

Rafael Fernández Sánchez*

LA TRANSFORMACIÓN DE GAZPROM EN UNA EMPRESA GLOBAL VERTICALMENTE INTEGRADA

El artículo analiza la estrategia de expansión e internacionalización de Gazprom. Esta estrategia ha combinado la realización de grandes proyectos de inversión en territorio ruso (para la explotación de nuevas regiones productivas y la ampliación de la red de transporte), con inversiones directas en el extranjero, tanto en países productores como consumidores, bien en solitario o en colaboración con otras empresas. En este proceso, la diversificación de las exportaciones hacia Asia Oriental y la penetración corriente abajo en el interior del mercado de la Unión Europea revisten una especial importancia. La conclusión del trabajo es que de esta forma Gazprom se ha transformado en una gran empresa global verticalmente integrada, cuyos métodos y objetivos no difieren demasiado de los que son característicos de las grandes compañías transnacionales.

Palabras clave: gas natural, Rusia, *upstream*, *downstream*, Unión Europea.

Clasificación JEL: L20, O52, Q30.

1. Introducción

Desde que a comienzos de la última década el Gobierno ruso pusiera en marcha un ambicioso programa estratégico destinado a ampliar y diversificar la capacidad productiva y exportadora del sector gasista, la compañía estatal Gazprom se ha mostrado extraordinariamente activa en múltiples frentes, especialmente a partir de 2005, coincidiendo con el alza de los precios y la consiguiente mejoría de su cuenta de resultados (Stern, 2005 y 2009; Locatelli, 2007).

Sus actuaciones han combinado la dirección de grandes proyectos de corriente arriba (exploración

y explotación de gas en territorio ruso), con otros de corriente media (construcción de nuevos gasoductos de largo recorrido y planes de instalación de plantas de licuefacción). Al mismo tiempo, Gazprom ha aprovechado para penetrar corriente abajo en el interior del mercado comunitario, entrar en el mercado *spot*, adentrarse en el mercado asiático y realizar inversiones *upstream* en otros países productores (Poussenkova, 2010).

Así, en poco tiempo, la empresa rusa se ha convertido en un modelo especial de NOGC (National Oil & Gas Company), puesto que sin perder sus vínculos políticos con el Estado¹ se ha transformado en una gran transnacional que abarca todas las fases del ciclo gasista y participa en distintos ▷

* Grupo de Investigación de Economía Política de la Mundialización (EPM). Instituto Complutense de Estudios Internacionales. Universidad Complutense de Madrid.

Este trabajo es parte del proyecto de investigación «Las grandes empresas europeas de petróleo y gas en el abastecimiento externo de la UE: estrategias cooperativas de la UE con Rusia-Caspio y África», CAM/UCM (CCG08-UCM/HUM-4142).

Versión de abril de 2011.

¹ Tras la llegada de Vladimir Putin a la presidencia de Rusia, el Estado afianzó su control sobre la compañía, aumentando su participación hasta el 51 por 100 y forzando a continuación una profunda renovación de su cúpula directiva.

ámbitos del negocio energético². Este proceso de integración vertical a escala global se ha llevado a cabo mediante la creación de *joint ventures* y alianzas estratégicas con algunas grandes empresas europeas, siguiendo criterios y métodos próximos a los de una TOC (Transnational Oil Company).

El objetivo del artículo es analizar este proceso de expansión en las diferentes fases del negocio gasista. La conclusión es que esta expansión, incluidas las alianzas empresariales a que ha dado lugar, ha respondido a una lógica eminentemente empresarial, coherente con las actuales condiciones de funcionamiento del mercado internacional de gas natural³.

El análisis se divide en cinco partes. En primer lugar, se plantean las líneas básicas de la estrategia de crecimiento de la compañía y, a continuación, se analizan las claves de esa estrategia en cada una de las tres grandes fases del ciclo: alto, medio y bajo. Por último, se detalla el papel que han jugado los acuerdos, participaciones y adquisiciones de otras compañías en la transformación de Gazprom en una gran empresa global verticalmente integrada.

2. Planteamiento estratégico

Rusia aporta el 27 por 100 de las reservas y la quinta parte de la producción y las exportaciones mundiales de gas natural. Gazprom posee el 60 por 100 de esas reservas, genera el 80 por 100 de esa producción y controla por ley todo el mercado de exportación. A este mercado destina algo más de un 45 por 100 de su producción, porcentaje del que un 30 por 10 se dirige a la Comunidad de Es-

tados Independientes (CEI) y el resto a Europa, en su mayoría a la Unión Europea (UE).

A pesar de que estas ventas fuera de la CEI apenas representan un 30 por 100 de toda la oferta de la compañía, aportan más del 60 por 100 de sus ingresos, debido a que los precios internacionales son cuatro o cinco veces superiores a los vigentes en el mercado doméstico⁴. Este hecho refuerza el valor estratégico del mercado europeo y, en especial, de la UE, donde la cuota de Gazprom es de más de un tercio sobre el total de las importaciones extracomunitarias y de casi un cuarto sobre el total de la demanda de gas. Dentro de la UE, sus principales clientes son Alemania (25 por 100), Italia (14 por 100), Francia (7 por 100) y Reino Unido (7 por 100) y, fuera de la UE, Turquía constituye otro mercado de gran importancia, el tercero por volumen de ventas. En el interior de la CEI, Ucrania y Bielorrusia siguen absorbiendo una parte sustancial de la oferta de Gazprom. Los países centroeuropeos, que son los más dependientes de las importaciones procedentes de la empresa rusa, no disponen, sin embargo, de mercados de gran tamaño, por lo que no ocupan una posición tan destacada en las ventas de la compañía. No obstante, entre todas suman, incluyendo a Finlandia, más de un tercio de las exportaciones que Gazprom destina a la UE.

El objetivo de la compañía es no perder cuota en estos mercados «consolidados», mostrándose como un socio fiable capaz de mantener un flujo creciente y continuado de exportaciones. Simultáneamente, Gazprom quiere abrirse a otras economías de Europa Occidental y diversificar sus ventas hacia los mercados de Asia Oriental⁵. ▷

² El grupo Gazprom también cuenta con una importante presencia en el sector eléctrico y el petrolero. La compañía también tiene participaciones en otros sectores fundamentales de la economía rusa como la metalurgia, la química, las finanzas o los medios de comunicación (www.gazprom.com).

³ Son frecuentes los estudios en los que la internacionalización de Gazprom se analiza en clave exclusivamente política. Sobre el papel de la energía en la política exterior de Rusia, Liuhto (2010), Shadrina (2010) y Perovic (2009).

⁴ En 2008 y 2009, los precios de venta en la UE fueron de 181 y 166 euros por mil m³. En Rusia, esos precios fueron de 39 y 43 euros, respectivamente. En 2010, la caída de los precios internacionales aproximó (a la baja) los precios internacionales y los domésticos. En 2011, la brecha entre ambos ha vuelto a abrirse, mientras que las subidas en los precios domésticos continúan siendo muy graduales.

⁵ La diversificación de las exportaciones es un viejo objetivo estratégico del Gobierno ruso. No obstante, las primeras ventas en los mercados asiáticos, procedentes de la isla de Sajalín, no se realizaron hasta 2008. La previsión del Gobierno es que en 2030 lleguen a representar en torno a una quinta parte de las ventas al exterior (Gromov, 2009, 2010). Para la estrategia de Gazprom hacia Japón, China y Corea, Stern y Bradshaw (2008).

CUADRO 1 EVOLUCIÓN DE LA PRODUCCIÓN Y REPARTO DE LAS EXPORTACIONES DE GAS DE GAZPROM, 2005-2009 (Miles de millones de metros cúbicos)								
	2005	2006	2007	2008	2009	Venta por país sobre total (%)	Venta por país en la región (%)	Compras a Gazprom s/import. (%)
Producción	555,0	556,0	549,0	550,0	461,0			
Importación				66,2	37,3			
Turkmenistán				42,3	11,8			
Uzbekistán				14,2	15,4			
Kazajistán				9,7	10,1			
Oferta: P+M	555,0	556,0	549,0	616,0	499,0			
Exportación	233,0	262,0	265,0	270,0	222,0	100,0	–	–
Austria	6,8	6,6	5,4	5,8	5,4	2,4	4,1	68,1
Alemania	36,0	34,4	34,5	37,9	33,5	15,1	25,5	35,5
Bélgica	2,0	3,2	4,3	3,4	3,3	1,5	2,5	15,3
Bulgaria	2,6	2,7	2,8	2,9	2,2	1,0	1,7	100,0
Eslovaquia	7,5	7,0	6,2	6,2	5,4	2,4	4,1	100,0
Eslovenia	0,7	0,7	0,6	0,6	0,5	0,2	0,4	57,3
Estonia	1,3	0,7	0,9	0,6	0,8	0,4	0,6	68,0
Finlandia	4,5	4,9	4,7	4,8	4,4	2,0	3,4	100,0
France	13,2	10,0	10,1	10,4	10,0	4,5	7,6	16,7
Grecia	2,4	2,7	3,1	2,8	2,1	0,9	1,6	62,3
Holanda	4,1	4,7	5,5	5,3	5,1	2,3	3,9	24,8
Hungría	9,0	8,8	7,5	8,9	7,6	3,4	5,8	88,9
Italia	22,0	22,1	22	22,4	19,1	8,6	14,5	30,0
Letonia	1,4	1,4	1,0	0,7	1,1	0,5	0,8	100,0
Lituania	2,8	2,8	3,4	2,8	2,5	1,1	1,9	100,0
Polonia	7,0	7,7	7,0	7,9	9,0	4,0	6,9	71,1
R. Checa	7,4	7,4	7,2	7,9	7,1	3,2	5,4	100,0
Reino Unido	3,8	8,7	15,2	7,7	9,7	4,4	7,4	18,0
Rumania	5,0	5,5	4,5	4,2	2,5	1,1	1,9	100,0
UE-27	139	142	146	143	131	59,0	100,0	26,5
Bosnia	0,4	0,4	0,3	0,3	0,2	0,1	0,8	100,0
Croacia	1,2	1,1	1,1	1,2	1,1	0,5	4,2	89,1
Macedonia	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,0	0,4	100,0
Serbia	2,0	2,1	2,1	2,2	1,7	0,8	6,6	100,0
Suiza	0,4	0,4	0,4	0,3	0,3	0,1	1,2	9,7
Turquía	18,0	19,9	23,4	23,8	20,0	9,0	77,2	52,1
Otros	0,0	0,4	0,5	0,6	2,5	1,1	9,7	–
Resto Europa	22,0	24,0	28,0	29,0	26,0	11,6	100,0	–
Europa	162,0	166	174,0	172,0	157,0	70,7	–	–
Armenia	1,7	1,7	1,9	2,1	1,7	0,8	2,7	100,0
Azerbaiján	3,8	4,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Bielorrusia	19,8	20,5	20,6	21,1	17,6	7,9	27,8	100,0
Georgia	1,4	1,9	1,2	0,7	0,1	0,0	0,2	12,5
Kazajistán	4,0	6,5	10,0	9,6	3,1	1,4	4,9	37,1
Moldavia	2,8	2,5	2,7	2,7	3,0	1,3	4,7	56,9
Ucrania	37,6	59,0	54,8	56,2	37,8	17,0	59,7	100,0
CEI	71,0	96,0	91,0	92,0	63,0	28,4	100,0	–
Asia	–	–	–	5,6	2,0	0,9	–	–

Nota: Los porcentajes están calculados a partir de los datos de 2009.
Fuente: elaboración propia, a partir de Gazprom y BP (2010).

Para el cumplimiento de estos objetivos, Gazprom necesita desarrollar una estrategia integral, con tres niveles de actuación, que conjuntamente explican la transformación de la empresa estatal en una compañía global verticalmente integrada. Los tres niveles de actuación son los siguientes:

1. *Upstream*. Para el aumento y diversificación geográfica de la oferta exportable se requiere el

desarrollo de una estrategia de expansión corriente arriba de gran envergadura y enorme complejidad, tanto técnica como financiera, que incluye la explotación de nuevos territorios y la explotación de nuevos campos en zonas remotas y/o de difícil acceso. Para incrementar su oferta exportable, Gazprom también tiene a su alcance otras alternativas menos costosas, que le permiten complementar –aunque ▷

no sustituir– la necesaria ampliación y diversificación de su base productiva.

2. *Midstream*. Directamente vinculada a la redefinición del mapa gasífero y la búsqueda de nuevos mercados, Gazprom también tiene que desarrollar una estrategia específica para la ampliación y diversificación de las infraestructuras de transporte. Esta expansión exige la realización de grandes inversiones, previa elección de medios de transporte (tubos o buques), rutas, socios y destinos.

3. *Downstream*. Gazprom necesita tener la seguridad de que las inversiones que dedique a la ampliación de su capacidad exportadora se van a ver correspondidas por una demanda estable y en ascenso, bien sea en el mercado europeo o en el asiático. Para ello, Gazprom se apoya, sobre todo, en la continuidad de los contratos de largo plazo, pero no descarta la realización de inversiones (creación de subsidiarias y participación accionarial en empresas importadoras) que le den acceso directo al consumidor final, bien sean eléctricas, industrias u hogares. Estas inversiones no sólo fidelizan las ventas, sino que permiten a Gazprom entrar en nuevos espacios de negocio que ofrecen amplios márgenes de beneficio.

3. *Upstream*: aumento y diversificación geográfica de la oferta exportable

3.1. *Ampliación de la capacidad extractiva*

Gazprom concentra el 90 por 100 de su *output* en Nadym-Pur-Taz (NPT), Siberia Occidental, cuya producción se espera que empiece a declinar a mediados de esta década. En principio, este declive no es especialmente problemático porque Gazprom dispone de reservas probadas más que suficientes en otros territorios. El problema es que en torno al 40 por 100 de estas reservas se encuentra en zonas remotas, carentes de infraestructuras, por lo que la puesta en marcha de estas nuevas regiones productivas exige la realización de grandes inversiones.

Después de muchos años de abandono, estas inversiones comenzaron a crecer a mediados de la última década, estando la mayor parte enfocadas hacia la apertura de nuevos pozos en campos secundarios de NPT y el desarrollo a gran escala de una nueva región productiva en la Península de Yamal, al norte de NPT, donde se espera que en 2012 puedan comenzar a realizarse los primeros trabajos de extracción. En el futuro, la aportación de Yamal podría completarse con el gas procedente de la bahía de Ob y Taz, que bordea esta península, y del campo *offshore* de Shtokman, situado en el Mar de Barents. De esta forma, Gazprom dispondría de un margen más que suficiente para seguir aumentando sus exportaciones a los mercados europeos.

No obstante, Gazprom también tiene intención de expandir su presencia en los mercados asiáticos, para lo cual tendría que llevar a cabo grandes inversiones en las regiones orientales y aceptar a cambio una expansión más lenta de Yamal, Shotkman y otros territorios que se encuentran más próximos a los mercados europeos. A su vez, en el marco del programa de expansión hacia el Este, Gazprom puede elegir entre distintas alternativas: la mayor proximidad a los mercados asiáticos de los campos *onshore* de Saja-Yakutia, en Lejano Oriente, y *offshore* de la isla de Sajalín, en el Pacífico; frente a la mayor versatilidad de los campos de Krasnoyarsk (Yurubcheno y Sobinskoye) e Irkutsk (Kovytko), situados en Siberia Oriental, que podrían abastecer tanto al mercado ruso como al chino⁶ (Fernández, 2010).

El conjunto de estas elecciones, de enorme trascendencia para el futuro de la compañía, dependen, en buena medida, de la existencia de compromisos comerciales y financieros con las empresas de los países importadores, que garanticen la viabilidad y rentabilidad de las inversiones que han de realizarse. En Asia, la precariedad de esos compromisos lleva décadas retrasando los planes de expansión hacia el Este; recientemente, han ▷

⁶ En la actualidad, Sajalín-2 es el único campo que Gazprom tiene en funcionamiento en la parte oriental del país, si bien su producción apenas aporta el 1 por 100 del *output* de la compañía.

tenido lugar avances importantes, pero la falta de un acuerdo con el Gobierno chino sobre los precios de venta continúa complicando el desarrollo de las inversiones en el *upstream* de Siberia Oriental y Lejano Oriente. Para la exportación de gas a Europa, Gazprom cuenta con un marco de relaciones mucho más estable y consolidado, pero en los últimos años distintos factores han introducido mayores incertidumbres sobre la evolución de la demanda y, en consecuencia, también lo han hecho las cautelas de la compañía con respecto a sus planes de inversión. Más adelante se analiza con detalle esta situación, así como los métodos que Gazprom tiene a su alcance para reducir esa incertidumbre⁷.

3.2. Otras vías de aumento de la oferta exportable

Gazprom cuenta con otras vías de aumento de la oferta exportable, que compensan, parcialmente, la gran dificultad de gestionar adecuadamente el *tempo* de las inversiones *upstream*. Sobre todo a corto plazo, estas vías juegan un papel especialmente relevante.

1. *Subida de los precios domésticos*. Durante la última década, el precio internacional se ha mantenido unas cinco veces por encima del doméstico. Para la compañía estatal, la convergencia de precios, descontados impuestos y costes de transporte, en principio prevista para 2014-2015, no sólo contribuiría a racionalizar el consumo de gas en el interior de Rusia, liberando gas para la exportación, sino que además (y sobre todo) supondría una fuente adicional de ingresos, con la que financiar sus inversiones. No obstante, el Gobierno siempre ha manejado con prudencia su política de precios –lo que no ha dejado de causar tensiones con la dirección de la compañía–, debido a que las subidas de precios tienen impactos importantes

⁷ Una información más detallada sobre el desarrollo de proyectos *upstream* puede encontrarse en la web de la compañía: www.gazprom.com. Para un análisis en detalle sobre la dotación de las reservas rusas de gas natural, Soderbergh, *et al.*, (2010); Fernández (2009).

sobre las rentas de los hogares y sobre los costes de las empresas industriales (Tsygankova, 2008).

2. *Mejora de la eficiencia energética*. La contención del consumo interno también depende de medidas como la modernización de los equipos industriales, la renovación del parque inmobiliario, la modernización de las redes de distribución de gas y el reemplazamiento de las plantas de generación de calor y electricidad. En todas ellas, pero especialmente en las dos últimas, Gazprom tiene capacidad para influir de manera directa, gracias a que es la propietaria de toda la red de distribución y su participación en el sector eléctrico es cada vez mayor⁸ (Fernández, 2009; IEA, 2006).

3. *Cesión de mercado interno a las compañías independientes*. Más allá de la capacidad para moderar el crecimiento de la demanda interna, la alternativa más eficaz con la que cuenta Gazprom para liberar gas hacia el exterior es abrir espacios en el interior al crecimiento de las compañías independientes⁹. En 2000, estas compañías aportaban sólo el 11 por 100 de la producción rusa; en 2010 esa aportación ya era del 21 por 100, correspondiendo la mitad a las empresas petroleras, mayoritariamente Lukoil y Rosneft, y la otra mitad a otras compañías gasistas, entre las que Novatek juega un papel especialmente destacado y de la que Gazprom posee la quinta parte del capital (Henderson, 2010; Locatelli, 2008).

4. *Acuerdos de suministro con Asia Central*. Durante los años de mayor crecimiento de la demanda, Gazprom hizo un gran esfuerzo por normalizar sus relaciones con los países exportadores de Asia Central con el fin de garantizarse un flujo cre- ▷

⁸ En palabras de Gazprom: «no hay nadie más interesado en modernizar el sistema eléctrico de Rusia, en construir y reconstruir las centrales eléctricas con la más moderna tecnología. Ello libera nuestro recurso más valioso: el gas!» (<http://www.gazprom.com/eng/articles/article20164.shtml>). No obstante, las previsiones del Gobierno para las dos próximas décadas son las de que el consumo de gas siga aumentando por encima del 1 por 100 anual y la participación del gas en el balance energético se mantenga por encima del 50 por 100 (Fernández, 2009).

⁹ Según las previsiones del Ministerio, en dos décadas, la cuota de estas empresas podría llegar a situarse cerca del 30 por 100. Su crecimiento está limitado por los bajos precios domésticos y los problemas de acceso a la red de gasoductos, que es propiedad de Gazprom.

ciente de gas natural destinado a cubrir la demanda de los países importadores de la CEI y liberar así una parte de su propia producción para la venta a los mercados de la UE. Así, en 2008, Gazprom llegó a comprar en Asia Central más de 65 mil millones de m³ (mmm³), una cantidad que representa más de la quinta parte de sus exportaciones netas. En 2009, esos intercambios sufrieron un importante recorte, poniendo de manifiesto que para Gazprom los suministros centroasiáticos actúan como una variable de ajuste poco costosa y relativamente flexible. No obstante, esta opción se encuentra actualmente en peligro debido a la entrada de la competencia china¹⁰ (Pirani, 2008; Fernández, 2011).

5. *Replanteamiento de las relaciones con los países importadores de la CEI.* Antes de la fuerte caída de la demanda registrada en 2009, Gazprom vendió 77 mmm³ a Ucrania y Bielorrusia, lo que asciende al 30 por 100 de las ventas de la empresa en el exterior, con la salvedad de que éstas se llevan a cabo a precios inferiores a los internacionales. La próxima apertura de nuevas rutas de transporte y la paulatina reducción de ese gap entre el precio internacional y el precio CEI seguramente contribuyan a moderar la demanda de gas por parte de estos países, lo que permitiría aumentar el excedente de exportación con destino a los mercados de la UE¹¹.

4. *Midstream: ampliación y diversificación de las infraestructuras de transporte*

Acompañando al conjunto de medidas destinadas a garantizar (si fuera necesario) un moderado aumento de la oferta exportable, la segunda pieza clave de la estrategia exportadora consiste en am-

¹⁰ En 2009, Turkemenistán comenzó a exportar gas a China, rompiendo el férreo monoposonío del que disfrutaba la economía rusa (García y Orlandini, 2010).

¹¹ En enero de 2009, Gazprom y NAK Naftogaz Ukrainy llegaron a un acuerdo sobre precios y cantidades que, en principio, debe estar vigente hasta 2019 (Pirani, *et. al.*, 2010). Sobre los conflictos comerciales con Ucrania: Stern (2006) y Pirani *et. al.*, (2009).

pliar y diversificar las infraestructuras que conectan las regiones productoras con los mercados de los países importadores.

A este fin está previsto destinar la mayor parte de la inversión productiva a lo largo de las dos próximas décadas. En principio, el reto es extraordinariamente ambicioso, puesto que se trata de conectar Siberia con China y el Pacífico, al tiempo que se lleva a cabo una profunda renovación de la red de gasoductos que comunican Rusia con el continente europeo y se inicia la distribución de gas licuado a través de buques. La puesta en explotación de las nuevas regiones situadas al norte y al este del país depende, en gran medida, del ritmo al que vayan avanzando estas infraestructuras.

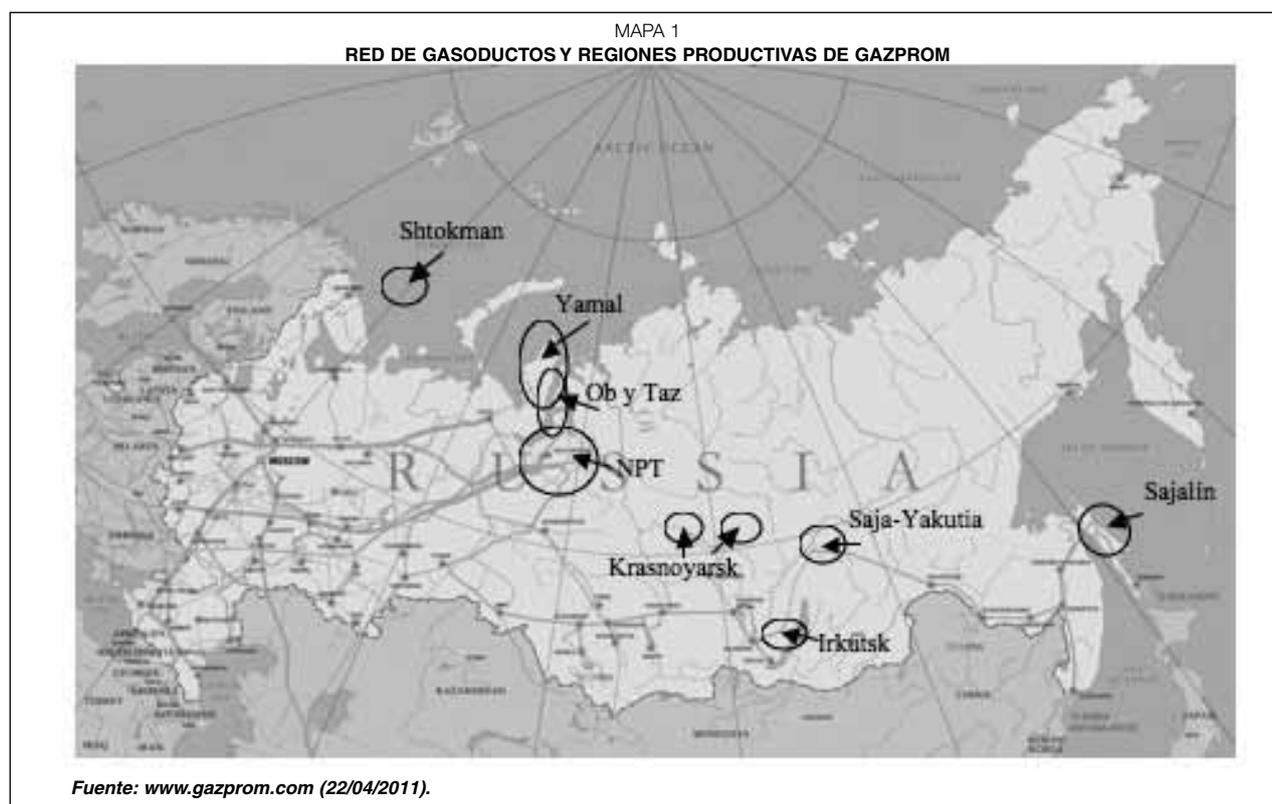
4.1. *El transporte de gas hacia Europa*

Gazprom necesita conectar las nuevas regiones de Yamal y Shtockman con el mercado europeo, pero la ampliación y renovación de la red de transporte también persigue evitar el riesgo de que se produzcan cuellos de botella en los viejos gasoductos construidos en época soviética y, sobre todo, reducir la dependencia de tránsito con respecto a Ucrania.

Actualmente, el 80 por 100 del gas que Gazprom exporta a Europa pasa por Ucrania a través del viejo gasoducto soviético *Brotherhood*. Sólo el *Goluvoy Potok* (BlueStream), que cruza el Mar Negro de norte a sur en dirección a Turquía, y el *Yamal-Europe* (Northern Light), que permite entrar en la UE a través de Bielorrusia, logran paliar de forma parcial esa dependencia de tránsito con respecto a Ucrania¹².

Desde mediados de la década, la estrategia de Gazprom está centrada en la construcción de dos grandes gasoductos capaces de acabar con esa dependencia. El primero de esos proyectos es el *Nordstream*, que llegará desde Rusia hasta ▷

¹² Para una información más detallada sobre los gasoductos de Gazprom que se dirigen a Europa, Barysh (2009) y Nies (2008). Una información más actualizada se encuentra en la web: (www.gazprom.es).



Alemania a través del Mar Báltico. El segundo es el *Southstream*, que entrará en Europa por Bulgaria a través del Mar Negro; cruzando Bulgaria, está previsto que llegue hasta Hungría y Austria, a través de Serbia, al tiempo que también podría abastecer a Italia y Grecia. Así, a mediados de la próxima década, el gas transportado a Europa a través de Ucrania podría representar menos del 30 por 100.

Evitando a Ucrania, Gazprom no sólo podrá ofrecer una mayor seguridad a sus clientes de la UE, sino que además contará con un margen de maniobra mucho mayor para modificar la política de precios que ha mantenido con este país desde la desintegración de la URSS. Además, *Southstream* se ofrece como alternativa a Nabucco, proyecto patrocinado por diversas empresas y Gobiernos de Europa Central, que también buscaba eludir esa dependencia de tránsito, pero que también pretendía reducir la dependencia de suministros con respecto a Rusia y poner en cuestión el monopolio ruso sobre las reservas de Asia central (Fernández, 2011).

Junto a estos dos megaproyectos, Gazprom tiene prevista la construcción de otro gasoducto que conec-

te el campo de Shtokman con *Nordstream* y la instalación de una planta de licuefacción de gas en este campo *offshore* que permitiría trasladar el gas no sólo a Europa sino también a Estados Unidos. Por último, el programa de inversiones incluye la ampliación del Northern Light para exportar el gas de Yamal, bien a través de Bielorrusia por medio del Yamal-Europa, o bien a través del Báltico aprovechando la construcción del *Nordstream*.

Recientemente, se contempla la posibilidad de establecer una planta de gas natural licuado (GNL) en la Península de Yamal, si bien el coste y la complejidad tecnológica de este proyecto son especialmente elevados. No obstante, el objetivo es que esta planta ofrezca mayor flexibilidad para poder destinar la producción a Europa, Asia o Norteamérica, dependiendo de las condiciones del mercado.

Según el calendario previsto, Gazprom planea finalizar *Nordstream* en 2012 y *Southstream* en 2015. El gasoducto y la planta de GNL de Shtokman estarían en funcionamiento en 2016 y 2017, respectivamente, y la ampliación del Northern Light en 2015. En esos mismos años podría iniciarse la ▷

comercialización de gas licuado desde Yamal. No obstante, estas fechas cambian continuamente, ante el elevado coste y la complejidad técnica de estos proyectos, y las múltiples incertidumbres que rodean la evolución del sector a nivel mundial. Las principales dudas conciernen a la construcción de las plantas de licuado en Yamal y Shtokman¹³, pero recientemente se ha puesto incluso en cuestión el interés del *Southstream*, sobre el que se extiende el rumor de que podría ser sustituido por una planta de GNL que se situaría en la costa rusa del Mar Negro.

4.2. El transporte de gas hacia Asia

Gazprom cuenta con grandes reservas en la parte oriental de Rusia, pero para empezar a explotarlas necesita contar antes con vías de transporte capaces de trasladar el gas hasta los mercados asiáticos. Para ello, Gazprom debe construir miles de kilómetros de gasoductos, capaces de conectar los campos de producción con las redes internas que trasladan el gas hasta los centros de consumo (Poussenkova, 2009). En el caso de China, esta cuestión es especialmente relevante, dado que este país carece de una red doméstica de gasoductos y sus principales áreas económicas se encuentran muy alejadas de la frontera rusa.

En este sentido, los dos grandes proyectos que siguen en marcha son el *Oeste-Este* (W-E) y el *Altai*. El W-E permitirá transportar gas de Irkutsk y Krasnoyarsk hasta el Pacífico y, más adelante, podría también conectarse con los campos de Saja-Yakutia, para exportar a China y Corea vía Vladivostok. Por su parte, *Altai* tiene previsto partir de la ciudad de NovoKuznets para entrar en China por su extremo más noroccidental.

Esta opción habilita la exportación del gas extraído en Yurubcheno, Sobinskoye y Kovytko por un camino alternativo a la ruta del Pacífico. Al mismo tiempo, también permite aprovechar la pro-

ducción de estos campos para cubrir las necesidades del mercado interno. Además, el *Altai* podría servir para exportar gas a China desde Nadym-Pur-Taz, a la espera de que se pongan en explotación los campos de Irkutsk y Krasnoyarsk.

A esos dos gasoductos continentales hay que añadir los planes para ampliar las infraestructuras de la isla de Sajalín, donde Gazprom dirige la explotación de Sajalín-2. En 2009, la compañía inauguró una planta de GNL, alimentada con gas de este campo, cuya producción puede dirigirse a Japón y Corea –muy volcados hacia la importación de gas licuado– pero también a otros países asiáticos, incluida la propia China si se confirman los planes de ampliación de su red de plantas de regasificación. No obstante, los gasoductos, de mayor capacidad y menor coste unitario, siguen siendo fundamentales para aprovechar el potencial de los campos *onshore* y ganar presencia en estos mercados, especialmente en el chino.

5. Downstream: la culminación de la integración vertical a escala global

La base del negocio de Gazprom radica en las partes altas del ciclo gasista, pero su transformación en una gran compañía transnacional verticalmente integrada se ha consumado con la internacionalización de sus actividades corriente abajo. Esta internacionalización ha estado al servicio de dos estrategias de naturaleza distinta pero complementaria.

La primera tiene un carácter más «defensivo» y se explica desde la lógica de una compañía *upstream* dedicada al negocio de la exportación de gas natural, cuyo principal objetivo es asegurar que sus clientes se comprometan a adquirir un flujo continuado de gas a lo largo del tiempo. La segunda responde a una lógica más «ofensiva» y consiste en aprovechar sus economías de escala, alcance y experiencia para tomar posiciones en nuevos espacios de negocio, que ofrecen amplios márgenes de beneficio, bien sea en el ámbito comercial-financiero que se ▷

¹³ A finales de este año, Gazprom tendrá que tomar una decisión definitiva sobre el desarrollo del proyecto de Shtokman.

mueve en torno a los *hubs*, o bien en el de la transmisión y venta directa del gas a los consumidores finales (industrias, eléctricas u hogares).

Ambas estrategias son complementarias porque pasan por un mismo camino (la integración vertical hacia el *downstream* internacional) y se ven facilitadas (y forzadas) por un mismo proceso: la liberalización del mercado gas en el interior de la UE. Por un lado, la liberalización acabó con la antigua barrera que separaba el *upstream* del *downstream*, facilitando el desarrollo de estrategias de integración en ambas direcciones (de arriba abajo y de abajo arriba). Por otro lado, la liberalización ha contribuido a crear un entorno de mayor incertidumbre, que en los últimos años se ha visto intensificado por otros factores colindantes, como el auge del gas licuado, el impulso de las energías renovables y la resurrección de las nucleares (antes del desastre japonés), por no hablar de otros futuribles aún más inciertos como la competencia del gas no convencional¹⁴. Esta incertidumbre ha estimulado igualmente los procesos de integración –por mutuo interés entre compradores y vendedores–, como método de reducción de riesgos y control de costes. Esta internalización del intercambio casi nunca sustituye sino que complementa a los contratos de largo plazo¹⁵, frente a los altos costes (o la inviabilidad) de las transacciones a través de mercados abiertos¹⁶.

Las fórmulas a través de las cuales Gazprom ha desarrollado esta estrategia de expansión corriente

¹⁴ Para un análisis detallado de los cambios recientes que están afectando al funcionamiento del mercado europeo de gas natural, Honoré (2010); Stern y Rogers (2011).

¹⁵ Los contratos de largo plazo (veinte a treinta años) de *take or pay* indexados al petróleo preestablecen la entrega de una cantidad mínima de gas a un precio determinado con independencia de cuál sea la evolución de las necesidades de consumo del importador. Son útiles tanto para el vendedor, porque garantizan la rentabilidad de unas inversiones (*upstream* y *midstream*) sujetas a costes fijos muy elevados, como para el comprador, porque aseguran un suministro continuado de gas a un precio competitivo con respecto a un producto (teóricamente) sustitutivo (Finon y Locatelli, 2007).

¹⁶ El desarrollo de mercados abiertos, organizados en torno a varios *hubs*, en los que los términos del intercambio se negocian diariamente y el precio surge de una competencia *gas to gas*, es una de las grandes apuestas estratégicas de la UE. Uno de sus objetivos es *desbilateralizar* las relaciones comerciales con Rusia (Noel, 2008). En la actualidad, los mercados *spot* concentran menos del 15 por 100 de los intercambios, realizándose la gran mayoría en los *hubs* de Reino Unido y Holanda.

abajo son variadas y su alcance no es en absoluto desdeñable¹⁷:

– Creación de subsidiarias directamente vinculadas a la matriz. Entre ellas destacan: Gazprom Export, que gestiona los contratos de suministro al por mayor con las grandes empresas importadoras, y Gazprom Germania, que, con sede en Halle (Alemania), comprende treinta compañías que operan en más de veinte países, con el objetivo de vender gas ruso y centroasiático en Alemania y otros países de la Unión Europea.

– Participación, directamente o a través de Gazprom Export, en compañías principales de los pequeños mercados de Europa Centro-oriental, cuyas economías son altamente dependientes de las importaciones rusas: Finlandia (Gasum, 25 por 100), Estonia (Eesti Gas, 37 por 100), Letonia (Latvijas Gaze, 34 por 100), Lituania (Lietuvos Dujos, 37 por 100) y Serbia (Yurgorosgas, 50 por 100), entre otras.

– Participación, a través de Gazprom Germania, en otras empresas de distribución y comercialización de gas en estos países, como Austria (GWH, 50 por 100), Hungría (Panrusgaz, 40 por 100), Polonia (EuropoGas, 48 por 100), República Checa (Vermex, 50 por 100), Rumanía (WIEE, 50 por 100), Bulgaria (WIEE, 50 por 100), Serbia (Progress-trading, 25 por 100) y Turquía (Turusgas, 45 por 100; y Bosphorgaz, 50 por 100), cuya propiedad a veces se completa por medio de otras compañías que también pertenecen al grupo Gazprom.

– Creación de *joint ventures*, en unión con grandes *majors* europeas. Las dos más relevantes son Wingas y WIEH, donde Gazprom Germania comparte el 50 por 100 del capital con Wintershall Holding AG, subsidiaria propiedad de la empresa química alemana BASF. Wingas no sólo ha convertido a Gazprom en un suministrador directo de gas en el interior de Alemania, que es su mercado principal, sino que también le ha facilitado su comercialización en los mercados centroeuropeos ▷

¹⁷ La información que se ofrece a continuación está disponible en la web de Gazprom y sus empresas subsidiarias. Se completa con datos ofrecidos por Energy Intelligence (2008) y Ehrstedt y Vahtra (2008).

y en algunos occidentales, sobre todo en Bélgica y Reino Unido y, en menor medida, Francia, Austria, Holanda y Dinamarca. Además, Wingas Transport es propietaria de los gasoductos de gran diámetro procedentes de Rusia que pasan por Alemania, así como de una amplia red de tubos de alta presión en el interior del mercado alemán.

– Participación en mercados abiertos, a través de Gas Management and Trading (antiguo Gazprom UK Trading), subsidiaria del grupo Gazprom, vinculada a Gazprom Germania. GM & T dispone de filiales en Alemania, Francia, Estados Unidos y Singapur, y actúa como *trader* en los *hubs* más importantes de la UE (NBP, Zeebrugge, TTF y EGT). Desde 2001 cuenta con licencia para distribuir gas por el sistema de gasoductos británico con destino a las centrales eléctricas y, desde 2007, también participa en los mercados eléctricos de Francia y Alemania.

– Participación, para el suministro a *hubs* y consumidores finales a través de GM & T, en los negocios de almacenamiento de gas más grandes de Europa (Haidadi, en Austria, y Rehden, en Alemania). La filial responsable es ZMB, con sede en Suiza, propiedad al 100 por 100 de Gazprom Germania. ZMB también cuenta con licencia, a través de Wingas Storage UK Ltd, subsidiaria de aquella, para gestionar el centro de Saltfleetburg, en Reino Unido.

– Participación directa en la gestión de los nuevos *hubs*, concretamente en el Central European Gas Hub (CEGH) de Baumgarten, en Austria. Para ello, Gazprom cerró en 2008 un acuerdo con la *major* austriaca OMV, que ha sido posteriormente paralizado por las autoridades comunitarias. En principio, la presencia de Gazprom se presenta como minoritaria (30 por 100), pero este porcentaje debe sumarse al 20 por 100 propiedad de Centrex Gas and Energy Europe, empresa dedicada al *gas trading* que es 100 por 100 propiedad del grupo. El acuerdo con OMV también incluía la colaboración entre rusos y austriacos para la construcción de los dispositivos de almacenaje, altamente costosos, que son necesarios para la expansión del *hub*.

Estas distintas formas de penetración corriente abajo se completan con otras líneas de internacionalización con las que existe una relación de complementariedad:

– Participación en proyectos de licuefacción de gas fuera de Rusia, en Malasia, Trinidad y Argelia, para la venta de gas en Europa, EEUU, Japón y Corea, tanto a través de *hubs* como de contratos a largo plazo. Esta tarea es responsabilidad de Gazprom Global LNG Ltd, que es propiedad de GM & T.

– Participación en Production Sharing Agreements (PSA) para la extracción de gas en Asia Central, a través de compañías con sede en Suiza como ZMB y Centra Gas Holding AG, que también llevan a cabo las gestiones comerciales para la venta del gas centroasiático en Ucrania y otros países centroeuropeos, por medio de otras empresas intermediarias, que también pertenecen al grupo Gazprom como RosUkrEnergó y Grupo DF.

– Firma de acuerdos por parte de Gazprom EP International con PdVSA de Venezuela y con las NOC (Compañías públicas nacionales, por sus siglas en inglés) de Argelia, India, Bolivia y Vietnam, para la realización de trabajos de prospección en campos *offshore* y *onshore*, que en el futuro pueden constituir un importante complemento para globalizar el radio de acción de la compañía.

Y, finalmente, a todo lo anterior se añaden las vías de internacionalización hacia dentro (entrada de empresas extranjeras en proyectos que se desarrollan desde el interior de Rusia), que se vienen poniendo en práctica desde 2005, tanto para captar recursos financieros y tecnológicos, como para afianzar «alianzas de suministro» con grandes empresas importadoras:

– Intercambio de activos con fines estratégicos, como el acuerdo alcanzado en 2005 con Wintershall por el que Gazprom cedió a esta compañía la cuarta parte del capital de SevernefteGazprom, que li dera el proyecto de explotación del campo de Yuzhno-Russkoye (NPT), al que en 2009 se sumó la también alemana E.On, a cambio de elevar su participación en Wingas hasta el 50 por 100. Gazprom también comparte con Wintershall los trabajos de explotación del campo de Achimov, en NPT. ▷

– Consorcios para la explotación de proyectos offshore de alta complejidad técnica, como el que forma en Shtokman, con la francesa Total (25 por 100) y la noruega Statoil (25 por 100), y en Sajalín-2 con la americana Shell (27,5 por 100) y las japonesas Mitsui (12,5 por 100) y Mitsubishi (10 por 100)¹⁸.

– Proyectos conjuntos para la construcción de grandes gasoductos, buscando garantizar suministros, así como recursos financieros y tecnológicos. Son los casos de *Nordstream*, que se inició con la participación de la empresa alemana E.On, y *Southstream*, que se puso en marcha contando con el apoyo de la empresa italiana ENI, que fue socio de Gazprom en la construcción del *Bluestream*. La reciente entrada de BASF y EDF en *Southstream* y de GDF Suez en *Nordstream*, que ha pasado a compartir el 49 por 100 del capital con Wintershall, E.On y Nederlandse Gasunie, concede a estos proyectos un gran alcance estratégico, puesto que sirven de base para el establecimiento de un amplio círculo de alianzas con las grandes *major* de sus principales socios comerciales: Alemania, Italia y Francia.

En conjunto, se trata de un cuadro que, aunque sin ánimo de ser completo, retrata con suficiente claridad la tupida red de inversiones y relaciones interempresariales que comienzan en el *upstream* y desembocan en el *downstream* para convertir a Gazprom en una compañía plenamente internacionalizada, capaz de integrar verticalmente todo el ciclo gasista, tanto hacia dentro como hacia fuera de Rusia.

6. Conclusiones

La consolidación de Gazprom como una empresa líder en la exportación de gas natural ha exigido la puesta en marcha de una ambiciosa estra-

tegia de expansión de su base productiva y sus infraestructuras de transporte. Estas inversiones han ido acompañadas de una creciente internacionalización de la compañía, básicamente focalizada en el negocio de distribución y comercialización de gas en el interior del mercado europeo. En la estrategia del grupo, esta penetración se explica fundamentalmente por dos razones: por un lado, permite incorporar nuevas fuentes de ingreso al negocio de la compañía, aprovechando las economías de escala, alcance y experiencia de las que disfruta este gigante empresarial; por otro lado, ayuda a garantizar el mantenimiento de una demanda estable por parte de los países europeos, lo que resulta esencial para reducir los altos riesgos que lleva aparejada la expansión del negocio corriente arriba. En ambos casos, la lógica de la internacionalización ha respondido a motivos de raíz claramente empresarial. En otras palabras, el alcance, los métodos y los objetivos de esta internacionalización no avalan la idea según la cual esa expansión ha estado básicamente al servicio de los intereses geopolíticos del Gobierno ruso.

Esto no niega que la diplomacia energética rusa haya jugado un importante papel en la promoción y negociación de acuerdos con compañías extranjeras, ni que para Gazprom estas alianzas tengan una virtualidad «política»: la de profundizar sus interdependencias empresariales con los tres grandes Estados de la UE, lo que debilita la posición de aquellos que apuestan por una estrategia de mayor distanciamiento con respecto a Rusia. Tampoco niega que Gazprom siga siendo una empresa estatal cuyas grandes decisiones estratégicas tienen que compatibilizar los intereses políticos con los empresariales, pero su reciente transformación en una compañía global verticalmente integrada, con múltiples participaciones y acuerdos de colaboración con distintas compañías de gas de diferentes países, pone de manifiesto que se trata de una empresa estatal que se aleja de los estereotipos de una NOGC típica y se aproxima en su dimensión, alcance y forma de funcionamiento a las características propias de una TOGC. ▷

¹⁸ La entrada de Gazprom en Sajalín-2 también dio lugar a un intercambio de activos con Shell, a la que se le entregó la mitad de las acciones del proyecto para el desarrollo de los depósitos de Zapolyarnoye en Siberia Occidental, pero en este caso el objetivo del intercambio no era otro más que la toma de este campo que hasta 2005 lideraba a compañía americana.

Bibliografía

- [1] BARYSH, K. (ed.), (2009): Pipelines, Politics, and Power: The future of EU-Russia energy relations, Centre for European Reform (CER), Londres.
- [2] BRITISH PETROLEUM (2010): BP Statistical Review of World Energy, www.bp.com.
- [3] EHRSTEDT, S. y VAHTRA, P. (2008): «Russian energy investments in Europe», *Electronic Publications of Pan-European Institute*, nº 4.
- [4] ENERGY INTELLIGENCE (2008): Almanac of Russian and Caspian Petroleum 2008, *Energy Intelligence Group, Inc.*, www.energyintel.com, Londres.
- [5] FERNÁNDEZ, R. (2009): «Russian gas exports have potential to grow through 2030», *Energy Policy*, vol. 37, nº 10.
- [6] FERNÁNDEZ, R. (2010): «Gazprom en Asia: viabilidad e implicaciones para UE», ARI 94/2010, Real Instituto Elcano, Madrid.
- [7] FERNÁNDEZ, R. (2011): «Nabucco and the Russian gas strategy vis-a-vis Europe», *Post-Communist Economies*, vol. 23, nº 1.
- [8] FINON, D. y LOCATELLI, C. (2007): «Russian and European gas interdependence. Can market forces balance out geopolitics?», *Laboratoire d'économie de la production et de l'intégration internationale, Cahier de Recherche*, nº 1.
- [9] GARCÍA, C. y ORLANDINI, A. (2010): «Relaciones energéticas entre China y Asia Central: complementariedad y estrategia», *Información Comercial Española, Revista de Economía*, nº 857, noviembre-diciembre, pp. 63-77. Madrid.
- [10] GAZPROM (2011): Portal oficial de la compañía (<http://www.gazprom.com>).
- [11] GROMOV, A.I. (2009): «Strategic development of the Russian gas industry for the year 2030», International Seminar Natural Gas Markets, Grenoble, Francia.
- [12] GROMOV, A.I. (2010): «Russian gas project up to period 2030: Myth or reality?», Power Point Presentation, World Independent Energy Network, Prague, abril, pp. 26-27.
- [13] HENDERSON, J. (2010): Non-Gazprom Gas Producers in Russia, Oxford Institute for Energy Studies and Oxford University Press.
- [14] HONORÉ, A. (2010): European Natural Gas Demand, Supply & Pricing: cycles, seasons and the impact of LNG price arbitrage, Oxford Institute for Energy Studies and Oxford University Press.
- [15] INTERFAX (2009): «Russian government approves energy strategy for period until 2030», *Russia & CIS Oil and Gas Weekly*, noviembre.
- [16] INTERNATIONAL ENERGY AGENCY (2006): Optimizing Russian Natural Gas. Reform and Climate Policy, IEA/OCDE, París.
- [17] LIUHTO, K. (2010): Energy in Russia's foreign policy, Pan-European Institute nº 10, Turku School of Economics.
- [18] LOCATELLI, Ch. (2007): «Les stratégies d'internationalisation de Gazprom, enjeu de la constitution d'une grande compagnie d'Etat russe», *Courrier des Pays de l'Est*, nº 1061.
- [19] LOCATELLI, Ch. (2008): «Gazprom's export strategies under the institutional constraint of the Russian gas market», *OPEC Energy Review*, vol. XXXII, nº 3.
- [20] NIES, S. (2008): Oil and Gas delivery to Europe, IFRI, París.
- [21] NOEL, P. (2008): «Beyond Dependence: How to deal with Russian gas», *Policy Brief*, European Council of Foreign Relations (www.ecfr.eu).
- [22] PEROVIC, J. et al. (2009): Russian Energy Power and Foreign Relations, Routledge, Abingdon.
- [23] PIRANI, S. (ed.) (2008): Russian and CIS gas markets and their impact on Europe, Oxford Institute for Energy Studies, Oxford.
- [24] PIRANI, S., STERN J. y YAFIMAVA, K. (2010): The April 2010 Russo-Ukrainian gas agreement and its implications for Europe, Oxford Institute for Energy Studies, junio.
- [25] PIRANI, S., STERN, J. y YAFIMAVA, K. (2009): The Russo-Ukrainian Gas Dispute of January 2009: A Comprehensive Assessment, Oxford Institute for Energy Studies, febrero.
- [26] POUSSENKOVA, N. (2009): Gazprom and Russia's Great Eastern Pipe-Dreams, *Russia's Analytical Digest*, nº 58, abril.
- [27] POUSSENKOVA, N. (2010): The Global Expansion of Russia's Energy Giants, *Journal of International Affairs*, vol. 63, nº 2. ▷

- [28] SHADRINA, E. (2010): Russia's foreign energy policy: norms, ideas and driving dynamics, *Electronic Publications of Pan-European Institute*, nº 18.
- [29] SODERBERGH, B., JAKOBSSON, K. y ALEKLETT, K. (2010): European energy security: An analysis of future Russian natural gas production and exports, *Energy Policy*, nº 38.
- [30] STERN, J y ROGERS, H. (2011): The Transition to Hub-Based Gas Pricing in Continental Europe, Oxford Institute for Energy Studies, marzo.
- [31] STERN, J. (2005): The Future of Russian Gas and Gazprom, Oxford Institute for Energy Studies and Oxford University Press.
- [32] STERN, J. (2006): The Russian-Ukrainian Gas Crisis of January 2006, Oxford Institute for Energy Studies, enero.
- [33] STERN, J. (2009): Future Gas Production in Russia: is the concern about lack of investment justified? Oxford Institute for Energy Studies, octubre.
- [34] STERN, J. y BRADSHAW, M. (2008): Russian and Central Asian Gas Supply for Asia, en: J. Stern (ed.), *Natural Gas in Asia*, Oxford Institute for Energy Studies, segunda edición, Oxford.
- [35] TSYGANKOVA, M. (2008): Net back pricing as a remedy for the Russian gas deficit, *Discussion Papers*, nº 54, agosto, Statistics Norway, Research Department.