

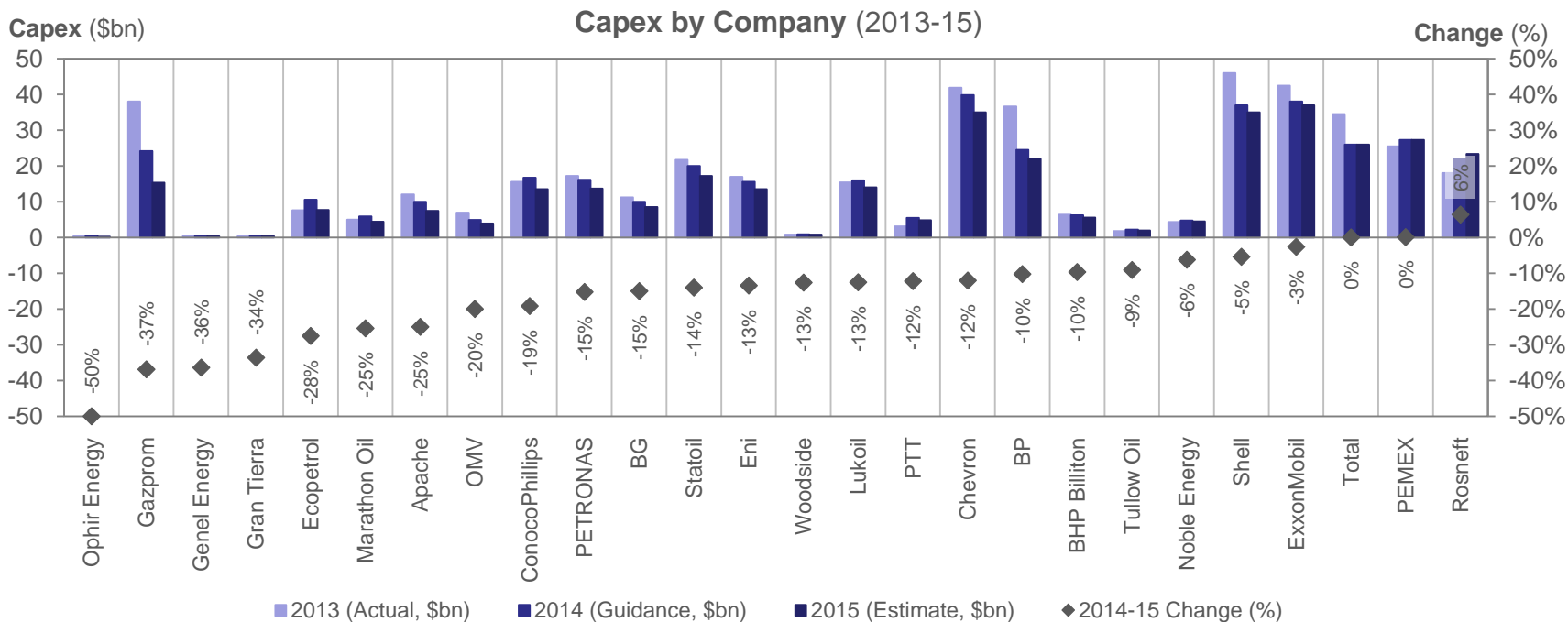
La importancia de proporcionar servicio post-venta (*aftercare*) a los inversores establecidos

Armando Heilbron
Malabo, Guinea Ecuatorial
19 de junio de 2015

Respuestas de Compañías a la caída de precios del petróleo

Recortes en los planes de inversión para el 2015

- Dramáticos recortes en general este año. Energy Intelligence estima que las 26 compañías mostradas abajo cortarán sus inversiones de capital en un 16% en promedio.
- Compañías regionales de exploración y producción (E&Ps) como Ophir Energy y Genel Energy indicaron que cortaran inversiones significativamente en 2015, mientras las independientes como Marathon y Apache han vendido activos.
- Las “Supermajors”, en contraste, tienen una tradición de invertir durante el ciclo.



COMPORTAMIENTO DE LAS EMPRESAS EN FASE DE CAÍDA DEL PRECIO DE PETRÓLEO

- Reducir los costos: ajustar sus portafolios o aumentar la eficiencia en sus operaciones.
- Detener, retrasar o incluso reducir las inversiones en bienes de capitales (CAPEX):
 - Decelerar el ritmo de las actividades o proyectos de extracción y producción
- Las zonas y las actividades con los costos más altos de extracción y producción serán las más afectadas (campos *deepwater / offshore...*)
- Las empresas más grandes podrían continuar invirtiendo a pesar del ciclo económico



PETROLEO Y GAS: FACTORES DE RIESGO PARA EMPRESAS DE ESTE SECTOR #1

OFERTA Y DEMANDA

El precio del petróleo, el gas, los petroquímicos y sus derivados varían según los factores locales, regionales y globales.

- **Situación económica:** recesiones o bajos crecimientos en la economía suelen afectar negativamente los resultados de este sector.
- **Factores relacionados con la demanda:** mejoras tecnológicas que aumentan la competitividad de las energías alternativas y cambian las preferencias de los consumidores (ej. Vehículos de combustible alternativos).
- **Factores relacionados con la oferta:** el aumento de la oferta gracias al desarrollo de nuevas tecnologías y fuentes de suministro de petróleo y gas, mas allá del crecimiento en la demanda, afecta los precios.

PETROLEO Y GAS: FACTORES DE RIESGO PARA EMPRESAS DE ESTE SECTOR #2

FACTORES POLITICOS Y GUBERNAMENTALES

- ✓ **Acceso limitado:** restricciones a la inversión extranjera
- ✓ **Sistema judicial complicado:** inexistencia de mecanismos extrajudiciales de resolución de conflictos (mediación, arbitración...)
- ✓ **Carencia de seguridad jurídica** o de marcos regulatorios claros para el desarrollo del petróleo y gas. Acciones unilaterales del gobierno para cancelar o renegociar contratos
- ✓ **Riesgos litigiosos y regulatorios:** aumento de impuestos y gastos litigiosos/regulatorios, control de precios, expropiación, etc.
- ✓ **Seguridad:** disturbios civiles, sabotajes o terrorismo podrían aumentar los costos de seguridad o causar el cierre de las operaciones por un periodo de tiempo.
- ✓ **Restricciones por el cambio climático y reducción de gases de efecto invernadero:** podrían afectar el precio de los productos e incrementar el tiempo de ejecución de los proyectos.
- ✓ **Fomento de energías alternativas por parte de Gobiernos:** ventajas fiscales y otros subsidios para hacerlas más competitivas. Muchas compañías petroleras ya invierten en investigación sobre energías alternativas (ej. biocombustibles).

POSIBLES IMPACTOS SOBRE EL PAÍS DE ACOGIDA

- Diminución de los ingresos petroleros (de 40% en promedio para el período 2015-2020*), del PIB, la inversión pública, las exportaciones y el crecimiento de la inflación
- El aplazamiento y la reducción en el volumen de los proyectos actuales y potenciales podrían afectar los empleos y el desarrollo de los diferentes sectores de servicios anexos
- Las licitaciones o invitaciones para nuevos proyectos podrían atraer menos empresas interesadas (menos opciones, calidad, competitividad... ahora y en el futuro)

* *Estimaciones del Ministerio de Hacienda y Presupuestos*

CARACTERÍSTICAS DE LA COMUNIDAD DE INVERSORES EXISTENTES EN GUINEA ECUATORIAL

- Sectores: Petróleo y Gas, Servicios y Minería
- Actividades:
 - Extracción de petróleo y gas, metales, minerales
 - Servicios financieros para las empresas
 - Ventas, marketing y soporte (energía y construcción)
 - Manufactura (gas licuado)
- Países inversores: Estados Unidos, Sudáfrica, España, China
- Ciudades-destino de IED: Malabo, Luba



SECTOR PETROLERO EN GUINEA ECUATORIAL

Principales empresas de petróleo: Noble Energy (US), Exxon Mobile (US), Marathon Oil (US), PanAtlantic (US), Murphy Oil Corporation (US), Hess (US), PetroSA (Sudáfrica), Ophir (UK), Glencore (Anglo-Swiss), Starc Limited (Bermuda), China National Offshore Oil Corporation (China), Xuan Energy (China), Atlas Petroleum International Limited (Nigeria)

Fortalezas clave que encuentran en Guinea Ecuatorial:

- ✓ Seguridad y estabilidad
- ✓ Crudo de buena calidad
- ✓ Extracción económica a poca profundidad
- ✓ Apertura y flexibilidad del gobierno
- ✓ Relación privilegiada con EE.UU.



VENTAJAS DE INVERTIR EN GUINEA ECUATORIAL

- Estabilidad y seguridad
- Dotaciones considerables en recursos naturales (petróleo, gas, minerales, agricultura, silvicultura, pesca)
- Amplia zona marítima (Malabo y Bata)
- Acceso al mercado regional y unidad de las instituciones financieras y monetarias a través la comunidad de la CEMAC
- Conectado por vía aérea a las principales ciudades de Europa y África
- Código de Inversiones que data de 1992 (modificado en 1994)
- Infraestructura moderna
- Ubicación geográfica
- Población joven



PRINCIPALES OBSTÁCULOS PARA LOS INVERSORES EN GUINEA ECUATORIAL #1

- **Las formalidades para hacer negocios son complicadas, largas y opacas:**
 - Puesto 186 en el índice “apertura de un negocio” según el informe *Doing Business 2015* del Banco Mundial: mayor número de procedimientos en África subsahariana (18 pasos) y el tiempo más largo (135 días).
 - No existe una ley de bancarrota en el país, por lo que se clasifica en el puesto 189 en el índice mundial de “resolución de la insolvencia”.
 - Otros obstáculos: “registro de propiedades” (145), pago de impuestos (171), “obtención de crédito” (104), “comercio transfronterizo” (143)...

TEMAS	DB 2015 Clasificación	DB 2014 Clasificación	Cambio
Apertura de un negocio	186	185	↓ -1
Manejo de permisos de construcción	94	95	↑ 1
Obtención de Electricidad	95	89	↓ -6
Registro de propiedades	145	143	↓ -2
Obtención de crédito	104	125	↑ 21
Protección de los inversionistas minoritarios	122	136	↑ 14
Pago de impuestos	171	170	↓ -1
Comercio transfronterizo	143	141	↓ -2
Cumplimiento de contratos	67	68	↑ 1
Resolución de la insolvencia	189	189	No cambio

PRINCIPALES OBSTÁCULOS PARA LOS INVERSORES EN GUINEA ECUATORIAL #2

- **Multiplicación, inexistencia y/o inefectividad** del marco institucional y legal para el apoyo al sector privado (registro de negocios, licencias, permisos, promoción de inversiones, apoyo a las PME y a la exportación...)
- **Mano de obra** insuficiente con formación inadecuada o de baja calidad y regulaciones laborales inflexibles o inadaptadas
- **Baja integración** para un mercado de un tamaño tan pequeño
- **Circulación limitada** de personas (visados) y bienes (comercio)
- **Sistema judicial** complicado; inexistencia de mecanismos extrajudiciales de resolución de conflictos (mediación, arbitración)...
- **Costos elevados**

¿CÓMO BENEFICIA LA IED (INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA) AL DESARROLLO?

El conjunto mundial de inversores extranjeros es mucho mayor que el nacional.

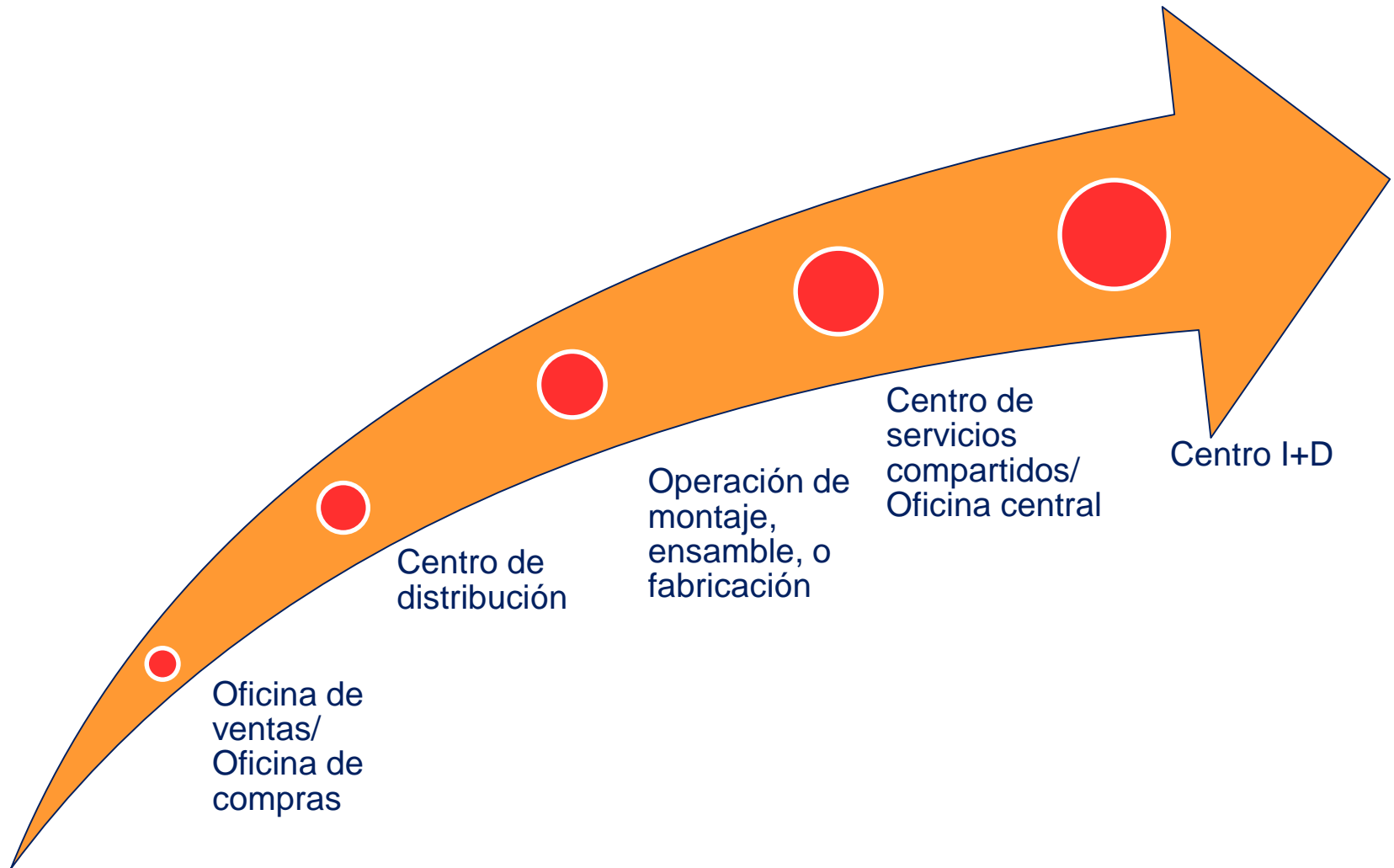
Colectivamente, la IED cuenta con todas las actividades de la cadena de valor, el capital de inversión, las habilidades, la tecnología y los conocimientos del mercado a los que aspira un país en desarrollo.

IED se considera un medio indispensable para catalizar:

- Creación de puestos de trabajo
- Crecimiento sectorial
- Diversificación económica
- Desarrollo de las infraestructuras
- Transferencia de tecnología, habilidades y conocimientos técnicos
- Internacionalización de las empresas locales
- Ingresos adicionales para el estado y las comunidades

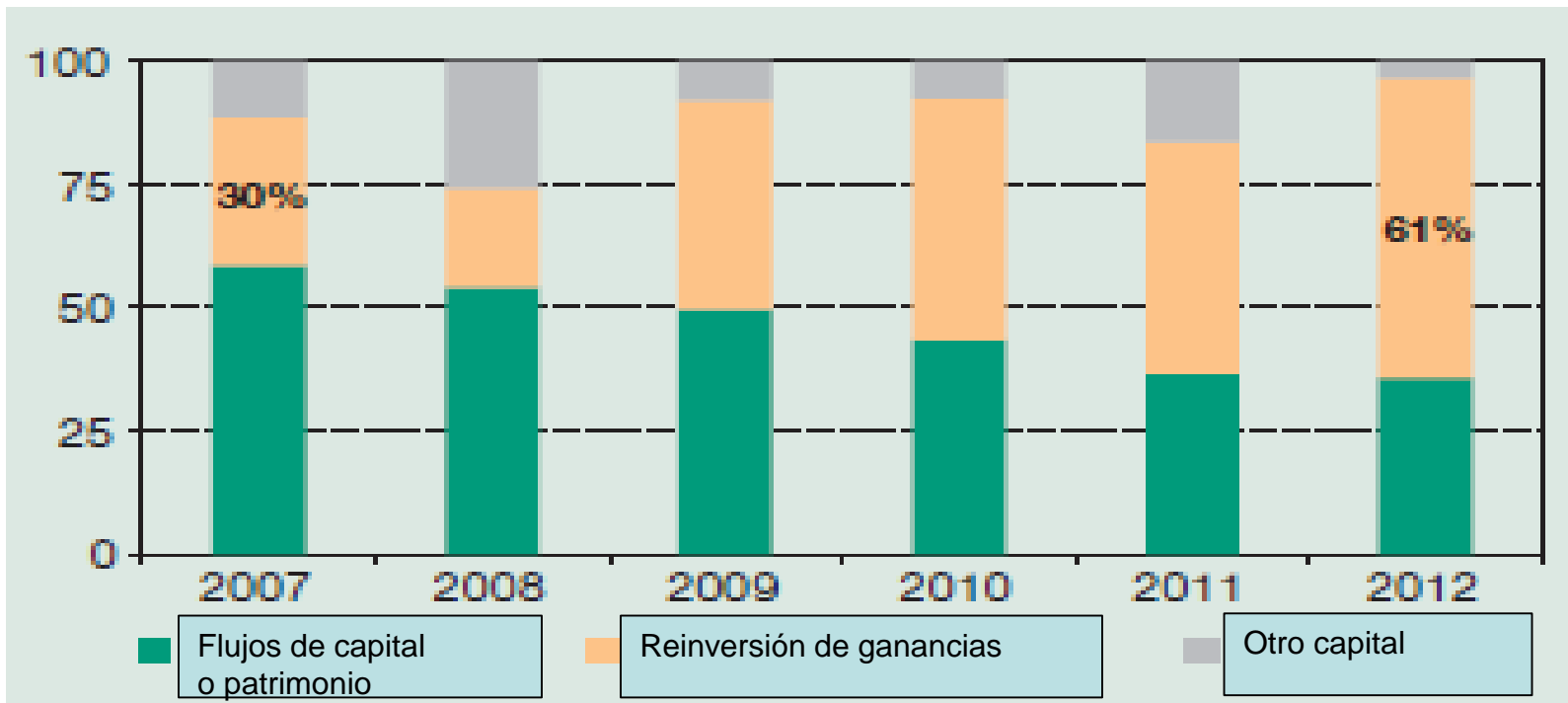
IED NUEVA FRENTE A IED AMPLIADA

Por lo general, la IED ampliada no se trata de más IED, sino de mejor IED.



EN TÉRMINOS DE VALOR, LA REINVERSIÓN DOMINA AHORA LOS FLUJOS EN LA OCDE

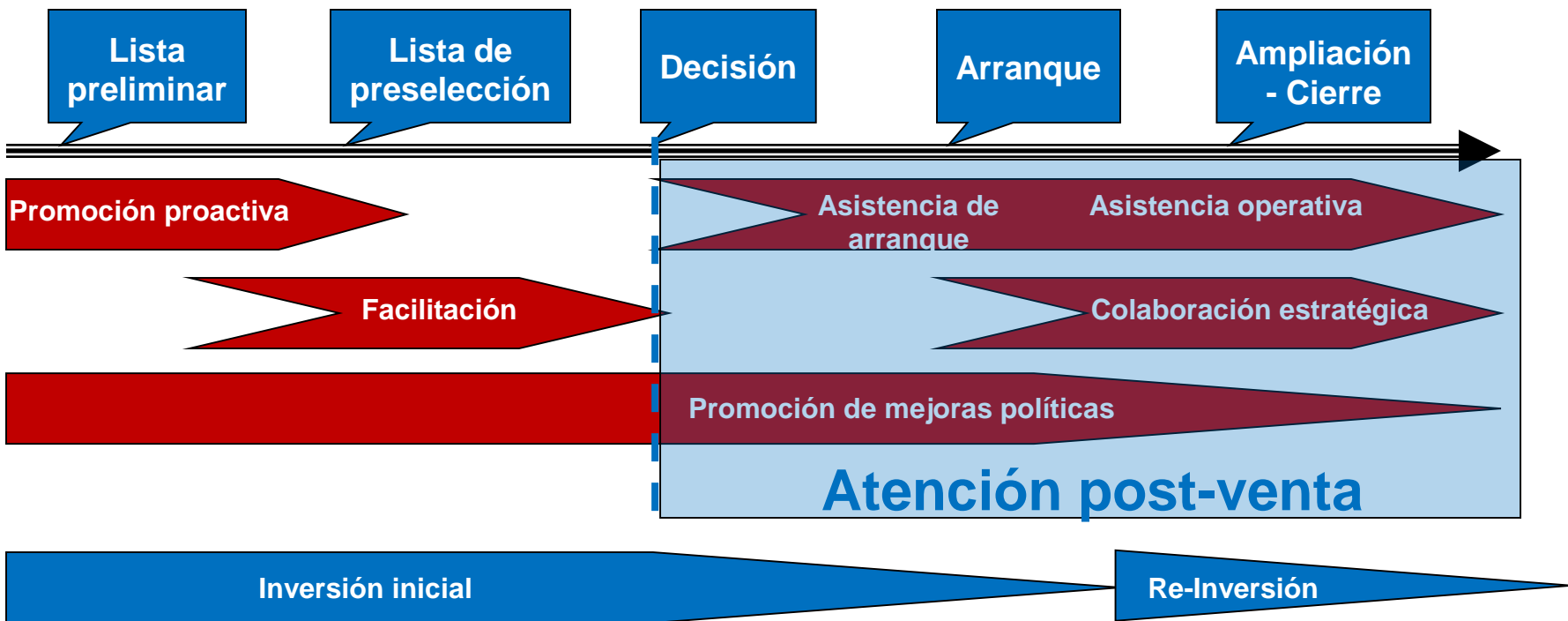
Figura I.7. Flujos de IED por componente para 37 países desarrollados seleccionados, 2007-2012
(Miles de millones de dólares)



Fuente: UNCTAD

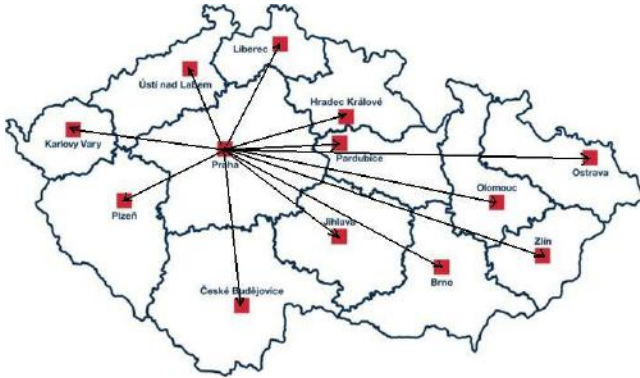
¿CÓMO LA ATENCIÓN POST-VENTA RETIENE Y EXPANDE LOS INVERSORES?

Desde un punto de vista operativo:



EJEMPLO #1: FOCO Y COORDINACIÓN POST-VENTA EN LA REPUBLICA CHECA

«Un modelo descentralizado de actividades y servicios de atención post-venta»



- Mayor apoyo en el ámbito regional (oficinas regionales de CzechInvest) – utilización del potencial oculto de gestores de proyectos regionales
- Mejor uso de las conexiones locales
- Mejor desarrollo de la cooperación local (autoridades locales, escuelas, etc.)
- Solución sistemática de problemas empresariales persistentes
- Mejora de la base de conocimientos de CzechInvest

«Un enfoque más conceptual para desarrollar sectores concretos de la economía Checa»

- Mayor especialización sectorial de gestores de proyectos – conocimiento detallado del sector y sus necesidades
- Apoyo activo a ampliaciones clave concretas
- Trabajo con redes de contacto más intensivo
- Formación de equipos de proyectos especiales, enfoque sobre la solución sistemática de problemas de largo plazo (p. ej., Recursos Humanos)

EJEMPLO #1: TRAYECTORIA DEL CRECIMIENTO DE HONEYWELL EN LA REPUBLICA CHECA

Honeywell

Líder mundial en tecnología y fabricación en los campos aeroespacial, automatización y control, sistemas de transporte y materiales especializados. Emplea a más de 2.000 personas en los departamentos de fabricación, investigación y desarrollo, servicios y comercial en la Republica Checa

Ventas, distribución y servicio

1962 – Representación de ventas a través de la sucursal austriaca

1991 – Honeywell Service and Engineering

1995 – Honeywell spol. s.r.o.

Investigación y desarrollo

1993 – Centro Tecnológico de Praga

2003 – Centro de Diseño Global en Brno

2006 – Centro de Aviación Global para Europa, Oriente Medio y África (EMEA)

Unidades de fabricación

2001 – Ademco Brno

2002 – Mora Aerospace a.s.

2002 – Honeywell Controls s.r.o.

2003 – Security Products (Olympo Controls)

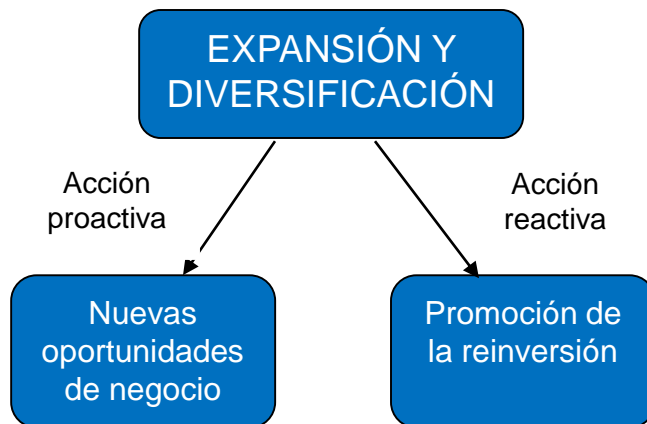
Servicios compartidos

2004 – Servicios globales de crédito y tesorería

2004 – Servicios de negocios globales (GBS)

EJEMPLO #2: ADOPCIÓN DE LA ESTRATEGIA POST-VENTA EN BOGOTÁ, COLOMBIA

- Formación del personal de *Invest in Bogotá* (IIB) sobre el potencial y la práctica de la atención post-venta por parte del FIAS y de un despacho de consultoría.
- Selección de sectores prioritarios (inversiones existentes fuertes, alto nivel educativo, desarrollo de conglomerados de mayor valor añadido)
- Visita de IIB a unas 30 empresas extranjeras y nacionales de dichos sectores. Objetivo: conocer mejor sus características, tendencias, necesidades y oportunidades.
- Objetivo actual de IIB: inversores/empresas en estos sectores con más de 50 empleados y un capital de US\$ 1 millón. Contacto regular entre IIB y las empresas (creación de imagen de IIB como socio).



Generación de subsectores:

Ej: Sector de Ciencias de la Salud

1^{er} año de IIB: dispositivos médicos

2^o año: + fármacos

3^{er} año: + turismo médico y ensayos clínicos

EJEMPLO #2: MARCO DE LA ATENCIÓN POST-VENTA EN BOGOTÁ, COLOMBIA

Organismos implicados

Implicación “indirecta”

- Organismos reguladores municipales y nacionales
- Proveedores de servicios públicos
- Consejo Regional de Competitividad – CRC (foro pub.-priv.)
- OPI nacional, ProExport

Cámara de Comercio de Bogotá y Ayuntamiento de Bogotá

Implicación “directa”

- Departamento municipal de desarrollo económico

Invest in Bogotá (IIB)
(15 empleados)

Mecanismo de coordinación

- Coordinación de IIB con organismos públicos para resolver problemas de los inversores (posible intervención del D. Gral. de IIB).
- IIB introduce un 20-30% de la agenda política del CRC (inversión, infraestructura, turismo, emprendimiento y RSC).
- Memorando de acuerdo entre ProExport, IIB y otras agencias sub-nacionales para dividir el trabajo y fijar un marco de cooperación.

Grupo objetivo

- Empresas con más de 50 empleados y un capital de \$1 millón.
- Empresas en un sector prioritario, como ciencias de la salud o servicios deslocalizados.
- Empresas con el mayor potencial para crear más puestos de trabajo o diversificarse en actividades empresariales de mayor valor añadido.

Finalidad

Desarrollar conocimientos y relaciones con actores de sectores clave

Resolver problemas de los inversores

Fomentar el crecimiento de sectores prioritarios con la expansión y diversificación de inversores clave

Generar la confianza de los inversores en los servicios de apoyo y en el entorno empresarial locales

Ampliar y retener a los inversores existentes

Mejorar el dinamismo y la sofisticación del entorno empresarial de Bogotá

¿CÓMO LA ATENCIÓN POST-VENTA PREVIENE O MANEJA DISPUTAS?

Desde un **punto de vista institucional:**

INVERSORES

Afrontan problemas/
agravios como:

Expropiación

**Incumplimientos de
contratos**

**Falta de
transparencia, actos
públicos
impredecibles y
arbitrarios**

**Conversión y
transferencia de
divisas**

1. Sistema de Monitoreo y Seguimiento (ICT)

Con cada agravio/problema registra lo siguiente:

- Perfil del inversor y cantidad de inversión
- Área del problema/agravio
- Organismos públicos implicados
- Efecto del agravio sobre el plan de inversión
- Efecto del agravio sobre ingresos y otros aspectos
- Acciones emprendidas por el inversor
- Existencia de un proceso judicial nacional/internacional relativo al agravio
- Situación actual del proceso.

2. Mecanismo para retención y confianza del inversor (MIRC)

Objetivo: ofrecer una respuesta eficaz y diligente para resolver un caso específico de violación de una garantía de protección.

Ayuda a identificar casos frecuentes de falta de cumplimiento de las garantías de protección al inversor – la solución suele ser sistémica.

Implica reformas jurídicas y creación de capacidad para preparar y operar el MIRC (establecer un organismo rector, compartir información, sistema de alertas tempranas, técnicas de resolución de problemas, implementación de soluciones).

EJEMPLO #3: MEDIADOR COREANO (ESTILO MIRC) PARA INVERSIONES

- Mediador en inversiones es miembro del Gabinete designado por el presidente
- Dotado con 7 especialistas
- Más de 2.500 quejas tramitadas desde 1999
- En 2006, 7 expertos internos visitaron 482 empresas transnacionales

- 117 visitas fuera de Seúl
- 47 visitas junto a funcionarios públicos



Trámite toma alguna de tres formas:

- Asesoría empresarial
- Intervención del Gobierno
- Cambio sistémico

IDEAS PARA RETENER A LOS INVERSORES, EN ESPECIAL AQUELLOS DEL SECTOR PETROLERO

- **Establecer servicio Post-Venta (Aftercare) para colaborar con los inversores existentes**, conocer sus preocupaciones, necesidades, aportarles confianza, intercambiar ideas, y encontrar soluciones...
- **Simplificar los procedimientos** (tipos, tiempos e instituciones involucradas) para la obtención de licencias y permisos, el empleo y la entrada de expertos extranjeros, el pago de impuestos, la importación de equipos, etc. Establecer una ventanilla única para estos trámites (OSS)
- **Simplificar el marco jurídico** e introducir mecanismos para la resolución de conflictos
- **Reducir restricciones** en cuanto a la obligación de tener un socio local o limitar el porcentaje de mano de obra extranjera
- **Comprometerse a adherirse a los términos del contrato** (ejecución, plazos y pagos)
- **Reducir los costos** analizando el tipo de costo que se puede disminuir, ayudando a las empresas a controlarlos, ayudando a aumentar eficiencias y productividad
- **Promover la re-exploración de los campos existentes** (nuevas tecnologías y nuevas ideas) **y de campos nuevos** (campos *near shore* y *low cost*)
- **Poner la información a disposición del inversor** de manera proactiva (promoción de nuevos campos)
- **Diversificar el mercado y hacerlo más lucrativo**: transporte (p. ej. exportación hacia los países vecinos), transformación (refinería...) *upstream* → *midstream* → *downstream*
- **Fortalecimiento de la cadena de suministro** (requiere servicio técnico cualificado)

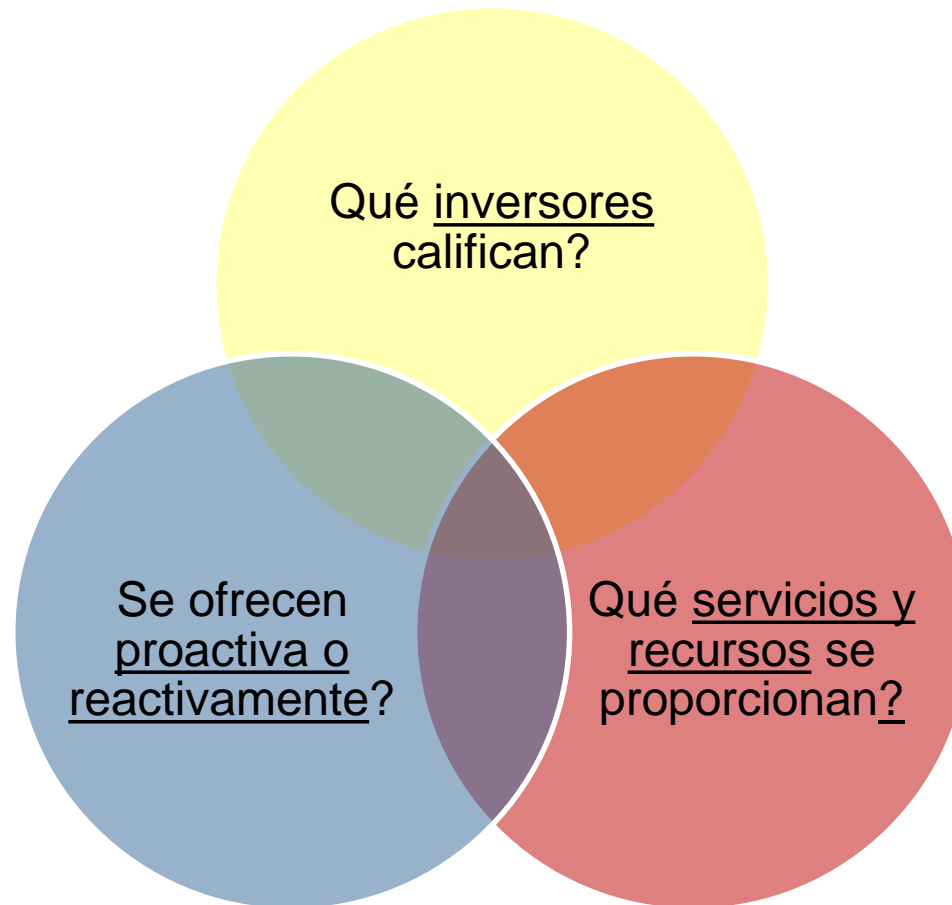
Preguntas?

GRACIAS!

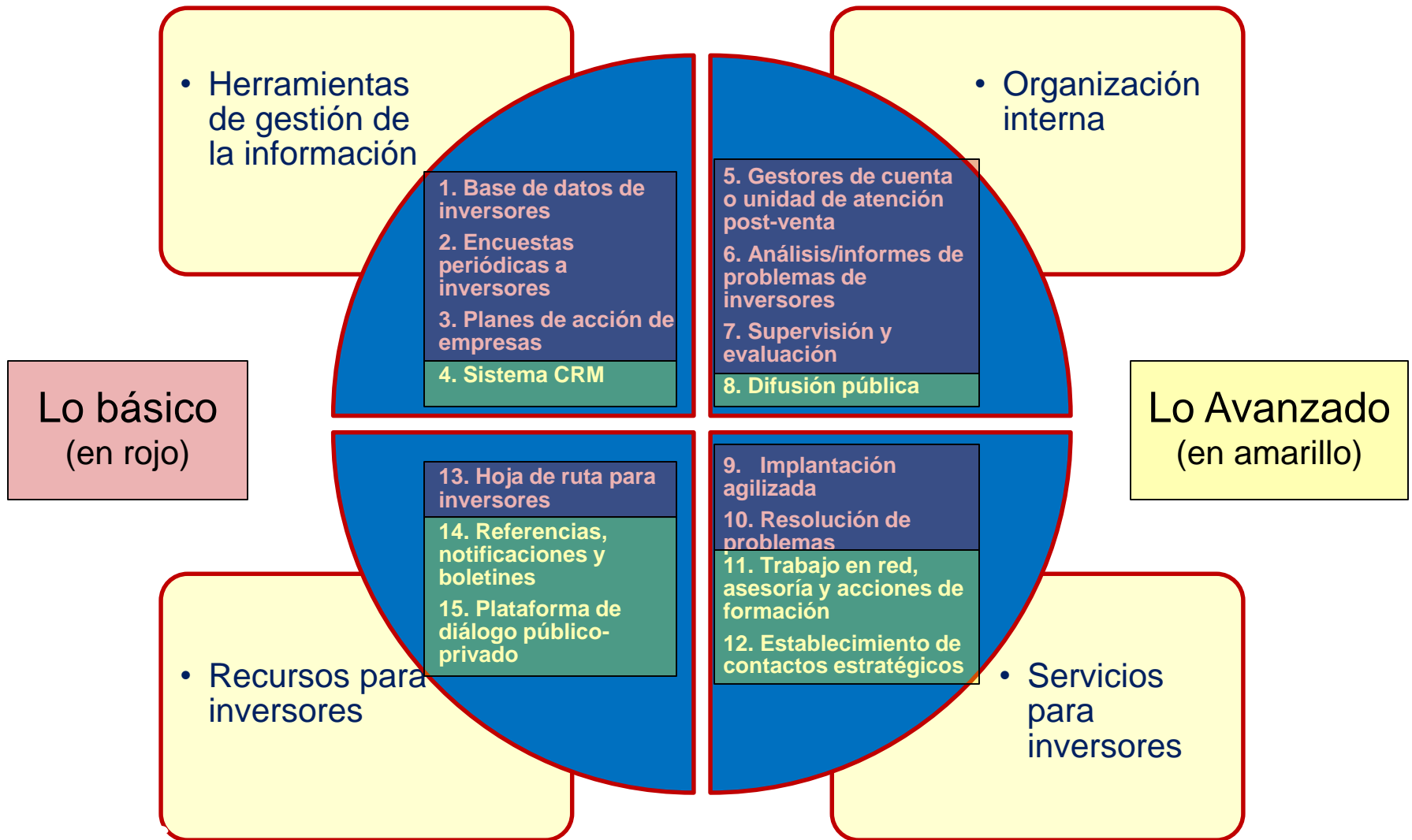
Anexo

OPCIONES DE UN PROGRAMA DE ATENCIÓN POST-VENTA (AFTERCARE)

Las actividades específicas en un programa de atención post-venta con API (Agencias de Promoción de Inversiones) / ZEE (zonas económicas especiales) dependerán de tres factores:



15 ELEMENTOS DE UN PROGRAMA DE ATENCIÓN POST-VENTA INTEGRAL



ESTRUCTURA DE UNA ESTRATEGIA DE ATENCIÓN POST-VENTARIOR

- Por qué atraer y retener IED es importante para el país/localidad
- Foco de la atención post-venta del país:
 - Sectores
 - Actividades empresariales
 - Regiones/lugares
- Obstáculos más importantes a la reinversión
- Qué debe hacerse para eliminar o mitigar estos obstáculos?
- Cómo trabajarán juntos los organismos involucrados para prestar los servicios de atención post-venta y superar los obstáculos
- Servicios y herramientas post-venta que se ofrecerán a los inversores:
 - Para empresas específicas a corto plazo (resolución de problemas de una empresa)
 - Para zonas específicas a corto plazo (resolución de problemas de muchas empresas que experimentan el mismo problema)
 - Para el ecosistema/clima de inversión a corto plazo (resolución de problemas que beneficie a todo un sector o que alivie un problema generalizado)
 - Para el ecosistema/clima de inversión a largo plazo (reforma de políticas)

TIPO DE INFORMACIÓN QUE DEBE RECABARSE PARA UNA BUENA ATENCIÓN POST-VENTA

Datos básicos

- Qué inversores están en el país
- Sus actividades y planes de crecimiento
- Los beneficios que aportan al país (p. ej., nº de puestos de trabajo, valor de contratos locales)

Problemas y opiniones de los inversores

- Satisfacción con los factores de negocio locales, clima de inversión y apoyo público
- Problemas que afrontan al hacer negocios

Inteligencia de Mercado

- Información-inteligencia sectorial
- Oportunidades de ampliación, integración o diversificación
- Síntomas de posibles desinversiones
- Indicadores para evaluar el programa de atención post-venta

EJEMPLO DE UNA RED INTERINSTITUCIONAL PARA IMPLEMENTAR LA ATENCIÓN POST-VENTA

