



INFORME ESPECIAL

El mercado de Oil & Gas de Brasil: Gestionando las expectativas

Rio de Janeiro, febrero 2015

d+i LLORENTE & CUENCA

1. INTRODUCCIÓN
2. EVERYBODY LOVES BRAZIL
3. OIL & GAS EN BRASIL: LA GENEROSIDAD DE DIOS
4. 5 AÑOS DESPUÉS: INCERTIDUMBRE
5. ¿FALTA DE CREDIBILIDAD O AJUSTE DE LAS EXPECTATIVAS?

AUTOR

LLORENTE & CUENCA

1. INTRODUCCIÓN

“Nunca antes en la historia se había realizado una operación de tal envergadura (...) y esto no se realiza en Frankfurt o Londres, sino aquí, en São Paulo, en nuestra Bovespa”. Éstas fueron las palabras pronunciadas por el entonces presidente, Lula, el 24 de septiembre de 2010, en el estreno de las acciones correspondientes a la ampliación de capital de Petrobras realizada en la Bolsa brasileña.

Las grandes historias siempre tienen grandes momentos, así como en la realidad de muchos de los países siempre hay un momento que define una época, un punto de inflexión en su historia. En ese sentido, ese 24 de septiembre es cuando se produce la mayor venta de acciones de una compañía hecha hasta el momento, efectuándose la operación en la bolsa de São Paulo, Brasil, un país que se posicionaba como potencia económica, así como uno de los países a mirar en el futuro por su potencial de desarrollo en el sector energético.

Las perspectivas en el mercado brasileño eran altas, sobre todo porque ejemplificaban el resultado de un ciclo macroeconómico alcista, impulsado por un momento en el que gran parte de los mercados maduros sufrían una de las peores crisis tras el crack de 1929. Lo que estaba en juego ese día era acceder a una compañía, Petrobras, que tenía una posición ventajosa para la explotación del mayor descubrimiento existente de *oil* desde los años 70 en la región, el Pre-Sal, el monopolio en la comercialización de *oil* en un país con que en los últimos 7 años había experimentado un crecimiento medio del 4% y la entrada en una de las grandes compañías petroleras del mundo, en uno de los mercados con mas proyección. Las perspectivas de éxito, eran el principal atributo de un país y un sector que estaba viviendo su “New Deal”.

Este nuevo posicionamiento tuvo en su formulación la unión de varios factores, todos ellos de una manera mas o menos intensa, marcados en algunos momentos por la utilización intencionada por parte del Gobierno de dar a conocer las reservas de petróleo encontradas en el área de Pre-sal, acompañado por un ciclo económico expansivo impulsado por un alza cada vez mayor de las *commodities*, y, por último, la percepción de que Brasil se convertiría en uno de los motores de la economía mundial, una nueva potencia económica, que sólo estaba dando sus primeros pasos, reclamando su posición protagonista en el panorama mundial.

“Probablemente nunca se había vivido un fenómeno económico como el registrado en Brasil en los últimos cinco años del último decenio y que llevaron al país a colocarse entre las 8 economías más grandes del mundo”

Un rol basado en una percepción internacional que cambió gracias a una adecuada estrategia de comunicación, desde la parte pública y privada, no de manera planificada o particularmente intencionada, que llevó al país a poseer una reputación en el exterior excepcionalmente positiva y que venía acompañada de innumerables oportunidades de inversión en un ambiente de baja rentabilidad en los mercados maduros.

El mercado de *Oil & Gas* fue uno de los grandes protagonistas de esta nueva economía que venía a desempeñar un papel muy relevante dentro de la política energética global. Cinco años después, el sector se enfrenta a una situación mucho más compleja, donde algunos aspectos son derivados de la situación macroeconómica que influye en la percepción de riesgo del país, y otros, aspectos intrínsecos, de un sector que se enfrenta a una doble crisis de transparencia y de operatividad.

Este documento pretende realizar un análisis, desde el punto de vista de la comunicación, de cuáles son las principales causas de la situación actual del sector, el rol de los diferentes actores, pero, sobre todo, pretende ofrecer una visión acerca de la realidad del mercado de *Oil & Gas* en Brasil. Por lógicas razones de aproximación y puesto que hablamos de un sector regulado, el contexto político, que aunque no es foco de este análisis, juega siempre un papel decisivo en la marcha del sector.

2. EVERYBODY LOVES BRAZIL

Probablemente nunca se había vivido un fenómeno económico como el registrado en Brasil en los últimos cinco años del último decenio y que llevaron al país a colocarse entre las 8 economías más grandes del mundo. A este fenómeno podemos atribuirle diferentes puntos de partida, sin llegar a un acuerdo claro. Algunos dirán que fue obra de las políticas de Lula, otros de su antecesor Fernando Henrique Cardoso que lanzó las bases con el “Plan Real” para la estabilización de la economía, o la mezcla de las dos. En cambio, sí tiene un punto culminante: la salida a Bolsa de Petrobras. Esta colocación, se realizó en la bolsa de São Paulo y supuso la venta de acciones más grande jamás efectuada, recaudando US\$ 70 billones.

Se le añade también a estos acontecimientos, un aire de culminación de un proyecto que incide en su misticismo, ya que coincidió con uno de los últimos anuncios efectuados por Lula antes de la finalización de su segundo mandato, previo a las elecciones presidenciales, que se alzarían con la victoria de Dilma Rousseff, su *protegé*. Estas circunstancias supusieron un punto y aparte dentro del ciclo de crecimiento sostenido y de estabilidad económica, que llevó al país a una de sus mayores épocas de crecimiento y progreso de su historia.

El apetito por Brasil, no era infundado. El país había vivido en los últimos ocho años su milagro económico. Brasil había disfrutado de

“Este renovado apetito por Brasil también se extendió al mercado de *Oil & Gas*. El sector formó parte y contribuyó a la creación de esa percepción y simbolizó, con la ampliación de capital en bolsa de Petrobras, ese increíble *momentum*”

un crecimiento continuado medio por encima del 4% ampliando los beneficios sociales a colectivos, hasta el momento fuera del sistema, e incorporando acerca de 30 millones de personas a una nueva clase media, que disfruta de un inusitado poder adquisitivo gracias a la flexibilización del acceso al crédito. Una política económica que convirtió las exportaciones y el consumo interno en una locomotora del crecimiento dentro de la región. Esta nueva reputación venía apoyada por un boom de las *commodities* que premiaba a los países con grandes recursos naturales y que, aún, incrementaba más esa percepción de nuevo jugador global.

Este impulso a la percepción de Brasil en el exterior, se vio apoyado por un reconocimiento internacional, otorgándole por parte de la FIFA la sede de la Copa del Mundo en el 2014, y, por parte del COI (Comité Olímpico Internacional), ganando a ciudades, como Madrid y París, la organización de los próximas Olimpiadas de verano en el año 2016, que, por primera vez, se celebrarán en una ciudad de América Latina.

Todo esto, hizo también que Brasil se presentará al mundo con un nuevo rol. Un nuevo país, que rescribe su guión y que, por primera vez en su historia, tenía todo a su favor para convertirse en una potencia con un liderazgo global.

Este renovado apetito por Brasil también se extendió al mercado de *Oil & Gas*. El sector formó parte y contribuyó a la creación

de esa percepción y simbolizó, con la ampliación de capital en bolsa de Petrobras, ese increíble *momentum*.

3. OIL & GAS EN BRASIL: LA GENEROSIDAD DE DIOS

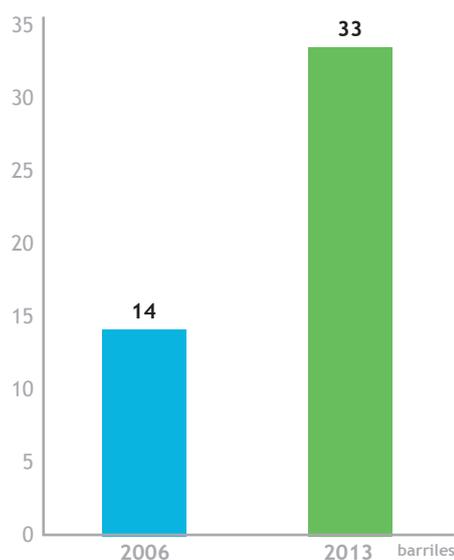
Brasil, con una historia en el sector de los hidrocarburos bastante modesta en comparación con su vecino argentino, había desarrollado, al igual que muchos países de su alrededor (con algunas excepciones como Venezuela y Argentina), una industria petrolífera modesta, que se dedicaba especialmente a la explotación de campos *on-shore*, con una producción de petróleo moderada, lejos del autoabastecimiento y con un monopolio de la empresa estatal Petrobras sobre la producción y comercialización de los diferentes productos derivados del petróleo.

El panorama del sector fue mudando a medida que se fueron dando los determinados pasos para dinamizar su estructura, así como un contexto de mercado que evolucionó hacia un estado más favorable a los intereses locales, y, por supuesto, adelantos técnicos que permitieron generar una percepción positiva acerca del potencial del mercado brasileño a nivel global.

- **Apertura del mercado (Ley del Petróleo-1997):** En sucesivas reformas nuevas políticas gubernamentales fueron establecidas garantizando la reducción gradual del control estatal sobre las actividades

“El descubrimiento de las áreas de Pre-Sal, con campos como Tupí y Libra, situaban potencialmente al país, en un espacio de cinco años, según las planificaciones originales, como uno de los principales productores de petróleo del mundo fuera de la OPEC”

RESERVAS BRASILEÑAS COMPROBADAS
(EN BILLONES)



Fuente: ANP

de exploración, producción, y comercialización de combustibles. Esta flexibilización fue implementada por la Ley 9.478, también denominada “Ley del Petróleo” que modificó la Enmienda n.º.9 Constitucional, flexibilizando el régimen de monopolio que hasta el momento ostentaba el Gobierno Central. Esta modificación permitiría la contratación de empresas privadas o estatales para las actividades de exploración, desarrollo, producción y comercialización de transporte de petróleo y gas, que hasta la fecha eran desarrolladas por Petrobras. Tres años después, en el año 2000, las acciones de Petrobras (ADR’s), aquellas previas a la ampliación de capital, comenzaron a ser negociadas en la Bolsa de Nueva York (NYSE), lo que se vio como un símbolo aperturista de la compañía. Marcado por ese impulso, se crea la figura de ANP, Agencia Nacional del Petróleo, para regular y controlar el mercado, viniendo a aportar más dinamismo y autonomía. También la fórmula de subastas de campos tuvo un importante desarrollo en esta época, y llevó también a la generación de unas reglas claras y transparentes en el mercado, que permitieron atraer nuevos jugadores en el mismo.

- **Aparición de nuevas tecnologías:** Las nuevas tecnologías también han jugado un rol fundamental en este pro-

ceso, puesto que las nuevas formas de exploración derivadas de los avances técnicos, permitieron encontrar nuevos reservorios hasta entonces desconocidos, especialmente en el área *off-shore*, que propició un incremento en las reservas potenciales de hidrocarburos del país.

- **Descubrimiento del área de Pre-sal:** Finalmente a Brasil le llegó su “regalo de los dioses”, aquello que marca un antes y un después en la evolución de un sector. El descubrimiento de las áreas de Pre-Sal, con campos como Tupí y Libra, situaban potencialmente al país, en un espacio de cinco años, según las planificaciones originales, como uno de los principales productores de petróleo del mundo fuera de la OPEC (Organización mundial del Petróleo), e, incluso, en frente de algunos de los principales países con una historia de producción petrolera relevante en la región, como Venezuela y México. Estos descubrimientos acarrearón también cambios normativos que se realizaron para crear nuevas reglas que regularan la explotación de los nuevos campos situados bajo una gruesa camada de sal a grandes profundidades. En 2014, fue creada la empresa estatal Pré-Sal Petróleo (PPSA) para encargarse de controlar y administrar para el Gobierno los recursos hidrocarbúricos de esas áreas. La nueva legislación establecía que fuera Petrobras, conjuntamente con



Una sola imagen puede resumir el estado de euforia colectiva en relación al país, era la portada de "The Economist" donde el Cristo redentor ascendía a los cielos impulsado como si fuese un cohete con el lema "Brasil takes off".

la entidad pública PPSA, los que mantendrían un control mayoritario en la explotación de los nuevos campos, donde se dejaba espacio para la inversión extranjera pero con un papel reducido. Los nuevos campos de Pre-Sal trajeron un incremento de las reservas del país en un 135%, algo sin precedente en la historia.

- **Perspectiva de mercado muy rentable:** Las perspectivas del mercado en aquellos momentos era inmejorable, con una cotización del barril de petróleo por encima de los US\$ 80, la producción de petróleo se convertía en un gran negocio, a pesar de los importantes costes que acarrearían la producción de esos campos en profundidades nunca perforadas hasta el momento, y con un alto grado de incertidumbre por la utilización de tecnología que en muchos casos no había sido testada. En ese contexto, el mercado mantuvo durante los años 2010-2013

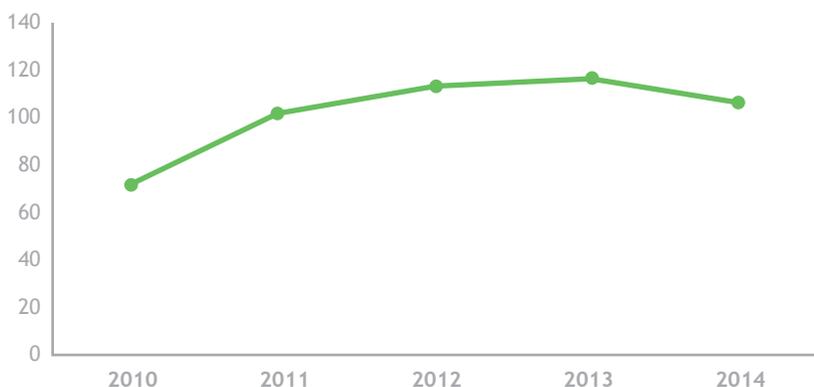
un precio del barril de media por encima de los US\$ 100, lo que dotaba de rentabilidad la cuantiosa inversión que se tenía que realizar para la puesta en marcha de los campos de pre-sal y comenzar a extraer los réditos del "maná" brasileño.

La inclusión de estos factores de manera mas o menos simultanea o secuencial, impulsó el atractivo del mercado. La situación y las perspectivas del sector eran tan buenas, que prácticamente el producto "Brasil" se vendía sólo, y los cuestionamientos y riesgos existentes y conocidos eran obviados por un importante apetito inversor. La marca Brasil significaba futuro con proyecciones, importante rentabilidad y sobre todo excelentes perspectivas en comparación con los mercados más maduros aletargados por la crisis. La marca Brasil estaba en alza.

4. 5 AÑOS DESPUÉS: INCERTIDUMBRE

Para explicar cómo se ha llegado a la situación actual, es decir, de ser uno de los sectores con mayores perspectivas para inversores internacionales, a tener que enfrentar cuestionamientos acerca de la vulnerabilidad del sector y de la habilidad de cumplir las metas planteadas, es necesario analizar el recorrido de la marca y la promesa de valor realizada. Toda marca, en este caso, tomando como marca el potencial de Brasil en Oil & Gas, necesita en algún momento entregar esa promesa

EVOLUCIÓN DEL PRECIO DEL BARRIL BRENT (US\$)



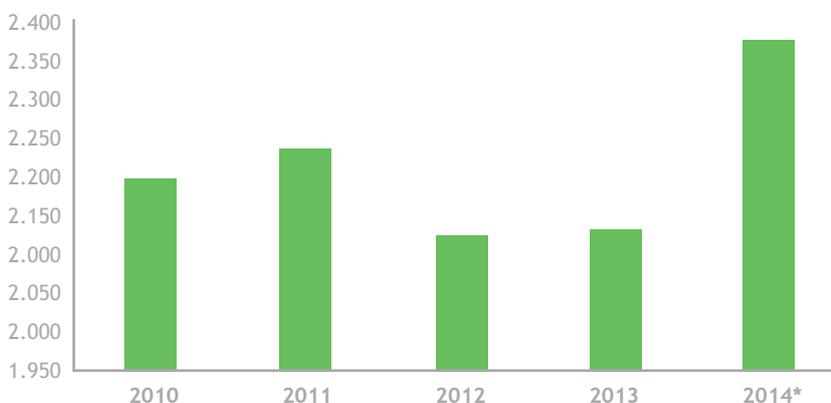
Fuente: Energy Information Administration

“La producción del país sigue estancada en los dos millones de barriles diarios”

de valor realizada, y cumplir con las expectativas generadas, en tiempo y forma. La sensibilidad del inversor en relación a las percepciones creadas tiene siempre fecha de caducidad ante la falta de cumplimiento. Y, lo más importante, acarrearán una pérdida de confianza en su capacidad y habilidad de gestión, lo que es una de las mayores consecuencias en el largo plazo, porque, no solamente condiciona la situación actual, sino la habilidad de desarrollo en el escenario futuro.

La realidad actual está lejos de ser sencilla, podríamos afirmar que lo que ocurre en el sector, es similar a lo que pasa cuando un cliente, después de realizar una compra de un producto, éste no responde a las expectativas puestas en él. Para una mayor dificultad, en el contexto de mercado se produce también un empeoramiento de las condiciones del entorno muy rápido, que hace que esa falta de cumplimiento se agudice todavía más. En pocas palabras, se produce una “tormenta perfecta”.

PRODUCCIÓN DE PETRÓLEO BRASIL (MDDL/D)



Fuente: ANP

*datos actualizados de noviembre 2014, últimos datos disponibles de este año

Si lo analizamos más de cerca, ¿dónde se está produciendo la falta de entrega de las promesas de valor? La producción del país sigue estancada en los dos millones de barriles diarios (el último dato conocido es del mes de noviembre de 2014 en 2.358 mbbbl/d) a pesar del incremento de la aportación del área de Pre-sal, con nuevos pozos desarrollándose en un tiempo récord. Éstos no consiguen suplir la caída de producción de otros pozos más maduros, lo que ha llevado a un estancamiento de la producción, o incrementos muy leves, que han dificultado el cumplimiento de las metas, que se han ido modificando y aplazando. Durante los cuatro años anteriores la producción ha ido incrementando, en cambio, en los últimos dos años, de los que se poseen mediciones completas, en 2012 y 2013, ha caído.

Asimismo, la 13ª rueda realizada por ANP, en 2014, y la primera en el nuevo esquema de reparto de Pre-Sal, obtuvo un apoyo limitado por parte de los inversionistas extranjeros. Por un lado, se obtuvo un record de recaudación, con la oferta sobre el mayor campo de Pre-sal, Libra por parte del consorcio formado por Petrobras, Shell, Total, CNPC e CNOOC, sin embargo, fue la única oferta presentada por el campo, lo que representa dudas, ya en aquel momento, acerca de la percepción de rentabilidad y estabilidad que los inversores otorgan al sector del *Oil & Gas* brasileño.

En este contexto, se introducen también otros factores que afec-

“Incertidumbre es la palabra que en este momento se encuentra instalada en el sector de Oil & Gas en el país”

tan a esa realidad actual, y que completan la percepción generada en torno a la gran apuesta de Brasil en el sector energético.

- **Regulación local:** Las reglas instauradas para la explotación de las áreas de Pre-Sal por parte del Gobierno convierten a Petrobras en la única autorizada a actuar como operadora en todos los campos del área de Pre-Sal, junto con otras compañías extranjeras que funcionan como socios inversores, junto con la entidad estatal reguladora, PPSA. El nuevo régimen de contrato, denominado “régimen de compartilla”, da la propiedad del recurso al Gobierno. Esto ha incrementado las necesidades de inversión por parte de la paraestatal, que ha revisado, hasta en 4 ocasiones, su plan de inversiones plurianual, para adaptarlo a las necesidades de capital para el desarrollo, llegando a un consiguiente incremento de costos. Actualmente, la compañía posee el plan más agresivo de inversión de capital dentro de su sector, y esto también ha afectado a sus operaciones, creando una situación complicada de endeudamiento. Por otra parte, la regulación también establece ciertas normas para que los equipos utilizados en estas explotaciones tengan un contenido brasileño en la contratación de suministradores y empleados del país, con lo que se quiere impulsar la industria naval-astillera, pero que, en la práctica, encarecen

el coste de explotación con las inversiones tanto en desarrollo de tecnología, como en la necesidad de capacitación de estos trabajadores. Esta tendencia ya se está viendo dinamizada por las necesidades del mercado y, sobre todo, por las recientes investigaciones de corrupción, que están invalidando la contratación de muchas compañías y la necesidad de abrir el abanico de proveedores extranjeros.

- **Un sector en estado de “shock”:** Incertidumbre es la palabra que en este momento se encuentra instalada en el sector de *Oil & Gas* en el país, donde las principales empresas del sector están siendo investigadas en el mayor caso de corrupción de la historia, por la sobre-facturación de obras y otros servicios a Petrobras, en un supuesto esquema que afecta a diversas unidades de negocio de la compañía, con ramificaciones empresariales y políticas. Hasta el momento, se desconoce su alcance y el resultado definitivo, así como sus verdaderos impactos para el futuro del sector. El escenario futuro es todavía incierto. Esta situación está llevando a Petrobras (cuyas acciones cotizan en las bolsas de Sao Paulo, Nueva York, Madrid e Buenos Aires) a enfrentar fuertes cuestionamientos desde la parte legal, con algunas demandas por parte de accionistas minoritarios, especialmente en los EE.UU, y también a un fuerte castigo en la

“El resultado es la falta de confianza del mercado y de los inversores ante las posibilidades de realización de los planes de producción ya anunciados”

Bolsa, donde ha perdido casi el 40% del valor en los últimos seis meses, llegando a su nivel más bajo desde la ampliación de capital en septiembre del año 2010. Esta situación agrava aún más la percepción del sector, que ya se había visto fuertemente cuestionado tras el fiasco de la petrolera OGX, que a finales de 2013 presentó el concurso de acreedores, tras proporcionar a la entidad reguladora y al mercado datos falsos de manera sistemática sobre reservas y descubrimientos en los campos que tenían concesionados. El efecto OGX golpeó, no solo la credibilidad del holding EBX al que pertenecía del empresario Eike Batista, sino también al sector, que ve, en la situación actual, un nuevo golpe a su reputación exterior. El resultado es la falta de confianza del mercado y de los inversores ante las posibilidades de realización de los planes de producción ya anunciados.

- **Descenso del precio del petróleo:** A estos hechos se les une un factor más que influye en el contexto del mercado, que es la situación actual del precio de barril. Actualmente se encuentra en caída libre, llegando a costar por debajo de los US\$ 50, dejándose casi el 40% de su valor en los últimos seis meses. Este descenso no parece algo momentáneo, ya que en el mercado de futuros no se prevé un aumento por encima de los US\$ 60 para este año. La situación del mercado, en este caso,

es muy clara y viene dada por uno de los principios más simples de la economía: hay una sobreoferta que supera con creces la demanda, por lo que los precios bajan. Las posibilidades de un recorte de producción global que permitiera una mejora de los precios es improbable. Desde la OPEC, ya se ha confirmado que no piensa reducir su producción, especialmente los países árabes, que han mostrado negativa en reiteradas ocasiones. Por parte del resto de países productores que pudieran tener un impacto significativo en el *output global*, ya han expresado también su negativa a este punto; por lo que es probable que los precios bajos se mantengan durante un tiempo. Esta situación está poniendo a muchas economías que dependen presuestariamente de la venta de este recurso al exterior, en una situación complicada ya que su principal fuente de financiación se está viendo reducida drásticamente, lo que ocasionará sin duda turbulencias sociales y políticas si la situación se sostiene en el tiempo. Pero las consecuencias del desplome del petróleo, también se van a notar en el desarrollo operativo de nuevos proyectos de exploración, especialmente aquellos proyectos como el desarrollo del Pre-Sal que precisan de capital de manera intensa y cuya rentabilidad se verá drásticamente reducida con este recorte. Aunque este fenómeno es mundial, el

“Brasil necesita plantear un nuevo escenario para el desarrollo del negocio donde la transparencia adquiera relevancia”

fenómeno en Brasil tiene un impacto mayor debido al alto endeudamiento de Petrobras y la situación de incertidumbre que vive el mercado en los últimos meses, con lo que la captación de recursos externos por medio de deuda puede resultar complicada.

Todos estos factores crean un horizonte complicado para el sector que se encuentra en una fase de reorganización y sobre todo de gestión del nuevo contexto y de los potenciales nuevos escenarios. La incapacidad de prever con certeza estos escenarios generan una gran incertidumbre en los diferentes actores del mercado, especialmente los inversores, que analizan de manera más pausada y pormenorizada las expectativas del mercado, así como su realidad y contexto actual.

5. ¿FALTA DE CREDIBILIDAD O AJUSTE DE LAS EXPECTATIVAS?

La consecuencia de esta situación, la podemos observar día a día con la cotización de Petrobras, que actualmente se encuentra por debajo de los R\$ 12 (US\$ 5) por acción. En general, se podría hablar de una falta de credibilidad en el sector, pero si lo analizamos más de cerca, más que una falta de credibilidad, lo que existe es una corrección de expectativas con respecto al país y al sector. En este sentido, sería difícil de compartimentar qué es lo referente al país y qué es lo referente al sector petrolero pues-

to que ambas se retroalimentan e influyen de forma constante.

La corrección de las expectativas se realizará y continuará si los diferentes agentes del mercado públicos y privados no dibujan un nuevo horizonte donde, tomando en cuenta la situación actual, propongan un plan realista de desarrollo que tenga un impacto relevante en la percepción del sector en el país.

La reputación del sector en relación con su capacidad de alcanzar las metas propuestas necesita ser recuperada. Brasil necesita plantear un nuevo escenario para el desarrollo del negocio donde la transparencia adquiera relevancia, la flexibilidad tenga un papel protagónico y la competitividad tenga una participación importante, porque, si al igual que en la época de bonanza los mercados internacionales apoyaron de manera intensa las inversiones en el sector de Oil & Gas en Brasil, ahora mirarán con lupa el desarrollo del mercado, especialmente en el contexto en el que se encuentran.

Más transparencia

En términos de reputación, el mercado necesita plantear una comunicación más **transparente** y proactiva con los *stakeholders*, especialmente con los inversores. Este punto, no sólo consiste en definir con claridad cuáles son las perspectivas de crecimiento, sino adaptarlas también a la realidad del mercado. Se necesita de una proactividad mucho mayor de todos los involucrados

“La caída de los precios, lleva indudablemente a una necesidad de impulsar la competitividad del sector con respecto a otros países productores”

para, de manera coordinada, implantar una estrategia que permita trasladar perspectivas realistas sobre el futuro, esto es, clarificar la incertidumbre.

En ese sentido, ya se están produciendo los primeros movimientos impulsados por la dimisión de la presidenta de Petrobras, Graça Foster, así como algunos de los miembros del consejo de administración, que han llevado al Gobierno a la nominación de un nuevo presidente, Aldemir Bendine. La nominación de Bendine, antiguo Presidente del Banco de Brasil, no ha sido bien acogida por el mercado, que ve en él un hombre continuista con las políticas desarrolladas hasta ahora por la compañía y de marcado perfil político, y no un perfil técnico que era lo que el mercado esperaba. Las acciones de Petrobras cerraban, el mismo día de la nominación, con una caída superior al 6%. Este nuevo Presidente tendrá por delante diferentes retos operacionales, pero sobre todo comunicacionales, en un mercado que mirará con detalle cada una de sus próximos movimientos.

Para el sector, en estos momentos, comunicar con claridad y coherencia es fundamental, porque solo eso ayudará a los inversores y al resto de agentes a eliminar las dudas con respecto a la evolución del mercado brasileño.

Mayor flexibilidad

La transparencia tiene que venir acompañada de una mayor **flexibilidad**. El sector local es puntero en muchas cuestiones, especialmente con las tecnologías de desarrollo

off-shore, pero necesita también un mayor dinamismo normativo, en todos los sentidos, que permita flexibilidad en la actuación y adaptabilidad ante cambios de contextos. Cuando las condiciones del mercado cambian, una rápida reacción o reajuste puede suponer una gran diferencia en términos de rentabilidad, pero, sobre todo, de credibilidad. En este sentido, es fundamental entender que los inversores y agentes del mercado entienden los diferentes cambios de ciclo económico y valoran la realidad de adaptación de aquellos mercados con mayor flexibilidad dotándolos de mayor credibilidad.

El valor de la competitividad

Por último, la **competitividad**, que viene reforzada por la necesidad que tiene el mercado brasileño de entender que el contexto energético, ha evolucionado en los últimos años. La caída de los precios, lleva indudablemente a una necesidad de impulsar la competitividad del sector con respecto a otros países productores. En ese sentido cabe resaltar cómo la llegada de las nuevas tecnologías (como el *fracking*) han impulsado la producción de petróleo a nivel global, creando una sobreoferta que esta llevando a un replanteamiento y reconfiguración del mercado. Un dato relevante es cómo Estados Unidos ha reducido su partida de importación de *oil* en los últimos cuatro años gracias al auge del mercado interno con el *fracking*.

Esta nueva situación también impulsa en otros países de la zona nuevas reglas de juego,

“El petróleo siempre fue considerado un tema de ‘soberanía nacional’ y es por eso que el sector debe dar respuestas claras y contundentes a este desafío”

mas abiertas, para atraer nuevo capital para el desarrollo de nuevos proyectos, cada vez más complejos en tecnología y con mayores necesidades de capital, como es el caso de México. La competencia por recursos será cada vez mayor y el mercado y los jugadores locales tienen que entender que, en este nuevo contexto, tienen que replantear su estrategia competitiva.

En definitiva, el sector del *Oil & Gas* en Brasil se encuentra en un momento de maduración, no porque no tenga historia en el país, que ya la tiene, sino porque el boom vivido en los últimos años modificó por completo su esquema de funcionamiento. Actual-

mente, un cambio brusco en las condiciones del mercado, así como los factores internos, han afectado la reputación del sector.

Todo esto plantea a los jugadores del mercado locales un nuevo escenario, en el que las repuestas ofrecidas marcarán el desarrollo de la industria en el corto y mediano plazo. El petróleo siempre fue considerado un tema de “soberanía nacional” y es por eso que el sector debe dar respuestas claras y contundentes a este desafío. Lo que está en juego es seguir apuntalando el crecimiento del país, una gran potencia que cuenta con todos los recursos para seguir mirando al futuro con garantías.

AUTOR



Yeray Carretero es Director Ejecutivo en LLORENTE & CUENCA Brasil. Con más de 10 años de experiencia profesional en comunicación y estrategias de reputación corporativa, Yeray dirige la operación de LLORENTE & CUENCA en Rio de Janeiro desde 2014, con especial énfasis en los proyectos de energía. Ha colaborado activamente en proyectos especializándose en las áreas de energía y comunicación financiera. Tanto en Brasil como en su recorrido por diferentes mercados, como España, México o Ecuador, ha desarrollado proyectos internacionales con alto componente de coordinación local en varios países de América Latina. Entre estos, destacan clientes como Gas Natural, Repsol, Light energía, Petrobras, UBS, Pioneer Investment, Blackrock, Syngenta, Abbott, Roche, Avon, Starbucks, Kellogg's y Coca-Cola entre otros. Yeray es licenciado en comunicación, y posee un Máster en Gestión de Empresas de Comunicación por la Universidad de Navarra-IESE, así como una segunda maestría "Global Marketing & PR" por el Emerson College (Boston).

ycarretero@llorenteycuenca.com

LLORENTE & CUENCA es la primera consultoría de Gestión de la Reputación, la Comunicación y los Asuntos Públicos en España, Portugal y América Latina. Cuenta con **diecisiete socios** y **350 profesionales** que prestan servicios de consultoría estratégica a empresas de todos los sectores de actividad con operaciones dirigidas al mundo de **habla española y portuguesa**.

Actualmente, LLORENTE & CUENCA tiene oficinas propias en **Argentina, Brasil, Colombia, Chile, Ecuador, España, México, Panamá, Perú, Portugal y República Dominicana**. Además, ofrece sus servicios a través de compañías afiliadas en **Estados Unidos, Bolivia, Paraguay, Uruguay y Venezuela**.

Su **desarrollo internacional** ha llevado a LLORENTE & CUENCA a ocupar en 2014 el puesto 55 del Ranking Global de **compañías de comunicación más importantes del mundo**, elaborado cada año por la publicación *The Holmes Report*.

DIRECCIÓN CORPORATIVA

José Antonio Llorente
Socio Fundador y Presidente
jallorente@llorenteycuenca.com

Enrique González
Socio y CFO
egonzalez@llorenteycuenca.com

Jorge Cachinero
Director Corporativo de Innovación
jcachinero@llorenteycuenca.com

ESPAÑA Y PORTUGAL

Arturo Pinedo
Socio y Director General
apinedo@llorenteycuenca.com

Adolfo Corujo
Socio y Director General
acorujo@llorenteycuenca.com

Madrid

Joan Navarro
Socio y Vicepresidente Asuntos Públicos
jnavarro@llorenteycuenca.com

Amalio Moratalla
Socio y Director Senior
amoratalla@llorenteycuenca.com

Juan Castellero
Director Financiero
jcastillero@llorenteycuenca.com

Lagasca, 88 – planta 3
28001 Madrid
Tel: +34 91 563 77 22

Barcelona

María Cura
Socia y Directora General
mcura@llorenteycuenca.com

Muntaner, 240-242, 1º-1ª
08021 Barcelona
Tel: +34 93 217 22 17

Lisboa

Carlos Matos
Socio Fundador y Director General
cmatos@llorenteycuenca.com

Madalena Martins
Socia Fundadora
mmartins@llorenteycuenca.com

Rua do Fetal, 18
2714-504 S. Pedro de Sintra
Tel: +351 21 923 97 00

AMÉRICA LATINA

Alejandro Romero
Socio y CEO América Latina
aromero@llorenteycuenca.com

José Luis Di Girolamo
Socio y CFO América Latina
jldgirolamo@llorenteycuenca.com

Antonio Lois
Director Regional de RR.HH.
alois@llorenteycuenca.com

Bogotá

María Esteve
Directora General
mesteve@llorenteycuenca.com

Germán Jaramillo
Presidente Consejero
gjaramillo@llorenteycuenca.com

Carrera 14, # 94-44. Torre B – of. 501
Bogotá (Colombia)
Tel: +57 1 7438000

Buenos Aires

Pablo Abiad
Socio y Director General
pabiad@llorenteycuenca.com

Enrique Morad
Presidente Consejero para el Cono Sur
emorad@llorenteycuenca.com

Av. Corrientes 222, piso 8. C1043AAP
Ciudad de Buenos Aires (Argentina)
Tel: +54 11 5556 0700

Lima

Luisa García
Socia y CEO Región Andina
lgarcia@llorenteycuenca.com

Cayetana Aljovín
Gerente General
caljovin@llorenteycuenca.com

Av. Andrés Reyes 420, piso 7
San Isidro. Lima (Perú)
Tel: +51 1 2229491

México

Juan Rivera
Socio y Director General
jrivera@llorenteycuenca.com

Bosque de Radiatas # 22 – PH7
05120 Bosques las Lomas (México D.F.)
Tel: +52 55 52571084

Panamá

Javier Rosado
Socio y Director General
jrosado@llorenteycuenca.com

Avda. Samuel Lewis. Edificio Omega, piso 6
Tel: +507 206 5200

Quito

Catherine Buelvas
Directora General
cbuelvas@llorenteycuenca.com

Av. 12 de Octubre 1830 y Cordero.
Edificio World Trade Center, Torre B, piso 11
Distrito Metropolitano de Quito (Ecuador)
Tel: +593 2 2565820

Río de Janeiro

Yeray Carretero
Director
ycarretero@llorenteycuenca.com

Rua da Assembleia, 10 – sala 1801
Rio de Janeiro – RJ (Brasil)
Tel: +55 21 3797 6400

São Paulo

Juan Carlos Gozzer
Director General
jcgozzer@llorenteycuenca.com

Rua Oscar Freire, 379, CJ 111, Cerqueira César
CEP 01426-001 São Paulo SP (Brasil)
Tel: +55 11 3060 3390

Santiago de Chile

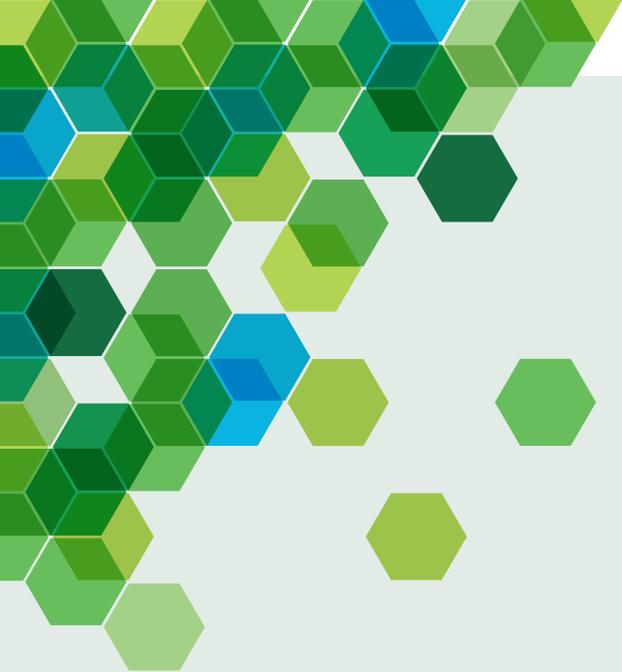
Claudio Ramírez
Socio y Gerente General
cramirez@llorenteycuenca.com

Avenida Vitacura 2939 Piso 10. Las Condes
Santiago de Chile (Chile)
Tel: +56 2 24315441

Santo Domingo

Alejandra Pellerano
Directora General
apellerano@llorenteycuenca.com

Avda. Abraham Lincoln
Torre Ejecutiva Sonora, planta 7
Tel: +1 8096161975



d+i es el Centro de Ideas, Análisis y Tendencias de LLORENTE & CUENCA.

Porque asistimos a un nuevo guión macroeconómico y social. Y la comunicación no queda atrás. Avanza.

d+i es una combinación global de relación e intercambio de conocimiento que identifica, enfoca y transmite los nuevos paradigmas de la comunicación desde un posicionamiento independiente.

d+i es una corriente constante de ideas que adelanta nuevos tiempos de información y gestión empresarial.

Porque la realidad no es blanca o negra existe d+i LLORENTE & CUENCA.

www.dmasillorenteycuenca.com

d+i LLORENTE & CUENCA