

“La bajada del crudo es terreno abonado para fusiones y adquisiciones”

- Cree que la ventaja competitiva de EE UU sobre Europa por el 'fracking' se acortará
- Augura una reestructuración del mercado español
- Defiende que países como España comprueben si hay hidrocarburos en su subsuelo



PABLO MONGE

- Lleva apenas 90 días en la presidencia de BP España, el tercer operador del mercado con una cuota del 10%. **Luis Aires habla con claridad** de las consecuencias del descenso de los precios del petróleo y de cómo su compañía se prepara para convivir “algún tiempo” con ello. Ajuste y crecimiento son sus recetas para el mercado ibérico que es, de todos los del grupo, el que más ha sufrido la crisis, sorteada con “calidad, ahorro y buen servicio”.

- **Pregunta.** ¿Qué está pasando con los precios del petróleo? ¿Es una caída coyuntural o ha venido para quedarse?

- **Respuesta.** La última vez que los precios cayeron fue en 2008. En pocos meses, el crudo pasó de 146 dólares por barril a 40 dólares. Fue debido a un problema de demanda en plena crisis de Lehman Brothers y las *subprimes*, con muchas dudas sobre el futuro de la economía global. La lección que aprendimos entonces es que cuando comienza un periodo de caída, se **coge una inercia** y es muy difícil tocar suelo. En 2008 la recuperación

fue relativamente rápida: hacia el verano de 2009 el barril volvió a los 70 dólares y en un año y medio, a 100 dólares.

- **P.** Pero no se recuperó por un impulso de la demanda.
- **R.** No. Más bien por un ajuste de la oferta, sobre todo, de los países de la OPEP, que decidieron ajustarla. La de ahora no es una crisis de demanda, sino de oferta. Es cierto que China no crece tanto como se esperaba y que a Europa le está costando superar la recesión. Lo que ha cambiado esencialmente es la oferta. Hay un fenómeno, el del *fracking*, que ha hecho que Estados Unidos sea autosuficiente, con su producción no convencional no necesita importar. Por contra, no hay una respuesta de la OPEP para cortar la producción.
- **P.** ¿Es porque ve que sus miembros ya no son actores protagonistas?
- **R.** Esa es una buena pregunta. Yo no lo sé, pero lo interesante es analizar las consecuencias: hay ganadores y perdedores. Los países que dependen mucho de la exportación de crudo, como Rusia o Venezuela, lo están pasando mal. También llegará el momento en que a las empresas de *fracking* de Estados Unidos ya no les sea rentable producir y podrían paralizar las inversiones. Si son capaces de mantener sus costes porque el coste adicional no les resulte mucho mayor, podrán seguir produciendo.
- **P.** ¿Cómo se ajustaría la oferta?
- **R.** El ajuste puede venir por dos lados: porque intencionadamente los productores con costes más bajos, como los países árabes, cierren el grifo o porque a otros productores con costes más altos no les resulte rentable producir.
- **P.** Pero eso será también muy duro para las compañías.
- **R.** Efectivamente, porque estas han invertido grandes cantidades de dinero. También será duro para los países productores, pero será positivo para las economías demandantes de energía, que pagarán menos. Más en el caso de Europa que de EE UU. Este país ha gozado en los últimos años de una ventaja competitiva, con gas y petróleo indígena más baratos, **que se irá acortando.**
- **P.** ¿La caída del crudo será, pues, el impulso final para la recuperación económica?
- **R.** Sin duda, pues se trasladará al resto de precios y reactivará el consumo y la economía. Ayudará a las empresas a reducir su factura energética. Nosotros, por ejemplo, consumimos gas natural en nuestra refinería indexado al Brent y ya vamos viendo, aunque con un decalaje, que se ha abaratado.
- **P.** ¿Qué previsión de precios maneja BP?
- **R.** Yo no me atrevo a hacer previsiones, es muy difícil. Nosotros nos estamos preparando para un mundo en el que el crudo esté durante algún tiempo a estos niveles, aunque no sé cuánto tiempo.
- **P.** ¿En qué se traduce la preparación?
- **R.** En **ajustarnos el cinturón**; recortar costes y adaptarnos al impacto negativo de la reducción de las inversiones. Hay proyectos que con el crudo a 100 dólares pueden ser atractivos pero a 50 dólares ya no lo son. Eso lo estamos mirando ya a nivel internacional. No somos una compañía que se dedique a extraer hidrocarburos, procesarlos y venderlos, sino un suministrador de energía y tenemos que adaptarnos al nuevo escenario.
- **P.** ¿La caída de los precios conllevará movimientos corporativos?
- **R.** Sí. Las bajadas del crudo son un terreno abonado para fusiones y operaciones corporativas porque hay que reducir costes e inversiones, lo cual limita el potencial de crecimiento de las empresas. ¿Y cuál es la manera de crecer rápido y ganar masa crítica? **Pues fusionarse o adquirir otra compañía.** En 1998 el barril bajó de los 10 dólares y ello desencadenó varias operaciones: BP se fusionó con Amoco, luego con Arco y Castrol.

Exxon se unió con Mobil y otras americanas hicieron lo propio. Pero conforme el crudo fue subiendo las fusiones se pararon, no ha habido ninguna con el precio por encima de los 100 dólares.

• El 'hub' de gas

• BP España cuenta con una comercializadora de gas natural, que importa y vende al por mayor a grandes clientes. Además, como el resto de operadores, participa en el *hub* de gas o mercado secundario, cuya regulación incluye el proyecto de ley de modificación de la Ley de Hidrocarburos, en trámite parlamentario.

• El presidente de la filial española de BP se muestra a favor de este mercado. "Todo lo que sea transparencia es bueno, aunque habrá que ver cómo se articula y cómo funciona".

• Entre España y Portugal, BP obtuvo el año pasado unos ingresos de 7.300 millones de euros (cifra aún provisional), cuenta con una plantilla de mil empleados y gestiona una red de casi un millar de gasolineras.

• **P.** ¿Qué opina de los polémicos informes de Competencia sobre los márgenes de las petroleras en España?

• **R.** Es frecuente oír que los operadores tenemos los precios más baratos porque los impuestos son más bajos, pero que los márgenes son los más altos de Europa. Eso no es cierto. En primer lugar, porque la información que se usa para comparar no es homogénea, no reportamos la información igual que los demás países.

• **P.** Si el problema es de comparación, podría suceder que a igual información los márgenes resultaran aún mayores.

• **R.** No. Los márgenes están en línea con el resto de países de nuestro entorno.

• **P.** ¿Y cómo lo saben si, según las compañías, no es posible comparar?

• **R.** Porque nosotros operamos en más mercados de la UE y puedo confirmar que los márgenes, que aquí se sitúan entre uno y dos céntimos por litro, son similares. No hay diferencia porque la materia prima es prácticamente la misma.

• **P.** ¿No está relacionado con la posición privilegiada de Repsol?

• **R.** Hay más competencia en este mercado de lo que la gente cree y ha aumentado. En las refinerías españolas se han invertido unos 5.000 millones para mejoras en los últimos años. Tenemos algunas de las refinerías más modernas de Europa y, por tanto, más producción. La demanda de carburantes **ha caído un 25%** desde 2008 y el número de estaciones de servicio ha pasado de 9.500 a 10.800. Hay más oferta y más operadores para clientes que demandan menos.

• **P.** Pero en España hay menos gasolineras que en otros países europeos.

• **R.** Sí, pero la venta media por estación ha caído un 33% y está por debajo de otros países: 2,5 millones de litros por estación, cuando Alemania o Reino Unido registran más de cuatro millones.

• **P.** ¿Cómo ve las estaciones *low cost*?

• **R.** El *low cost* es un fenómeno surgido con la crisis económica; en 2008 era algo residual. Nuestro objetivo es hacer una oferta diferenciada y lograr fidelizar a los clientes. El 70% de nuestras ventas son de clientes con tarjeta BP Premierplus. Ofrecemos combustibles únicos, con componentes propios que no tienen las demás. Todos utilizamos las instalaciones de CLH, que son muy competitivas, pero nosotros tenemos capacidad alquilada para albergar componentes propios que solo usamos en productos de nuestras estaciones. Estos permiten que el depósito lleno dure más y proteger el motor.

• **P.** ¿Y la calidad?

• **R.** Calidad, ahorro y servicio son nuestros elementos diferenciadores. El ahorro lo ofrecemos a los clientes con tarjeta: tres céntimos por litro. Además, tenemos acuerdos con cadenas de supermercados (**Pingo 12**, en Portugal; **Dinosol**, en Canarias y **Covirán, Mas**,

Consum y Eroski, en la península) con un un descuentan de un euro por cada 20 litros. En total, cinco céntimos que, sumados a los tres de la gasolinera, son la diferencia que tendrían en la *low cost*.

- **P.** Facua ha alertado de este tipo de gasolineras sin empleados.
- **R.** Hay riesgo de seguridad en las estaciones que están desatendidas. Pero yo respeto la libertad que tiene el consumidor de elegir entre unas ofertas y otras.
- **P.** ¿Cómo ha evolucionado la red de BP España?
- **R.** Se mantiene estable [un millar de gasolineras]. Tenemos una refinería en Castellón, la mejor de BP en el mundo, y aprovechando esto, intentamos colocar sus productos en el mercado español y crecer en la red. Crecer no es fácil, tenemos programas de crecimiento, pero los cambios legislativos crean incertidumbres. Hay un exceso de capacidad de refino en el mundo, especialmente en Europa y más aún en el Mediterráneo. Los márgenes del refino y del márketing están bajos y sometidos a presión. Hay compañías grandes que pueden capear el temporal pero las que tenemos un tamaño menor nos será más difícil sobrevivir. Es inevitable una cierta reestructuración y consolidación del sector en España.
- **P.** ¿Esto quiere decir que podrían cerrar gasolineras?
- **R.** Evidentemente. Como cualquier operador, tenemos gasolineras buenas y otras que no ganan dinero. Estamos en zonas urbanas con más PIB y ventas por encima de la media. Pero hay algunas que no son rentable y miramos opciones para hacer que lo sean y, en paralelo, otras para crecer. Con la caída tan fuerte de las ventas, el futuro está en el crecimiento.
- **P.** ¿No es una contradicción ajuste y crecimiento?
- **R.** De los países en que está BP, España y Portugal son los que han sufrido una crisis mayor, lo que nos ha obligado a reducir los costes, **hasta un 20%**. Hemos tomado muchas medidas, pero la reducción de costes tiene un límite y cuando lo alcanzas hay que crecer, o con oportunidades de compra o con una oferta diferenciadora.
- **“El contrato anual para estaciones con abanderamiento, es un error”**



- Luis Aires, presidente de BP España. / Pablo Monge
- **Pregunta** ¿Cómo han afectado los cambios de la Ley de Hidrocarburos de 2014?
- **Respuesta.** Ha sido muy positivo que se se hayan aligerado los trámites para montar nuevas estaciones y también el que no podamos recomendar precios en los contratos de abanderamiento y suministro. Pero no lo ha sido el que tengamos que renovar los contratos cada año, cuando en los países de nuestro entorno es cada cinco años. La recuperación de esa inversión es de más de un año, ponemos unos estándares altos y no es eficiente cambiar anualmente las imágenes, los paneles, los surtidores. Hay que replantearse esta medida, pues afecta a la calidad.
- **P.** ¿Y limitar el crecimiento a quien tiene más de un 30% de cuota de mercado?
- **R.** La intención es buena, pero deja la puerta abierta a incrementos de cuota, simplemente sustituyendo estaciones no rentables por otras nuevas con mayor volumen.
- **P.** ¿Cómo ve el futuro del *fracking* en España?

- **R.** BP participa en proyectos de este tipo en Estados Unidos y Rusia, pero no en España. El *fracking* ha demostrado que puede ayudar a obtener energía más barata, ha sido toda una revolución. En países como España, con una dependencia de los hidrocarburos casi absoluta, tiene sentido que comprobemos si los hay o no en nuestro subsuelo, pues es una riqueza para el país. Eso sí, con responsabilidad, cuidado al medio ambiente y teniendo en cuenta la preocupación de la sociedad por tecnologías poco conocidas.
- **P.** Pero en España hay trabas legales y económicas que el Gobierno quiere paliar con una nueva fiscalidad en la Ley de Hidrocarburos.
- **R.** Estas medidas van en la dirección correcta, proporcionan un marco regulatorio que no existía y ayuda a las compañías a tener reglas del juego claras. Hasta ahora, no había ningún impuesto a la extracción, algo muy extraño pues todos los países tienen pagos que benefician a la sociedad. Sin entrar en la cuantía, los impuestos son positivos. Y que se regule un beneficio para el propietario del terreno será también un incentivo.