

«Estrategias de Petronor en el País Vasco»

PETRONOR, S.A., pertenece en un 89 % al Grupo REPSOL y en un 11 % a la BBK. Gracias a los esfuerzos realizados en los últimos diez años, se sitúa actualmente en un buen nivel de competitividad en el ámbito de la C.E.E. Dado que su materia prima es importada y el 50 % de la producción se vende en los mercados internacionales, su estrategia empresarial viene influenciada por la evolución y acontecimientos internacionales del sector. La compañía pretende, como línea estratégica básica y prioritaria, mantener su competitividad y consolidar la integración de las actividades de refino, transporte y marketing. Para ello el plan de inversiones de los próximos años, con un monto total de 40.000 millones de pesetas, tiene como objetivos específicos adaptar la estructura de producción y la calidad de los productos a la demanda futura, reducir los costos energéticos, incrementar el valor añadido de la producción, intensificar su actividad comercial y optimizar las operaciones. Los continuos esfuerzos e inversiones realizados y previstos hacen prever una línea ascendente de rentabilidad, como garantía básica de un sólido futuro.

PETRONOR, S.A. REPSOL Taldearena da % 89 batean eta B.B.K.rena % 11 batean. Azken hamar urteotar egindako esfortzuei esker, konjurrentzi maila on batean aurkitzen da gaur egun E.E.E.aren eremuan. Kontu eginik bere lehengaia inportatu egiten dela eta produkzioaren % 50 nazioarteko merkatuetan saltzen dela, bere estrategia enpresariala sektorearen eboluzioak eta nazioarteko gorabeherak erasana aurkitzen da. Konpainiak nahi duena da, oinarritzko eta premiazko bide estrategiko bezala, bere konkurrentzialtasunari eutsi eta errefinaketa, garraio eta markeniteko ihardueren integrazioa sendartzea. Horretarako, datozen urteotako inbertsio-planak, guztira 40.000 milioi pezetako muntarekin, honako puntu hauek hartu ditu helburu ezpezifikiko bezala: produkzio-egitura eta produktuen kalitatea etorkizuneko eskarira egokitzea, energi kostuak murriztea, produkzioaren balio erantsia gehitzea, bere merkatal iharduera areagotzea eta operazioak hoberentzea. Izanez ere, egin izan dituen eta egitea aurrikusten duen etengabeko esfortzuak eta inbertsioek, gorantz egingo duela aurrikusteko bidea ematen bait dute, etorkizun seguru baten oinarritzko garantía bezala.

89 % of PETRONOR, S.A. belongs to the REPSOL Group and 11 % to B.B.K. Thanks to efforts made during the last ten years, its present level of competitiveness within the E.E.C. is good. Given that it has to import its raw material and 50 % of its production is sold on international markets, the company strategy is influenced by the evolution and events of the international sector. A basic and prior strategic line of the company is to maintain its competitiveness and consolidate the integration of its refining, transport and marketing activities. For this reason, the investment programme for the next years, which amounts to 40,000 million pesetas, has the specific aims of adapting the production structure and the quality of the products to future demand, reduce energy costs, increase the added value of the production, intensify its commercial activity and optimize operations. The continuous efforts and the investments which have been made or are envisaged, predict a rising tendency in profitability, as a basic guarantee for a solid future.

- 1. El Petróleo como Fuente de Energía**
 - 2. Evolución de la Capacidad de Refino**
 - 3. Mercado y Comercio de Productos Petrolíferos**
 - 4. El Refino en España**
 - 5. Petróleos del Norte, S.A. (PETRONOR)**
 - 6. Estrategias de PETRONOR**
- Bibliografía**

Palabras clave: Planificación estratégica, petróleo, mercado petrolífero, refino de petróleo, fuentes de energía.
Nº de clasificación JEL: L1, L2, L21, L23, L71, Q4.

El presente artículo pretende reflejar nuestra particular visión de los acontecimientos de nuestro entorno, dentro del sector en que PETRONOR desarrolla su actividad, su influencia en la Empresa y, más en concreto, el futuro de nuestra actividad industrial, claramente integrada en el País Vasco.

En los capítulos que siguen se intenta dar una breve panorámica global del sector a nivel mundial, con referencias más concretas a la Comunidad Económica Europea, en aspectos tales como abastecimiento de crudo y evolución del mercado de los principales productos petrolíferos. A continuación se analiza la situación del refino en España y, ya con mayor detalle, la situación específica de PETRONOR, con las principales características de sus instalaciones, distribución y marketing, abastecimiento, producción y ventas, para finalizar con una exposición más detallada de la estrategia básica de la Compañía para los próximos años en las principales áreas de actividad: Transporte, refino, diversificación y ahorro energético, distribución y recursos humanos.

Con todo ello pretendemos dar una idea de dónde estamos y hacia dónde nos dirigimos, en un intento de facilitar un mayor acercamiento al resto del entorno empresarial y económico en que nos movemos y estrechar la colaboración entre nuestra empresa y la Administración.

1. EL PETRÓLEO COMO FUENTE DE ENERGÍA

1.1. Demanda Mundial de Energía Primaria

La demanda de energía primaria en el mundo creció un 2 % en el año 1989 con respecto al año anterior. Los combustibles fósiles—petróleo, gas natural y carbón—constituyen un 88 % del total. Si bien el crecimiento más espectacular ha sido el de gas natural, la fuente de energía más importante continúa siendo el petróleo, con un 39 % del total y un crecimiento en 1989 del orden del 1,5%.

1.2. Consumo de Energía Primaria en la C.E.E.

En la Europa Comunitaria el consumo de energía aumentó en 1989 un 2,1 %, muy similar al crecimiento mundial; sin embargo, el consumo de petróleo ha crecido sensiblemente menos que las energías alternativas, un 0,8 % sobre el consumo de 1989. Como resultado, la participación del petróleo en 1989 fue del 44 %, algo inferior a 1988, pero sensiblemente más baja que hace diez años, que era del 56 %.

Ello es consecuencia directa de los incentivos que muchos países conceden a las energías alternativas, y a los mayores gravámenes a los que están sujetos los combustibles petrolíferos. Los recientes acontecimientos en el Golfo Pérsico hacen preveer que no se producirá un cambio en esta política, en los próximos años.

1.3. Panorama Energético Español

No es muy diferente en su política general con respecto a otros países de la Comunidad Europea, con algunas matizaciones importantes.

También en España la política de apoyo a las energías alternativas y el ahorro

energético ha hecho disminuir notablemente la participación del petrolero, desde un 67 % en 1979 a un 53 % en 1989, lo que supone 14 puntos en 10 años, frente a 12 puntos en el conjunto de la C.E.E., si bien, teniendo en cuenta la base de partida, el consumo actual sigue siendo relativamente elevado (cuadro n.º1).

1.4. Producción y reservas de crudo

La producción mundial en 1989 fue de 3.119 millones de toneladas. Por países, sigue ocupando el primer puesto la URSS con 607 millones de toneladas, pese a haber disminuido con respecto a 1988. Le sigue Estados Unidos, con 427 millones de toneladas, también menos que en 1988, y Arabia Saudí, con 270 millones de toneladas, algo más que en 1988, se mantiene en el tercer puesto.

En Europa Occidental la producción, que fue casi nula en 1973, llegó hasta 199 millones de toneladas en 1988, y ha bajado ligeramente en 1989a 194 millones de toneladas.

La cuota de participación de la OPEP, que había disminuido desde un 54% en 1973 hasta el 32 % en 1987, ha vuelto a subir en los dos últimos años para situarse en el 37 % en 1989.

Cuadro n.º 1. Consumo de Energía primaria en España

(Miles ETP)

Tipos de energía	1973	1979	1988	1989	Variación % 89/88
PETRÓLEO	39.455	49.134	44.275	46.393	4,8
CARBÓN	9.855	10.628	15.797	18.972	20,1
HIDRÁULICA	6.592	10.601	8.143	4.396	-46,0
NUCLEAR	1.461	1.496	11.257	12.532	11,3
GAS NATURAL	745	1.322	3.471	4.597	32,4
TOTAL	58.108	73.181	82.943	86.890	4,8

Fuente: ASERPETROL, memoria año 1989.

Las reservas mundiales probadas de crudo han crecido constantemente y se estiman hoy en 136.635 millones de toneladas, cuando en 1973 eran de 86.096 millones de toneladas. Quizá más importante que las reservas en valor absoluto, es la forma en que están distribuidas: El 76 % de las mismas pertenecen a países integrados en la OPEP, que dispone de reservas para casi un siglo al nivel de producción actual.

2. EVOLUCIÓN DE LA CAPACIDAD DE REFINO

En el cuadro n.º 2 se indica la evolución de la capacidad de refino de los distintos países de la C.E.E., que en los últimos diez años se ha reducido un 37 %.

Como consecuencia de la disminución de la capacidad productiva, el factor de utilización de las instalaciones ha pasado de un 68 % en los años 70 a un 85 % en 1989.

3. MERCADO Y COMERCIO DE LOS PRODUCTOS PETROLÍFEROS

3.1. Evolución del Mercado

La progresiva sustitución del petróleo por otras fuentes energéticas está dando

lugar a una evolución en la estructura de consumo, y razones medioambientales presionan cada vez más hacia la utilización de productos de mejor calidad y menos contaminantes.

• Propano y Butano

Aunque se está sustituyendo parcialmente por el gas natural, la producción española sigue siendo deficitaria, por lo que parte del consumo debe ser importado.

• Naftas

Ventas decrecientes, principalmente por su menor utilización en el sector de fertilizantes.

• Gasolinas

Crecimiento fuerte y sostenido, principalmente conectado con el incremento del parque automovilístico. A pesar de ello la producción española es excedentaria y una parte importante de la misma se exporta.

• Queroseno

Su empleo principal es como combustible de aviación y hoy día no tiene sustituto para esta aplicación. Su consumo tiende a crecer en función del aumento del tráfico aéreo.

Cuadro n.º 2. Capacidad de Refino en la C.E.E.

(Millones Tn/año)

Países	1973	1979	1986	1988
ALEMANIA	130	154	88	84
FRANCIA	145	167	111	99
ITALIA	189	210	121	118
HOLANDA	91	91	72	66
BÉLGICA	40	54	30	32
LUXEMBURGO	—	—	—	—
REINO UNIDO	123	133	86	88
IRLANDA	3	3	3	3
DINAMARCA	12	11	8	9
GRECIA	7	21	18	18
ESPAÑA	37	75	62	62
PORTUGAL	4	19	14	14
TOTAL	781	938	613	592

Fuente: ASERPETROL, memoria año 1988.

- *Gasóleo de Automoción («Diesel»)*

Crecimiento importante de consumo. Sólo en una pequeña parte compite con la gasolina, en su utilización en vehículos ligeros, si bien su desarrollo futuro en este sentido está condicionado por el sistema impositivo, más que por sus propias características técnicas y de utilización. En España la producción está relativamente equilibrada con el consumo, que actualmente crece más que el de la gasolina.

- *Gasóleo Calefacción*

Combustible similar al «Diesel», pero de mayor densidad, es sustituible por el gas natural. Esta sustitución está siendo favorecida por su mayor penalización fiscal.

Su demanda está ligada estrechamente a las condiciones climatológicas. Mientras en Europa Occidental el gasóleo calefacción constituye el 55 % de la demanda total de gasóleos, en España esta participación es tan sólo del 25 %.

- *Fuel Oil*

Es el producto derivado del petróleo cuya demanda ha disminuido más sustancialmente en los últimos años, no sólo por su sustitución por energías alternativas, sino también por el efecto de las medidas de ahorro energético aplicadas por la industria y, en cierta medida, por la crisis de algunos sectores industriales.

La reducción más importante ha tenido lugar en la generación de energía eléctrica, donde se ha visto desplazado por el carbón y la energía nuclear.

3.2. Comercialización de los productos

La estrategia del sector en España viene determinada por el proceso de liberalización del mercado, con dos hechos importantes.

El primero es la abolición del Monopolio de Petróleos, como consecuencia de la entrada de España en el Mercado Común Europeo. El proceso de liberalización está en marcha y debe completarse en 1992.

El segundo es la creación del mercado único europeo que la CE. tiene planeada también en el horizonte de 1992. Esto implica la armonización de los impuestos, normas y especificaciones, la eliminación de restricciones al transporte y a la distribución, y una mayor transparencia de las operaciones del sector público en materia de precios de la energía. La dificultad de poner en práctica algunos de estos aspectos podría retrasar la fecha propuesta.

4. EL REFINO EN ESPAÑA

4.1. Adaptaciones realizadas

La integración de España en la CE. ha exigido un considerable esfuerzo por parte de las compañías de refino para hacer competitivos sus productos.

En los últimos diez años, el conjunto del sector ha llevado a cabo una importante reestructuración de sus instalaciones productivas, que ha afectado tanto a la dimensión física de las instalaciones como, sobre todo, a la complejidad, eficacia y optimización de las mismas, con un fuerte incremento en la sofisticación de los procesos de fabricación.

Los principales frentes de actuación han sido los siguientes:

- Reducción de la capacidad de destilación primaria.
- Importante reducción del porcentaje de fabricación de fuel-oil e incremento de gasolinas y gasóleos.
- Mejora de la calidad de los productos fabricados.
- Mejoras de rendimiento y reducción de costos.

Para ello se ha requerido una inversión global, en los últimos diez años, superior a los 250.000 millones de pesetas, de los cuales la mayor parte se ha invertido en unidades de conversión y el resto en mejoras de calidad y rendimientos y en la reducción de costos.

4.1.1. Producción de las refinerías

Siguiendo la misma línea que otros países de la C.E.E., la capacidad de destilación primaria en España

Cuadro n.º 3. **Producción de las Refinerías Españolas**

(Miles de Tm/año)

Productos	1973	1979	1988	1989	Variación % 89/88
GASES LICUADOS	1.289	1.054	1.709	1.734	1,5
NAFTAS	2.100	2.776	2.412	1.974	-18,2
GASOLINAS	4.536	5.197	8.604	9.062	5,3
KEROSENO	2.129	2.283	4.115	3.825	-7,0
GASÓLEOS Y DIESEL	9.779	11.153	12.553	13.586	8,2
FUELOLEOS	21.078	22.241	13.102	13.800	5,3
LUBRICANTES	366	328	365	384	5,2
ASFALTOS	978	1.100	1.738	1.970	13,3
COQUE DE PETRÓLEO	—	—	129	165	27,9
OTROS PRODUCTOS	994	2.279	1.661	1.670	0,5
TOTAL	43.247	48.411	46.388	48.170	3,8

Fuente: ASERPETROL, memoria año 1989.

se redujo, desde 75 millones de Tm/año en 1979, a 62 millones de Tm/año en 1986/88, mediante el cierre de algunas instalaciones antiguas y obsoletas. Ello, junto con el crecimiento de la demanda de algunos productos, ha permitido conseguir niveles de ocupación superiores al 80 % en 1989, cifra que se considera razonable de cara a lograr una explotación rentable.

4.1.2. Estructura de producción

Una vez finalizados los principales proyectos de conversión, el sector de refino español ha logrado un ajuste razonable de la estructura de producción a la demanda del mercado.

La capacidad de conversión actual del conjunto de las refinerías españolas expresadas en «unidades de capacidad de FCC» (Cracking Catalítico Fluido), viene a representar el 21 % de la capacidad de destilación, lo cual coloca a nuestro país en una situación algo por debajo, pero ya muy próxima, a la media de los países de la CE., que es del 26 %. Esta distancia se acortará aún más cuando se pongan en servicio algunos proyectos actualmente en construcción.

4.1.3. Mejora de calidad de los productos

Los mayores esfuerzos del sector, en este apartado, se han dirigido a la mejora de la calidad de las gasolinas y gasóleos.

Gasolinas: Se ha reducido el contenido máximo de plomo de las mismas desde 0,65 g/litro a 0,4 g/litro, y al mismo tiempo, se ha comenzado la introducción en el mercado de las gasolinas «EurosUPER» sin plomo. Por otra parte, se ha incrementado en dos unidades el número de octano «motor» (MOM). Todo ello con objeto de reducir los niveles de contaminación y mejorar las características de combustión de los motores.

Gasóleos: Se ha reducido el contenido máximo de azufre de este combustible, primero desde un 0,65 a un 50 % y, posteriormente, a un 0,3 %, al objeto de disminuir las emisiones de anhídrido sulfuroso (SO₂) y cumplir con las normativas de la CE. en vigor.

4.2. Estrategias Futuras del Sector

Al objeto de continuar mejorando su estructura de productos y la calidad de los mismos, así como la optimización de sus

operaciones y reducción de costos, el sector de refino español necesitará seguir invirtiendo del orden de 150.000 millones de pesetas en los próximos cinco años.

- 1) *Reducción del Fueloil*: A medio plazo y dependiendo de la evolución de los precios relativos del fueloil frente a otras energías sustitutivas, pueden preverse mayores excedentes de fueloil, a los que el sector deberá hacer frente a medio/largo plazo. En este sentido, algunas compañías ya han empezado y otras están a punto de iniciar la instalación de nuevas unidades de conversión.
- 2) *Calidad de las gasolinas*: En el caso de las gasolinas españolas, a partir del 1 de junio del próximo año el contenido máximo de plomo permitido será de 0,15 g/litro, en lugar de los 0,4 g/litro actuales, y en los próximos años se prevé un fuerte «tirón» en la demanda de gasolinas sin plomo. Esto requiere inversiones adicionales a las ya efectuadas; en este sentido, están en fase de ingeniería al menos tres unidades de Alquilación y pensamos que en breve podrían iniciarse otros proyectos similares.
- 3) *Calidad de los gasóleos*: A medio plazo es previsible una nueva reducción del contenido máximo en azufre hasta un nivel de 0,2 %, lo cual se traducirá también en nuevas inversiones en instalaciones de desulfuración y recuperación de azufre.
- 4) *Optimización y reducción de costos*: Están en marcha varios programas de optimización mediante sistemas de control avanzado y gestión informatizada con el objeto de conseguir el máximo rendimiento de las instalaciones y continúan los esfuerzos para reducir los costos, en particular los energéticos.

5. PETRÓLEOS DEL NORTE, S.A. (PETRONOR)

5.1. Situación actual

En la historia de la Compañía ha habido varios cambios en la estructura de las

participaciones en el capital social. Desde que REPSOL, S.A., adquirió la participación del BBV y, posteriormente, la de PEMEX, ha pasado a tener la mayoría del capital, un 89 %, mientras el resto sigue perteneciendo a la Caja Bilbao Bizkaia.

La sede social de PETRONOR está localizada en Las Arenas-Getxo (Vizcaya). Dispone de una refinería de petróleo, oleoductos e instalaciones portuarias, buques petroleros y varias filiales o sociedades en las que participa. El 31 de diciembre de 1989 el número de empleados fijos de la empresa era de 779 personas.

5.2. Instalaciones

5.2.1. Refinería

PETRONOR dispone de una refinería de petróleo que entró en servicio en 1972, cuya capacidad efectiva de tratamiento de crudo, después de una ampliación en 1979, es de 11 millones de toneladas/año. Está situada en los términos municipales de Muskiz y Abanto y Ciérvana, a 18 kms. de Bilbao.

Estas instalaciones de proceso de "afino, llamadas del «tipo hydroskimming», comprenden las siguientes unidades principales. Destilación de crudo, Desulfuración de naftas, Reformado catalítico, Desulfuración de destilados medios, Recuperación de gases, Endulzamiento de GLP, Tratamiento de aminas, Recuperación de azufre y Servicios auxiliares.

En 1985 se pusieron en servicio las nuevas instalaciones de conservación destinadas a «aligerar» el barril de productos, que incluyen:

- Una unidad de craqueo catalítico fluido (FCC).
- Una unidad Viscosreductora.
- Unidades de endulzamiento de GLP y gasolina de FCC.
- Una unidad de recuperación de gases.
- Una unidad de desulfuración de destilados.
- Una unidad de producción de Hidrógeno.
- Planta de recuperación de azufre.
- Instalaciones auxiliares.

Posteriormente se han puesto en servicio otras instalaciones para mejorar la calidad de los productos y aumentar el valor añadido de los mismos, destacando:

- Una unidad de mejora de calidad de disolventes (1986).
- Instalaciones de preparación y expedición de Asfaltos (1986).
- Una unidad de fabricación de MIBE, para mejorar el número de octano de las gasolinas (1986).
- Una unidad de mejora de la calidad de butano (1988).
- Una unidad de endulzamiento («Mercox») de queroseno (1989).

Debido al gran volumen de materias primas y productos que maneja, la refinería dispone de un *parque de depósitos y tanques de almacenamiento* de gran capacidad, constituido por 14 tanques de crudo, con una capacidad total de 1.000.000 de m³ y 70 tanques de productos, de distintos tipos, con una capacidad de 1.200.000 m³.

5.2.2. Oleoductos y Terminal Marítimo

PETRONOR dispone de *dos poliductos*. El primero une la Refinería con el Superpuerto (Punta Lucero) y consta de una tubería de crudo y ocho de productos. En su salida de refinería está conectado a las instalaciones de almacenamiento de CAMPSA-Somorrostro, de donde parte el oleoducto de productos a Burgos y Valladolid. El segundo poliducto une la Refinería con la Factoría de CAMPSA, la Central Térmica de IBERDUERO, la Factoría de REPSOL BUTANO en Santurce, y la fábrica de CABOT en Ciérvana. Está compuesto de un total de seis tuberías.

La *Terminal Marítima*, situada en el espigón de Punta Lucero, dispone de un total de seis atraques: Dos para descarga de petróleo crudo, de los cuales uno puede servir para cargar fueloil y productos «blancos»; tres atraques combinados para la carga de productos «negros» o «blancos», asfaltos y GLP y un atraque para buques pequeños.

5.2.3. Flota y Transporte Marítimo

En 1988 PETRONOR vendió el último petrolero que tenía en propiedad, el B/T «Muñatones», después de haberse desprendido con anterioridad de sus superpetroleros «Arteaga», «Butrón» y «Santa María», que habían quedado obsoletos y eran poco competitivos.

Para sustituir a estos buques PETRONOR **131** encargó a Astilleros Españoles la construcción de dos nuevas unidades del tipo «Suez Max», de 140.000TPM cada una, que llevarán los nombres de «Arteaga» y «Butrón», para mantener la tradición. El primero de ellos ha sido entregado ya, el pasado 22 de noviembre de 1990.

Para la explotación de los buques, PETRONOR dispone de los servicios de la Compañía Naviera del Golfo de Vizcaya, propiedad al 100% de PETRONOR.

5.3. Operaciones Comerciales: Distribución y «Trading»

En los últimos años PETRONOR ha realizado un esfuerzo intensivo en el desarrollo comercial de la compañía. Estas actividades vienen apoyadas por varias filiales o sociedades participadas por PETRONOR.

• Bay of Biscay Services Ltd.

Sociedad participada íntegramente por PETRONOR; se dedica a las operaciones de intermediación y maquilas en el mercado internacional.

• Petroneste Ltd.

Constituida a comienzos de 1988 y participada al 50 % por Bay of Biscay Servicios Ltd., y por la Compañía petrolera finlandesa Nesté Oy; su actividad se centra en operaciones de trading internacional.

• Petronor Distribución, S.A.

Sin descuidar las otras áreas de la Compañía, es en la de distribución donde

PETRONOR viene concentrando últimamente sus esfuerzos de cara a su afianzamiento en el sector.

En 1987 fue constituida Petronor Distribución, con una participación del 100 % de PETRONOR; su labor se centra actualmente en la ampliación y el desarrollo de la red de estaciones de servicio, que bajo la marca PETRONOR se extiende ya por todo el territorio nacional.

Noroil

Sociedad constituida con el Ente Vasco de Energía, a finales de 1989, en la que PETRONOR detenta el 70 % del capital social. La nueva empresa tiene como objeto la distribución y comercialización, al por mayor y por menor, de derivados del petróleo y la gestión y explotación de estaciones de Servicio.

• Asfalnor, S.A.

Esta sociedad fue creada en 1988 con una participación del 60 % de PETRONOR, con el objeto de

comercializar Asfaltos y productos asfálticos en general.

Petróleos y Derivados Químicos, S.A.

Fue constituida en 1987 por PETRONOR y REPSOL QUÍMICA, con una participación del 50 % cada uno. Se dedica a la comercialización de azufre y disolventes.

5.4. Abastecimiento, Producción y Ventas

La cantidad de crudo y materias primas procesadas por PETRONOR en 1989 fue de 9.932.627 Tm., que representa la cifra anual más elevada, con un 3,3 % sobre el año anterior. Los crudos proceden de veinte países diferentes, si bien destacan los suministros procedentes de la URSS, que en 1989 fueron el 39 % del total, y los de Méjico, con el 29 %; el crudo procedente de Irak fue tan solo del 3,6 % y no se procesó crudo Kuwaití. El factor de ocupación de la Refinería en 1989 fue del 90,3 %.

En el cuadro n.º 4 se indican los productos obtenidos en 1989 y su comparación con el año anterior.

Cuadro n.º 4. **Petronor. Resumen de Producción**

Producto	1989		1988		% Variación 88/89
	Tm	%	Tm	%	
FUEL-OIL	2.985.018	31,92	2.669.443	29,59	11,44
GASÓLEO	2.399.944	25,75	2.596.273	28,78	-8,14
GASOLINA	2.349.456	25,21	2.284.424	25,32	2,19
KERO Y CARB. REACTORES	752.696	8,08	700.355	7,76	7,46
PROPANO	64.983	0,71	64.206	0,66	-1,21
PROPILENO	77.142	0,82	59.880	0,66	28,83
BUTANO	220.669	2,36	177.407	1,97	24,30
NAFTAS	195.371	2,09	331.185	3,67	-42,21
HEXANO/HEPTANO	13.691	0,16	8.500	0,09	61,07
ASFALTOS	180.946	1,94	69.645	0,77	259,81
OTROS	89.600	0,96	61.152	0,68	46,52
TOTAL	9.319.516	100,00	9.022.470	100,00	3,29

Fuente: PETRONOR, memoria año 1989.

Cuadro n.º 5. **Petronor. Estructura de la producción**

Destinos	Tm.	%
MERCADO CAMPSA	4.179.156	44,84
OTRO MERCADO Y BUNKERING	871.336	9,35
ANDORRA	7.394	0,08
BRASIL	65.016	0,70
CANADÁ	153.005	1,65
ESPAÑA	117.331	1,27
FRANCIA	429.506	4,60
GIBRALTAR	171.912	1,84
IRÁN	24.990	0,22
ITALIA	14.378	0,16
JAPÓN	75.548	0,82
MARRUECOS	1.788	0,02
NIGERIA	29.153	0,31
PAÍSES BAJOS	607.483	6,52
PORTUGAL	763.436	8,20
REINO UNIDO	380.249	4,10
SENEGAL	81.955	0,88
U.S.A.	1.321.075	14,17
VENEZUELA	24.805	0,27
TOTAL	9.319.516	100,00

Fuente: PETRONOR, memoria año 1989.

En el cuadro n.º 5 se indican los diferentes mercados de destino de las ventas realizadas en 1989. Aproximadamente, la mitad fue destinada a los mercados exteriores, destacando la gran diversidad de los países de destino —17 en total— y la importancia de las exportaciones a Estados Unidos—con un 14 % del total— constituidas en su mayor parte por gasolinas de alta calidad.

estratégicos quinquenales de la Compañía, desde hace varios años.

Teniendo en cuenta la evolución actual hacia una liberalización total del mercado, la creación del mercado único europeo y la posible evolución de los mercados de crudos y productos en los próximos años, esta estrategia general se traduce en unos objetivos específicos para cada área de la Empresa.

6. ESTRATEGIA DE PETRONOR

6.1. Objetivos Generales

La línea estratégica básica y prioritaria de PETRONOR consiste en mantener y mejorar su competitividad en el contexto internacional, para seguir conservando una elevada posición en el sector petrolero.

Esta constante preocupación se ha traducido en la elaboración y actualización anual de planes

6.2. Estrategia de Transporte

Asegurar la cobertura en el entorno del 40% de las necesidades de transporte de crudo:

- Un 25/30 % con flota propia.
- Un 10 % en régimen de «time charter».

El objetivo se cumplirá pronto con la puesta en explotación de los dos nuevos buques de reciente construcción.

Las inversiones totales por este concepto suponen 10.000 millones de pesetas, de las cuales ya se ha realizado el 90 % y el resto de completarán en el año 1991.

6.3. Estrategia en Refino

La estrategia básica en el área de refino está orientada a la adaptación permanente y continua de la estructura de producción y calidad de los productos fabricados a la evolución prevista del mercado mediante inversiones selectivas, además de consolidar y optimizar lo ya realizado. Una parte importante estará destinada a mejoras medioambientales y reducción de costos operativos.

Además de las inversiones ya realizadas por estos conceptos en el período 1981/1990, que han supuesto un monto total del orden de 50.000 millones de pesetas, en los próximos cinco años se prevé invertir otros 35.000 millones de pesetas, de acuerdo con los objetivos que, con mayor detalle, se indican a continuación:

- a) Para *mejorar la estructura de producción* y adaptar la misma a la evolución del mercado, se contempla la instalación de nuevas unidades de conversión que permitan transformar del orden de un millón de toneladas/año de fueloil (cuya demanda es decreciente) en otros productos, principalmente gasóleos y queroseno, cuyo consumo es creciente, con el cual se prevé incrementar el valor añadido de la producción. Las instalaciones previstas podrán estar finalizadas en 1994.
- b) Al objeto de *facilitar las ventas de los excedentes de fueloil* se pretende aumentar las ventas directas de «bunkers» (combustible de buques) en el puerto petrolero, para lo cual están previstas nuevas instalaciones en el puerto que podrán ser ya operativas en 1992.
- c) Para *optimizar los procedimientos de fabricación* se ha iniciado un ambicioso proyecto de informatización y control avanzado de procesos, que se irá desarrollando a lo largo de los años 1991/ 94, con el fin de incrementar los rendimientos y reducir los costos operativos. Con el mismo objetivo se terminará un proyecto ya iniciado en el año 1989, cuya finalidad es optimizar la formulación de determinados productos, reducir los tiempos de fabricación y el nivel de «stocks».
- d) Para *adaptar la calidad de los productos* a la evolución del mercado será preciso adecuar el esquema de refino a los nuevos requerimientos y especificaciones de calidad que se exigirán en los próximos años, en particular a las gasolinas y gasóleos.
En relación con las gasolinas, ya se han iniciado las actuaciones para hacer frente a la segunda fase de la reducción del plomo (a 0,15 g/litro máx.) y a la mayor demanda futura de gasolinas sin plomo, así como a otras exigencias de calidad, tales como la reducción de la volatilidad, etc. Concretamente está en fase de ingeniería de detalle una Unidad de Alquilación, que transformará parte de los butanos producidos en la refinería en «alquilato», un componente de alta calidad de las gasolinas. La entrada en servicio de las nuevas instalaciones se prevé para finales de 1992.
En cuanto a los *gasóleos*, la refinería ha podido hacer frente a la anterior reducción de azufre de los mismos, con unas inversiones moderadas. Sin embargo, las instalaciones actuales serán insuficientes para poder absorber una reducción del límite actual de 0,3 máx. de contenido de azufre a contenidos menores de 0,2 %. Para cumplir con los futuros requerimientos de calidad se prevé una ampliación de la capacidad de hidrosulfuración, que podría entrar en servicio en 1993/94.
- e) *Mejoras medioambientales* al objeto de limitar y reducir las emisiones contaminantes. Para ello se contemplan una serie de actuaciones e inversiones entre las cuales destacan, por su importancia, las siguientes:
 - Ampliación y mejora del sistema de tratamiento de aguas residuales para mejorar la calidad de los vertidos. Proyecto ya iniciado en 1990, que entrará en funcionamiento a lo largo de 1991.

- Reducción de las emisiones de SO₂ para cumplir la Directiva Comunitaria sobre «Grandes Instalaciones de Combustión», mediante la construcción de instalaciones complementarias a las ya existentes que permitan incrementar la recuperación de los compuestos de azufre de los gases de proceso.

6.4. Estrategia de Ahorro Energético y Diversificación Industrial

Las actuaciones y medidas adoptadas ya en los últimos años han agotado las posibilidades prácticas de reducción de consumo de combustible, por lo cual la estrategia actual se basa principalmente en reducir los consumos de energía eléctrica y en llegar a generar excedentes de electricidad para venta. Para ello existen los siguientes proyectos principales:

- a) Finalizar la *instalación del «Turboexpansor-Generador»* para aprovechar la energía residual de los gases de combustión y generar 12.000 Kwh de electricidad. El proyecto está prácticamente finalizado y ha supuesto una inversión de 1.600 millones de pesetas.
- b) Contruir un *grupo de Cogeneración* de energía eléctrica/vapor, que permitirá cubrir todas las necesidades de electricidad del complejo industrial y vender energía eléctrica excedentaria, mejorando muy sustancialmente la eficiencia eléctrica global. Supondrá una inversión del orden de 4.500 millones de pesetas a efectuar en el período 1991/93.

6.5 Estrategia en Distribución y «Marketing»

El objetivo básico es consolidar las actividades ya iniciadas en el área de distribución y comercialización de los productos en los siguientes frentes de actuación:

1) Estaciones de Servicio

Se pretende intensificar el desarrollo de la red de distribución capilar de

PETRONOR en el mercado de carburantes, a través de las siguientes vías:

- a) Culminación del proceso de abanderamiento en la red concesional y de la contratación de suministros a la misma. Se pretende alcanzar la cota de 320 contratos de suministros.
- b) Fortalecer la presencia de la marca en la «red paralela», así como en la red del monopolio. El objetivo es obtener 50 puntos en la red paralela y, en concreto, 20 en el régimen de explotación propio.
- c) Creación de nexos de distribución más sólidos, a largo plazo, que el mero contrato de suministros, dando prioridad a fórmulas de actuación que aseguren la permanencia del suministro.

2) Asfaltos

Incrementar la participación de PETRONOR en las ventas al mercado nacional, especialmente en su entorno geográfico, y potenciar su presencia en el mercado del sudoeste francés. Contemplar asimismo el interés de exportar por buque a otros mercados norte-europeos.

3) Queroseno aviación

Consolidar la cartera de clientes y cuota de mercado actual, potenciando los intercambios con otras compañías para sacar ventaja de la localización geográfica y minimizar los costes de distribución y transporte.

4) «Bunker» marino

Potenciar esta actividad como alternativa a la exportación directa de los excedentes de fueloil. Para ello se pretende incrementar las ventas directas en el Superpuerto de Bilbao e iniciar la presencia de PETRONOR en algunos puntos del sudoeste francés.

5) Ventas generales de combustibles

El objetivo es conseguir una presencia significativa en el sector de ventas

generales, con mayor intensidad en el País Vasco, a través de Noroil, así como reforzar y ampliar la actividad de comercialización, ya iniciada, en el sudoeste francés.

6.6. Estrategia en Gestión y Recursos Humanos

Centrada principalmente en los siguientes aspectos:

- Continuar e intensificar la política de informatización de las diferentes áreas de gestión y en los diversos centros de la empresa con el fin de mejorar su eficacia, reducir costos de funcionamiento y de estructura.
- Implantar una organización dinámica, flexible, óptima y equilibrada con capacidad de respuesta rápida para la consecución de los objetivos anteriormente fijados, así como desarrollar los planes de formación para cubrir estas necesidades, tanto en las áreas de gestión y dirección como en las tecnológicas.
- Conseguir un clima laboral de confianza, comprensión y colaboración con los planes estratégicos de la Compañía.

BIBLIOGRAFÍA

- PETRONOR (1989). Memoria del Ejercicio 1989.
- ASERPETROL (1989). Memoria de 1989.
- DELEGACIÓN DEL GOBIERNO EN CAMPSA (1989). Memoria de 1989. Ministerio de Economía y Hacienda.
- DELEGACIÓN DEL GOBIERNO EN CAMPSA (1990). Boletín Estadístico del Petróleo, n.º 51. Ministerio de Economía y Hacienda.
- GABINETE DE ESTUDIOS DE LA DELEGACIÓN DEL GOBIERNO EN CAMPSA (1989). «Comercialización y mercado de productos petrolíferos» (junio), pp. 35-43.
- REDACCIÓN DE OILGAS (1990). Informe: «El Mercado Único Europeo influirá poco en las actividades petroleras». Oilgas (julio), pp. 30-34.
- REDACCIÓN DE OILGAS (1990). «Repsol invertirá 600.000 millones pesetas en el período 1991-1994». Oilgas (mayo), pp. 55, etc.
- REDACCIÓN DE OILGAS (1990). Informe sobre el Refino en España: «Las refinerías españolas ultiman sus inversiones para adaptarse a las nuevas especificaciones de los productos» (agosto), pp. 30-62.
- REMON GIL, M.A. (1990). Entrevista: «Repsol ha completado ya todas las estrategias preparadas para competir en un marco totalmente libre». Oilgas (mayo), pp. 51-53.
- UBIS,T.yAGA, R. (1989). «El Petróleo como Fuente de Energía». Ponencia presentada en el Master sobre Energía y Eficiencia, organizado por el CADEM (febrero).
- ZALDUMBIDE, S (1990). «Política de Inversiones Industriales en el Sector del Refino en España». Ingeniería Química (octubre), pp. 141-143.