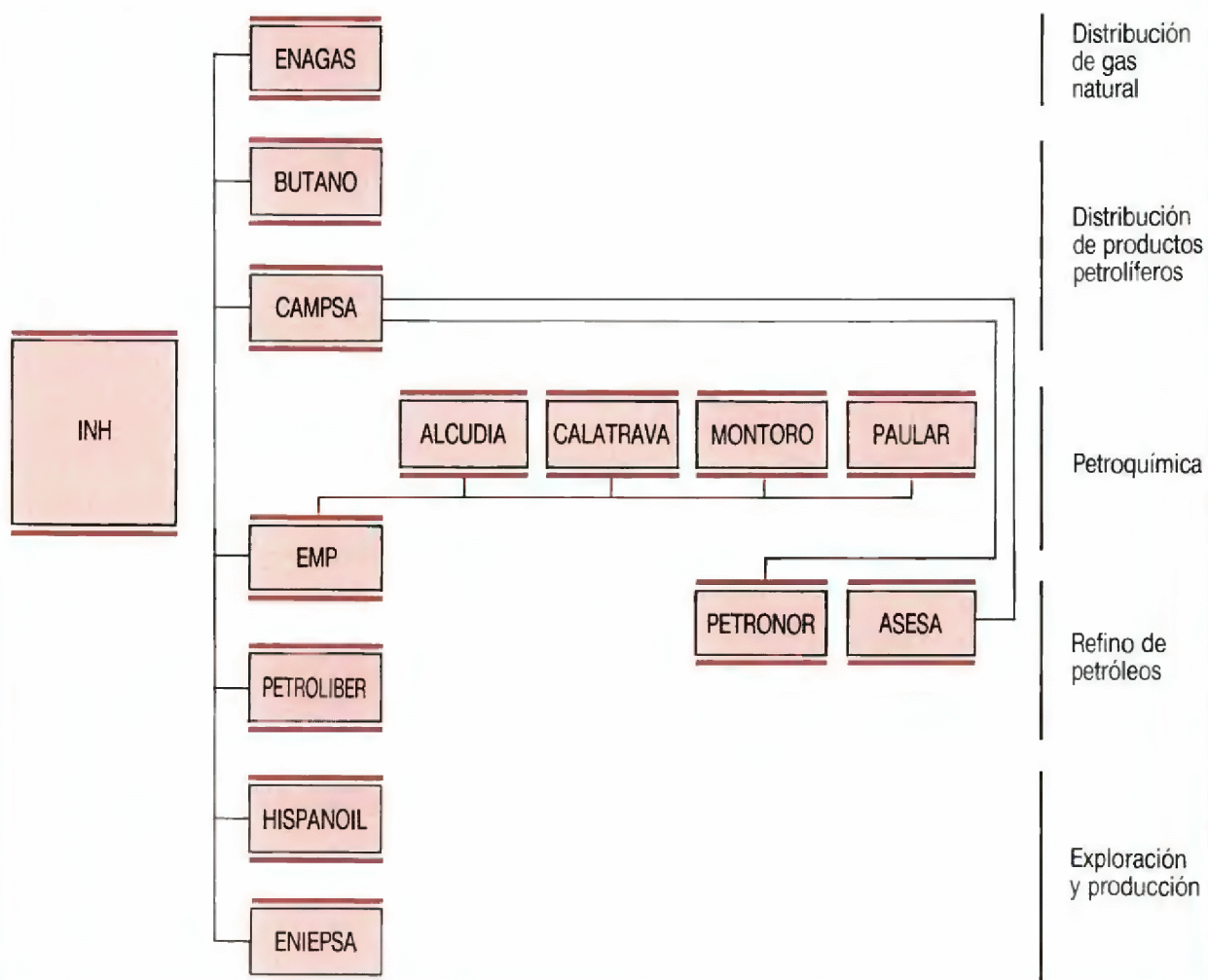
- Avance hacia la adopción de un sistema organizativo similar al de otras petroleras, con flexibili-

dad en la captación y asignación de recursos.

- Implantación de políticas de imagen y marca comunes para el Grupo.

e) Iniciación de un proceso inversor intenso, aunque selectivo, tendente a la corrección de las debilidades estructurales del Grupo, partiendo ya de una posición financiera suficientemente sólida.

**CUADRO N.º 5
ESQUEMA DE LAS PRINCIPALES EMPRESAS PARTICIPADAS
DEL INH EN 1981**



1. Racionalización organizativa previa

Las acciones de reestructuración emprendidas (cuadros n.ºs 5 y 6) fueron las siguientes:

- En la actividad de exploración, se procedió a la fusión de ENIEPSA e HISPANOIL en 1985, con lo que se abría la posibilidad de destinar todos los recursos de la actividad a las aplicaciones

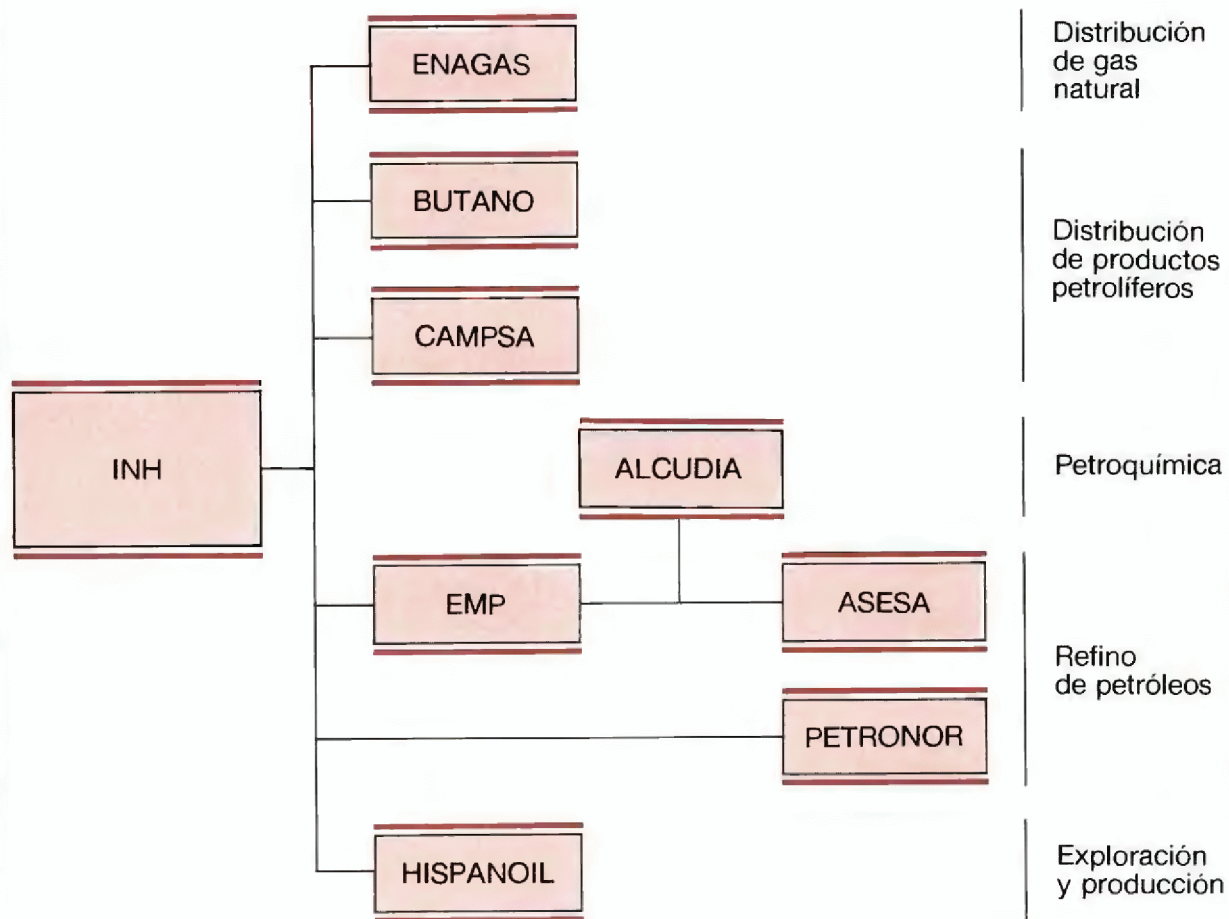
más eficaces en cada momento, con el objetivo de aumentar las reservas propias y el peso de las fases *upstream* en el conjunto del grupo.

- En la actividad de refino, se llevó a cabo, también en 1985, la fusión de PETROLIBER con EMP, con lo que se consiguió mejorar ostensiblemente la flexibilidad operativa y, en particular, la optimización de las unidades

de conversión existentes en las distintas refinerías de la empresa resultante.

- En la petroquímica fue necesario terminar el proceso de adquisición de la totalidad de las acciones de los socios extranjeros para proceder, en 1986, a la fusión de las cuatro empresas en las que EMP tenía mayoría (ALCUDIA, CALATRAVA, MONTORO y PAULAR), con lo que el

**CUADRO N.º 6
ESQUEMA DE LAS PRINCIPALES PARTICIPACIONES
DEL INH EN 1986**



INH pasó a disponer de la empresa petroquímica más importante del país.

2. Mejora de la eficiencia

La evolución económica de las empresas del Grupo ha sido muy favorable en el período transcurrido desde la creación del INH, como consecuencia de un esfuerzo continuado de aumen-

to de productividad y una mayor selectividad en el esfuerzo inversor.

En exploración y producción de hidrocarburos se modificó la estrategia de la actividad, centrandó el esfuerzo exploratorio en zonas de bajo y medio riesgo e impulsando la adquisición de reservas probadas o semiprobadas, como fue el caso de la adquisición de algo más de 15 millones de barriles, pertenecientes a la

compañía Tidewater, en los campos de Java y Sumatra, y la compra a OXY de unos 60 millones de barriles en Colombia. También es destacable el descubrimiento de petróleo que tuvo lugar en el Mar del Norte, que puede suponer unos 40 millones de barriles netos para el Grupo.

La actividad de refino culminó en 1985 un programa inversor de gran envergadura, que permitió disponer de unas plantas de pro-

ceso capaces de adaptar su estructura de producción a la progresiva evolución de la demanda hacia una mayor proporción de productos ligeros.

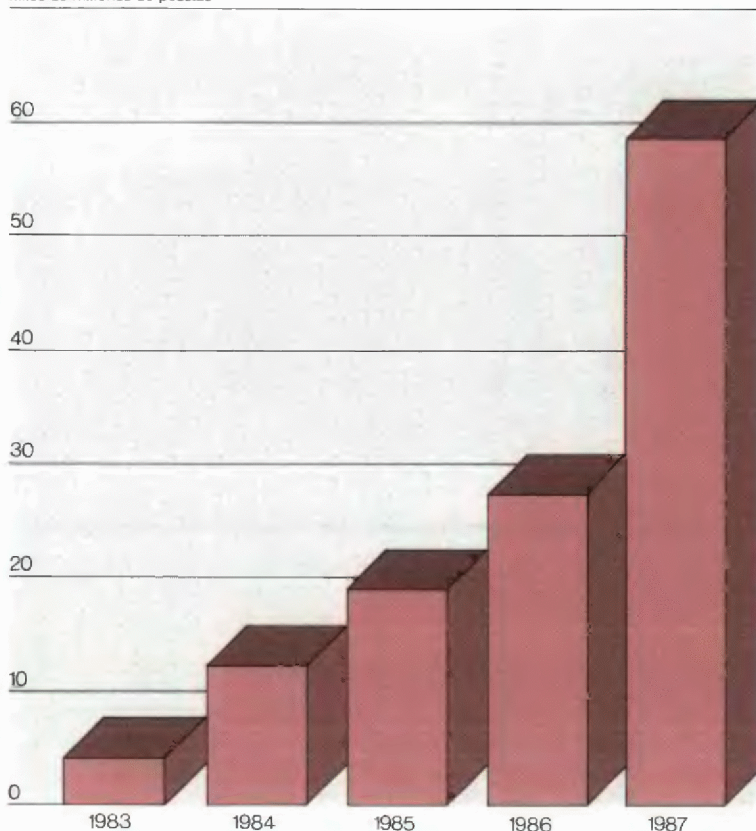
La disponibilidad de estos equipos ha contribuido de manera apreciable a la favorable evolución de los resultados del Grupo en esta rama de actividad que, a su vez, permitirán afrontar con razonables perspectivas de éxito los futuros seguimientos inversores de la fase de comercialización de productos.

La actividad petroquímica ha pasado de una situación de pérdidas continuadas, en el período 1980-1983, a otra de beneficios crecientes en el período 1984-1987. Esta evolución, en la que indudablemente ha influido de forma sustancial la favorable evolución de la industria petroquímica a nivel mundial, ha sido apoyada por una actuación inversora de carácter selectivo y por la racionalización de las estructuras productivas llevada a cabo desde la creación del INH. De esta forma, el proceso de integración en la CEE, que en un principio se preveía difícil para la petroquímica, ha podido llevarse a cabo de manera satisfactoria.

La actividad de distribución de productos petrolíferos ha estado sometida a un difícil y trascendente proceso de readaptación, particularmente intenso en el caso de CAMPSA, que condujo a la creación de la llamada «Nueva CAMPSA», con adquisición de los activos inmovilizados del monopolio de petróleos, y a la entrada de las empresas de refino españolas en el accionariado de la compañía. Las medidas adoptadas para la reducción de costes de funcionamiento en BUTANO y CAMPSA han permitido la obtención de resultados cre-

GRAFICO 6 GRUPO INH. EVOLUCION DEL RESULTADO CONSOLIDADO

Miles de millones de pesetas



cientes, particularmente a partir de 1985.

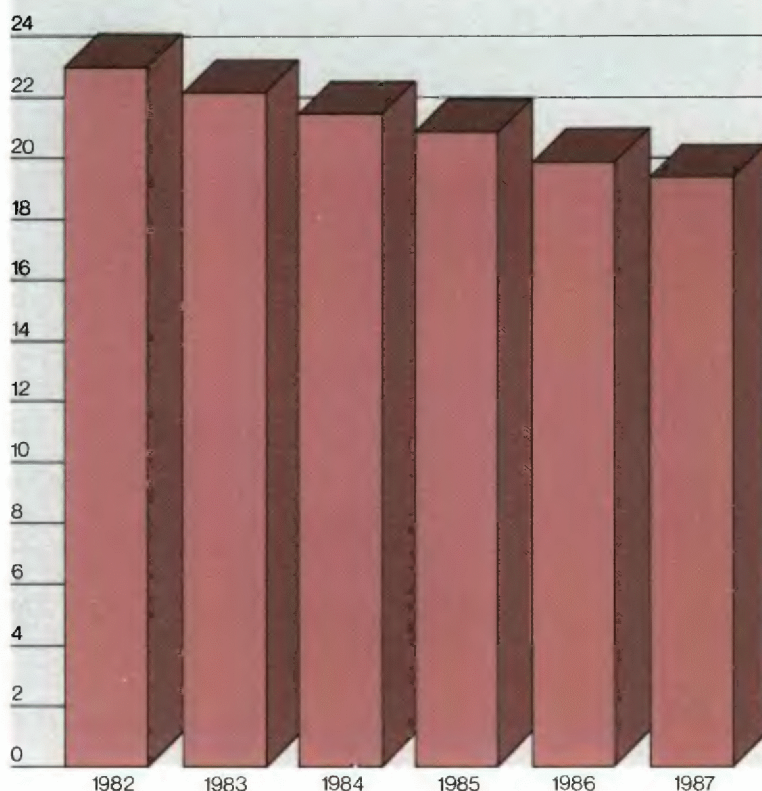
La distribución de gas natural pasó por una etapa de pérdidas muy elevadas en el período 1981-1985, originadas por las cargas financieras de las inversiones realizadas en la construcción de la red principal de gasoductos, que todavía no había alcanzado un grado de utilización razonable. El importante aumento del consumo registrado desde 1985, propiciado por la firma del Protocolo del Gas, ha contribuido apreciablemente a la importante recu-

peración del *cash-flow* y consiguiente aparición de resultados positivos en los dos últimos años. No obstante lo anterior, será necesario llevar a cabo un importante esfuerzo de capitalización en ENAGAS para la financiación de los proyectos de inversión destinados a la estabilización del sistema.

Como conclusión de lo expuesto, el Grupo ha triplicado prácticamente sus beneficios en el período 1982-1987 (gráfico 6), reduciendo sensiblemente, al propio tiempo, sus cargas de estruc-

GRAFICO 7 GRUPO INH. EVOLUCION DE LA PLANTILLA A FINAL DE AÑO

Número
de personas (en miles)



tura, de lo que es exponente la evolución decreciente de la plantilla, que se ha adaptado de forma no traumática a los requerimientos de una mayor productividad (gráfico 7).

3. Saneamiento financiero

El aumento de resultados y la austeridad en el proceso inversor han permitido una mejora neta de la estructura financiera del Grupo, absolutamente necesaria a causa de la insuficiente financiación del inmovilizado neto a

través de recursos propios, con una dependencia excesiva de la financiación ajena que podía poner en cuestión su viabilidad futura. En 1981, la cobertura del inmovilizado neto del grupo INH con fondos propios era sólo del 50 por 100, pero este *ratio* ha ido aumentando hasta situarse en el 70 por 100 en 1987 (gráfico 8).

La consecuencia directa más importante de la política de saneamiento seguida es la reducción de los gastos financieros, los cuales, de un nivel cercano a los 50.000 millones de pesetas en

1982, se han reducido a menos de la mitad en 1987, con una evolución todavía más favorable en términos netos (gráfico 9).

4. La creación de una empresa verticalmente integrada. REPSOL

La integración de España en la CEE conlleva la adaptación del monopolio de petróleo, con una apertura creciente de los mercados españoles de hidrocarburos a la libre competencia, según un programa que prevé la desaparición de las últimas barreras proteccionistas en 1992.

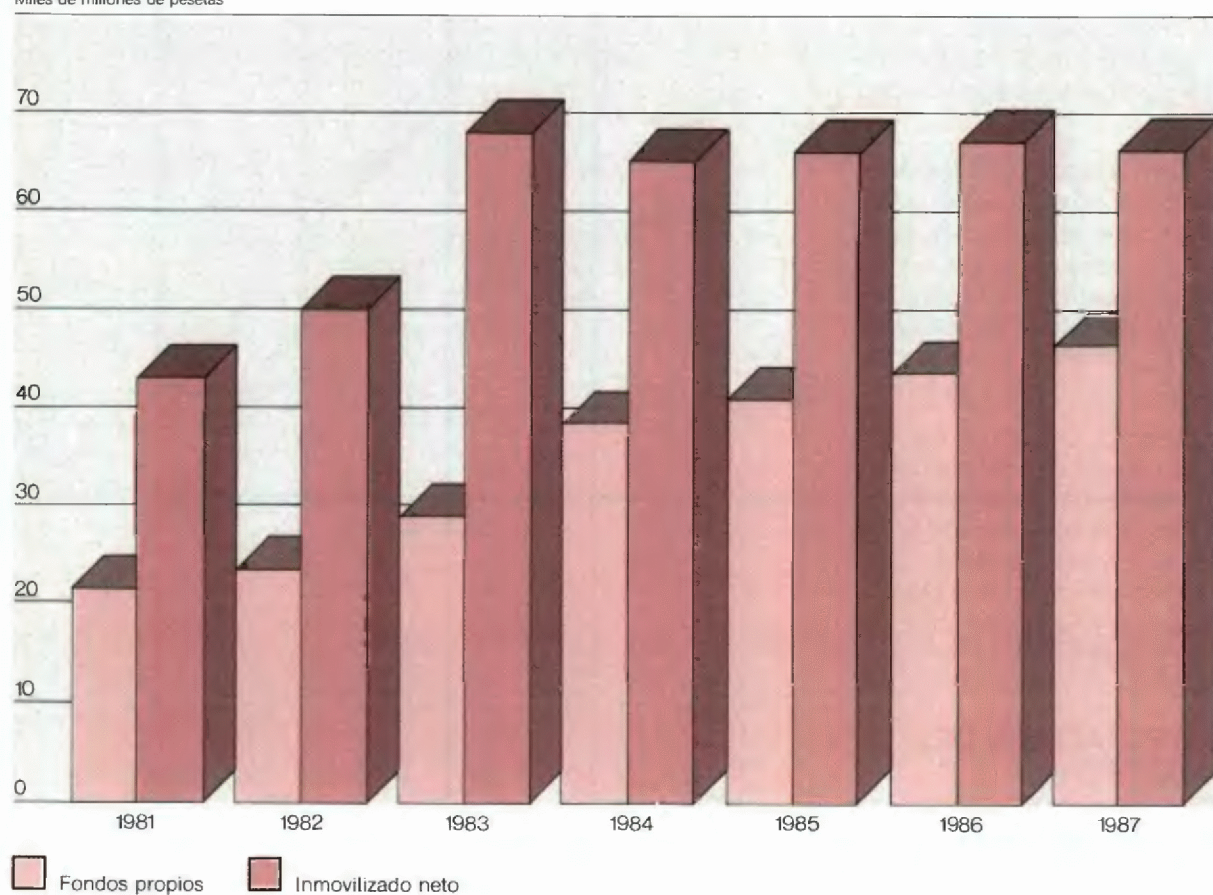
Los efectos de la liberación de los mercados españoles de productos petrolíferos se dejarán sentir en tres aspectos fundamentales del negocio (precios, márgenes y cantidades):

- El sistema actual de precios administrados, que supone el mantenimiento de los precios de venta al público durante largos períodos de tiempo —mediante la existencia de la Renta de Petróleos, que absorbe las variaciones en uno u otro sentido—, dará paso probablemente a otro de unos precios máximos, con cuyo límite las empresas adoptarán libremente sus precios de venta, que variarán con más frecuencia que en la actualidad y no tendrán que ser necesariamente iguales en todo el territorio nacional. Por consiguiente, en este marco desaparecerá el sistema de tarificación por la Administración para las distintas fases de la industria petrolera.

- La actividad de comercialización de productos experimentará una acusada expansión, con un inevitable crecimiento de sus costes, ya que, en un marco de gran competencia, aumentarán

GRAFICO 8
GRUPO INH. GRADO DE AUTOFINANCIACION
INMOVILIZADO NETO

Miles de millones de pesetas



sensiblemente los puntos de venta y los gastos de publicidad e imagen.

La consecuencia de estos cambios es que el Grupo deberá desenvolverse en un marco de incertidumbre creciente, donde surgirán nuevas oportunidades, y en el que los aspectos comerciales van a ir ganando importancia.

La respuesta más importante a esta previsible modificación del marco de actuación ha sido la creación, en 1987, de una nueva empresa, REPSOL, S. A., cabeza de todo el negocio petrolero público, y el consiguiente cambio de nombre de todas las compañías mayoritariamente participadas, excepto CAMPSA, que conserva su antigua denominación (HISPANOIL pasó a

denominarse REPSOL EXPLORACION; EMP, REPSOL PETROLERO; ALCUDIA, REPSOL QUIMICA y BUTANO, REPSOL BUTANO).

Los cambios societarios citados han ido acompañados de una profunda reforma de todos los sistemas de gestión y, más en concreto, de planificación, control y asignación de re-

cursos, para una mayor consolidación de los objetivos conjuntos del Grupo, con aprovechamiento de las flexibilidades existentes.

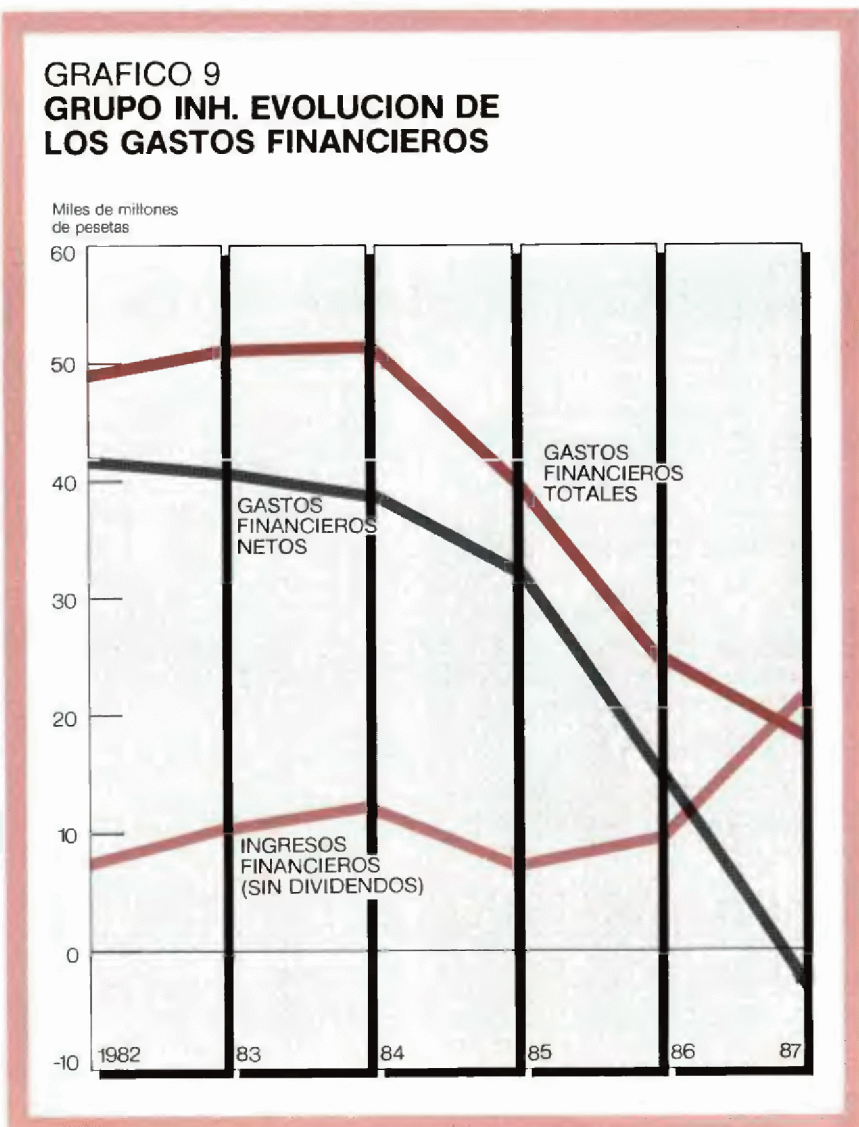
Las consecuencias más importantes del cambio organizativo realizado son las siguientes:

- El modelo organizativo adoptado es semejante al de las compañías petroleras internacionales.
- El incremento de la flexibilidad y capacidad de adaptación al entorno permite una mejor canalización de los recursos financieros y humanos conjuntos hacia las aplicaciones que, en cada momento, se revelan como más eficaces.
- La acción comercial experimenta un fuerte impulso, al poder desarrollarse, con la nueva organización, unas claras políticas de marca que permitan el aprovechamiento máximo de los esfuerzos que se realicen en comunicación y publicidad.

VI. ESTRATEGIA DEL GRUPO

Tras la creación de REPSOL, es preciso continuar desarrollando una serie de actuaciones ya emprendidas, algunas de las cuales debe quedar finalizada antes de la terminación del periodo de adaptación del monopolio, y que garantizarán la competitividad de la Compañía. Entre ellas, se pueden citar las siguientes:

a) Corregir la histórica debilidad de las fases de exploración y producción mediante un plan inversor intenso. Durante el año 1988 se ha efectuado una significativa operación de adquisición de participación en el campo gigante de Caño Limón, en Colombia, a la que probablemente se-



guirán otras en un futuro no lejano.

b) Reforzar las actividades de comercialización, en las que la actuación directa del Grupo ha sido excesivamente escasa. Con tal finalidad, se está desarrollando una activa tarea de construcción y adquisición de estaciones de servicio, a la vez que se mejora el servicio y la asistencia técnica a los clientes.

c) Intensificar apreciablemente la presencia en los mercados internacionales, especial-

mente en los comunitarios, con contacto directo con los clientes.

d) Potenciar el equipamiento de los equipos productivos en la fase transformadora (refinerías) para posibilitar la obtención de productos con el mayor grado de exigencia en calidades, de acuerdo con los crecientes requerimientos del mercado.

e) Consolidar definitivamente a ENAGAS, otorgándole una financiación adecuada para los proyectos de regulación del sis-

tema que todavía tiene que realizar, de forma que la empresa se sitúe en una línea clara de beneficios crecientes, apoyada en una estructura financiera similar a la de otras empresas gasistas.

f) Profundizar en los esfuerzos de reducción de costes de funcionamiento, logística y estructura, completando los programas de automatización y racionalización, y optimizando la red logística de oleoductos, almacenamiento y transporte.

El desarrollo de esta estrategia, que incidirá particularmente en las actividades *upstream*, de comercialización y de gas natural, unida a las inversiones convencionales de mantenimiento, significa un esfuerzo inversor superior a 600.000 millones de pesetas en el período 1988-1992.

La financiación de esa cantidad debe hacerse, en un alto porcentaje, con recursos propios, pues así lo aconsejan las singulares características de riesgo que concurren en muchas de las aplicaciones petroleras.