

La necesidad es la madre de la (re)invención

Las empresas de gas y petróleo deben transformarse para prosperar en la transición energética. Las compañías líderes en reinvención nos están mostrando el camino.

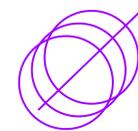
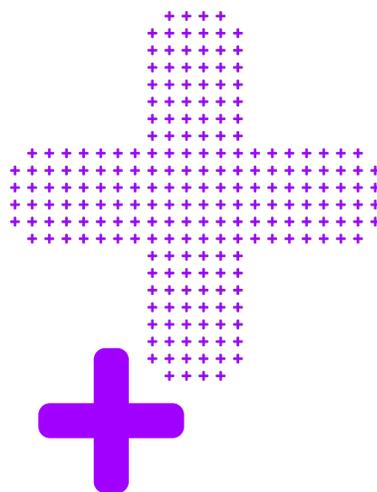
 **accenture**



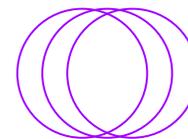
Un gran cambio no es suficiente

Las empresas de gas y petróleo necesitan transformarse para ser rentables y mantener su relevancia durante y después del período de transición energética. Creemos que la transformación no será suficiente. **Será necesaria una reinvención.** Y esa reinvención debe estar anclada en las “5 C”.

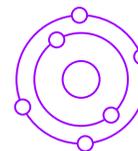
Una encuesta reciente realizada por Accenture entre 179 compañías de energía identificó a 18 empresas que pueden considerarse Líderes en Reinvención. Lo que ellas están –y no están– haciendo en cada área de las 5C puede aportar información a las decisiones de otras compañías que están emprendiendo su propio viaje de reinvención.



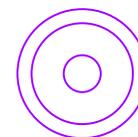
Competitividad



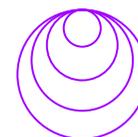
Conectividad



Carbono

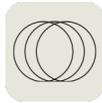


Cliente



Cultura





Competitividad

Nada está fuera de la mesa de discusión para las compañías líderes. Están repensando sus modelos de negocios y modelos operativos en conjunto.

Sus acciones incluyen:



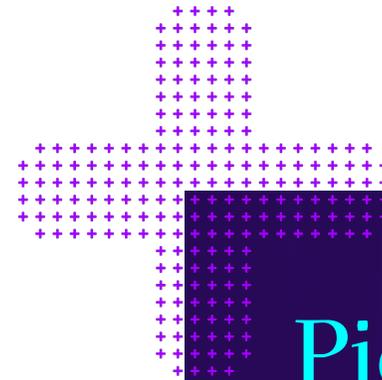
Expandir la llegada a nuevas geografías y clases de activos.



Desarrollar sus capacidades operativas para satisfacer sus nuevas ambiciones de negocios.



Introducir nuevos productos y servicios (el avance hacia los negocios de bajo carbono tiene un atractivo especial y valor potencial futuro).



Piense como una empresa líder

Las empresas líderes en Competitividad diseñan con el foco puesto en una reinversión rentable mediante transformaciones empresariales integrales (en oposición a las iniciativas de mejoras continuas).

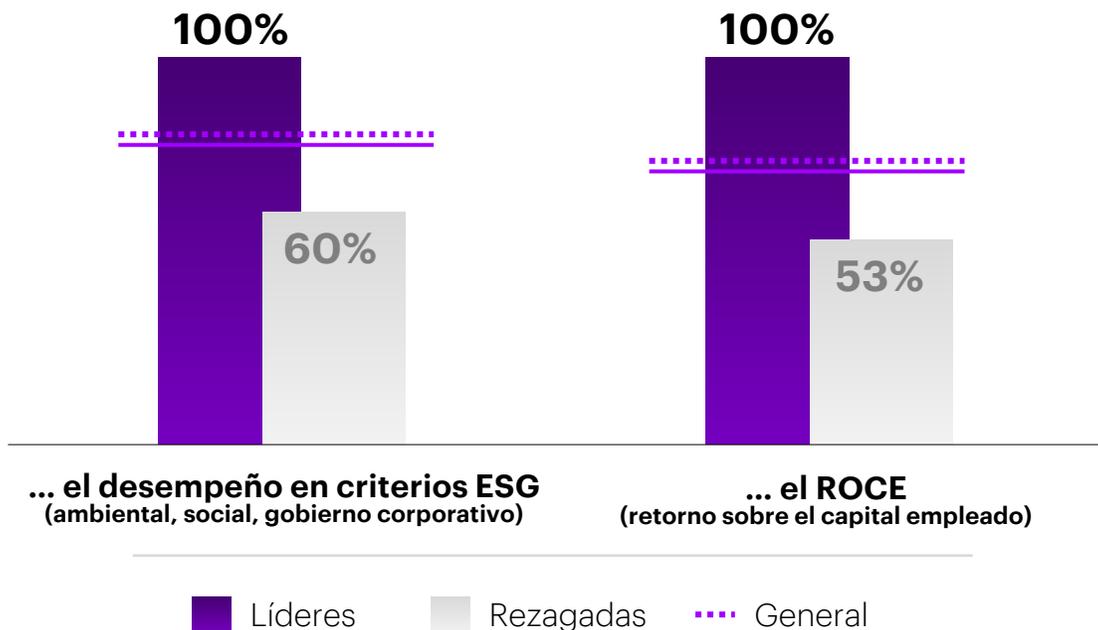


Competitividad

Las empresas líderes tienen un foco claro en la rentabilidad. Ya no definen el éxito según los volúmenes de gas y petróleo que producen.

Las empresas líderes definen el éxito según el ROCE y los criterios ESG

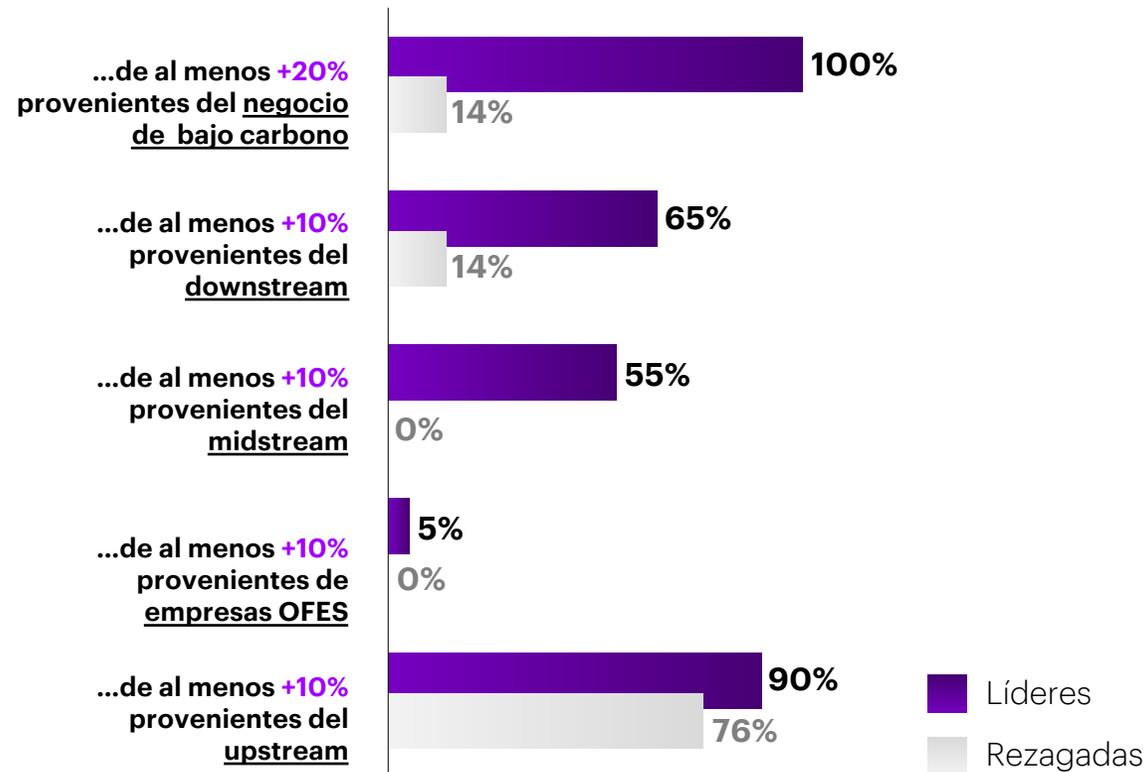
Porcentaje de encuestados que estiman que las iniciativas de competitividad tendrán un fuerte impacto en...



Pregunta de la encuesta: ¿Cuál cree usted que será el impacto en su competitividad durante los próximos tres años como producto de su plan actual? Global (N=214).

Las empresas líderes esperan mejoras de márgenes más altos en los próximos tres años

Porcentaje de encuestados que esperan mejoras en los márgenes...



Nota: El negocio del bajo carbono justifica la aclaración de "al menos +20%" dado que el 100% de las respuestas señala mejoras en los márgenes >20%, mientras que no más del 20% de las respuestas indican esto para cualquier otro segmento.

Pregunta de la encuesta: ¿Qué tan sólida espera usted que sea la mejora en los márgenes en los próximos tres años como producto de su plan actual? Global (N=214).



Competitividad

Otras empresas de la industria pueden aprender lo que las líderes están haciendo –y no haciendo– para construir su ventaja competitiva. Recomendamos a las compañías de gas y petróleo implementar las siguientes acciones:



Focalizarse en el ROCE, no en los volúmenes. Convierta a la reducción sistémica de costos, los principios de base cero y la reducción de la intensidad del capital en parte de sus procedimientos operativos estándar.



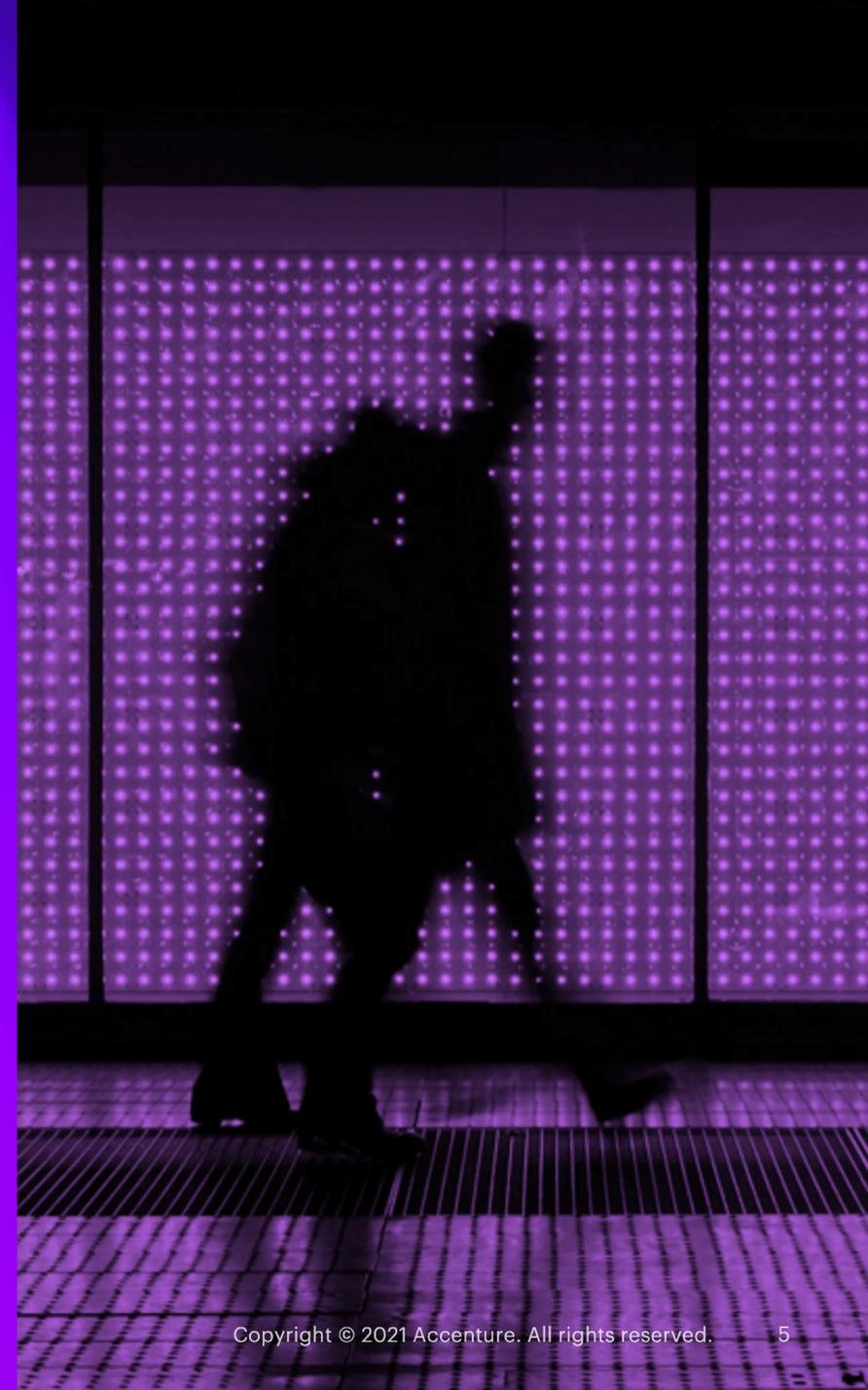
Aprovechar las alianzas y ecosistemas nuevos y existentes. De este modo, destrabará las nuevas fronteras de la eficiencia en la logística y la cadena de abastecimiento, impulsará la innovación y desarrollará soluciones y servicios rentables de bajo carbono.



Garantizar que las operaciones y las funciones estén en perfecta armonía. Colabore internamente para diseñar y ejecutar transformaciones empresariales integrales exitosas.



Capturar la multiplicidad ecológica. Ponga a la sustentabilidad en el centro de su estrategia y su toma de decisiones.





Carbono

Las compañías líderes están abordando frontalmente el desafío del carbono de varias maneras notables.



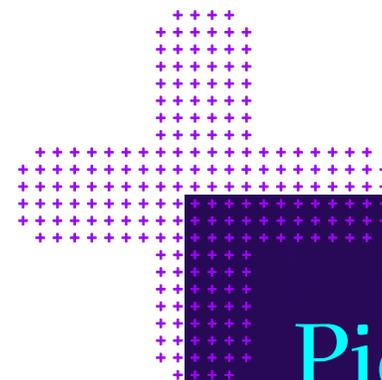
Definición de metas de ESG. Casi todas las líderes encuestadas (96 por ciento) han definido metas de ESG ambiciosas. El mismo porcentaje de empresas líderes se ha comprometido con la divulgación frecuente de su avance en la reducción de emisiones.



Acciones prácticas de corto plazo. Las empresas líderes están invirtiendo en soluciones de gestión de la energía, focalizándose en lograr significativas eficiencias en los procesos y en desplegar mejores tecnologías de detección y gestión del carbono.



Elevar el grado de importancia de las soluciones de bajo carbono. Las líderes estiman que sus segmentos de negocios de bajo carbono experimentarán un crecimiento de sus márgenes de por lo menos el 20 por ciento y que contribuirán generosamente al crecimiento de sus ingresos para el año 2030. Para ellas, el hidrógeno y la energía renovable tienen el más alto potencial.



Piense como una empresa líder

Las empresas líderes en Carbono van más allá de reaccionar a las presiones externas respecto de los criterios ESG y, en cambio, crean proactivamente nuevas fuentes de ingresos por fuera del ámbito del gas y petróleo tradicional.

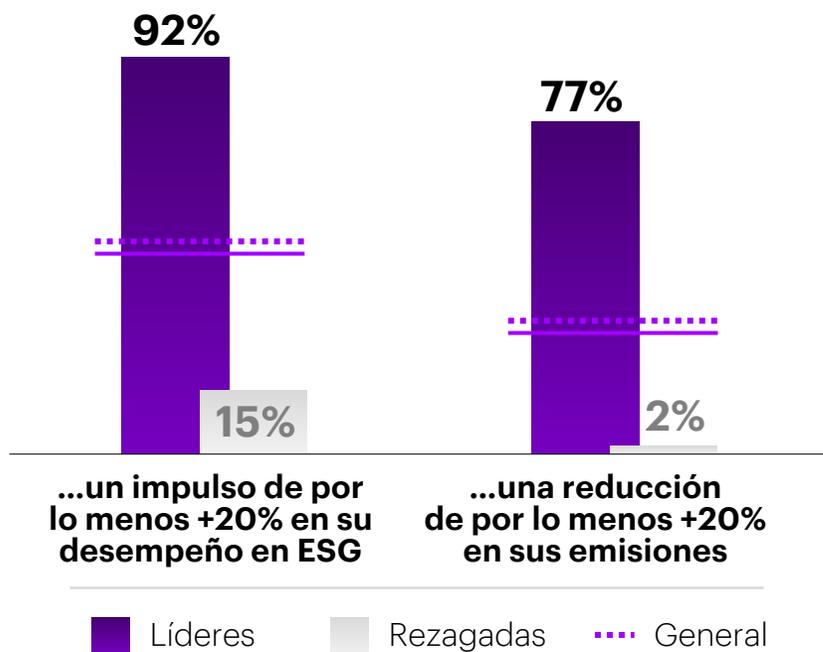




Carbono

Las empresas líderes creen que sus acciones relacionadas con el carbono tendrán resultados significativos.

Porcentaje de encuestados que estiman que las iniciativas relacionadas con el carbono promoverán...

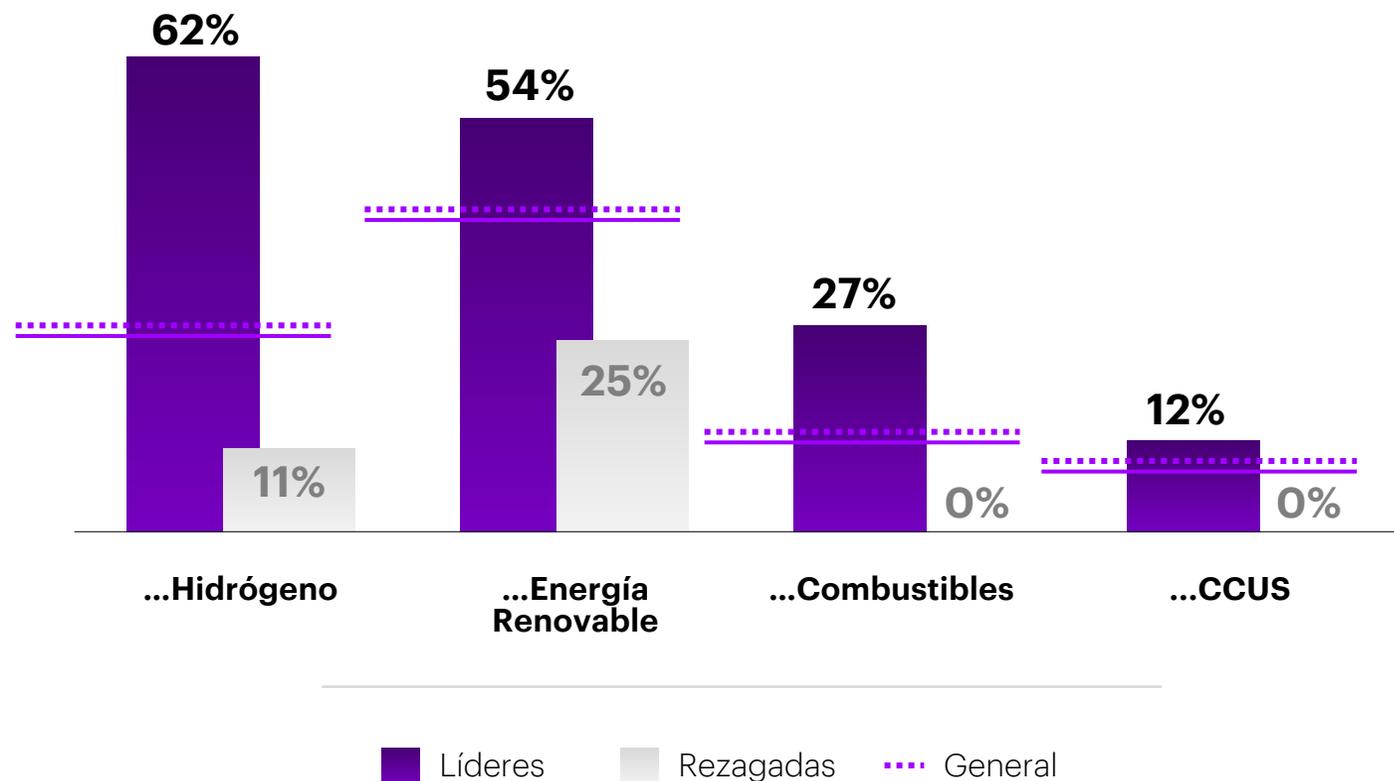


Pregunta de la encuesta: ¿Cuál estima que será el impacto de sus iniciativas relacionadas con el carbono durante los próximos tres años como producto de su plan actual? Global (N=214).



Las empresas líderes tienen altas expectativas respecto de los ingresos de su negocio de bajo carbono

Porcentaje de encuestados que esperan ingresos anuales >7% para el año 2030 provenientes de...



Nota: Las opciones para los rangos de ingresos anuales (%) se extienden de "por debajo del 1%" a ">10%" y hemos optado por resaltar las que eligieron >7%.

Pregunta de la encuesta: ¿Qué tan fuerte estima usted que será el impacto de los siguientes negocios de bajo carbono en su compañía como % de los ingresos anuales en el año 2030? Global (N=214).



Carbono

En el ámbito del Carbono, recomendamos a las empresas de gas y petróleo implementar las siguientes acciones:

- + Moverse rápidamente.** Defina indicadores de desempeño en las emisiones y desarrolle un plan, un mapa de ruta e incentivos.
- + Apostar a un bajo nivel de carbono.** Identifique el lugar en el que tendrá la chance de causar el mayor impacto y desarrolle capacidades diferenciadas.
- + Actuar como si el carbono ya tuviera un precio.** Tome decisiones de asignación de capital informadas incorporando el costo del carbono a la planificación del desarrollo de un yacimiento y a sus valuaciones.
- + Ampliar las alianzas.** Colabore más allá de sus grupos de pares y de socios tradicionales para dar impulso a innovaciones originales y convergencia que trasciendan las fronteras de su industria.

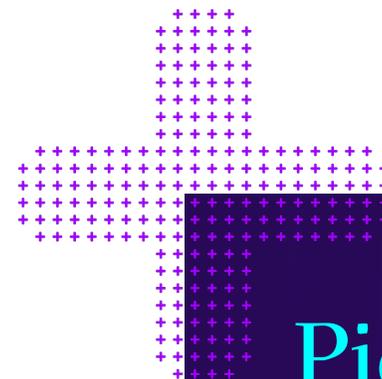




Conectividad

La Conectividad es un elemento clave de la reinención. Implica emplear tecnologías –operacionales, digitales y de información– para desmantelar los silos, ofrecer cimientos unificados de datos y optimizar la toma de decisiones para dar impulso a los resultados acordados de forma colaborativa.

- + Todas las empresas líderes esperan que la Conectividad promueva un crecimiento de los ingresos de al menos el 10 por ciento en los próximos tres años. Casi todas (96 por ciento) estiman un aumento de +20 por ciento en el involucramiento de los empleados y la satisfacción del cliente.



Piense como una empresa líder

Las empresas líderes en Conectividad se focalizan en la transformación digital, y no en la experimentación, y apuntan a indicadores financieros y relacionados con el carbono mediante la implementación de soluciones de nube, Internet de las Cosas y movilidad.



Conectividad

Si bien las empresas líderes están haciendo muchas cosas bien, como focalizarse en la transformación de la nube (y no en la experimentación) y apuntar a indicadores financieros y relacionados con el carbono, hay brechas significativas en términos de capacidades:



Ciberseguridad



Gestión de los datos

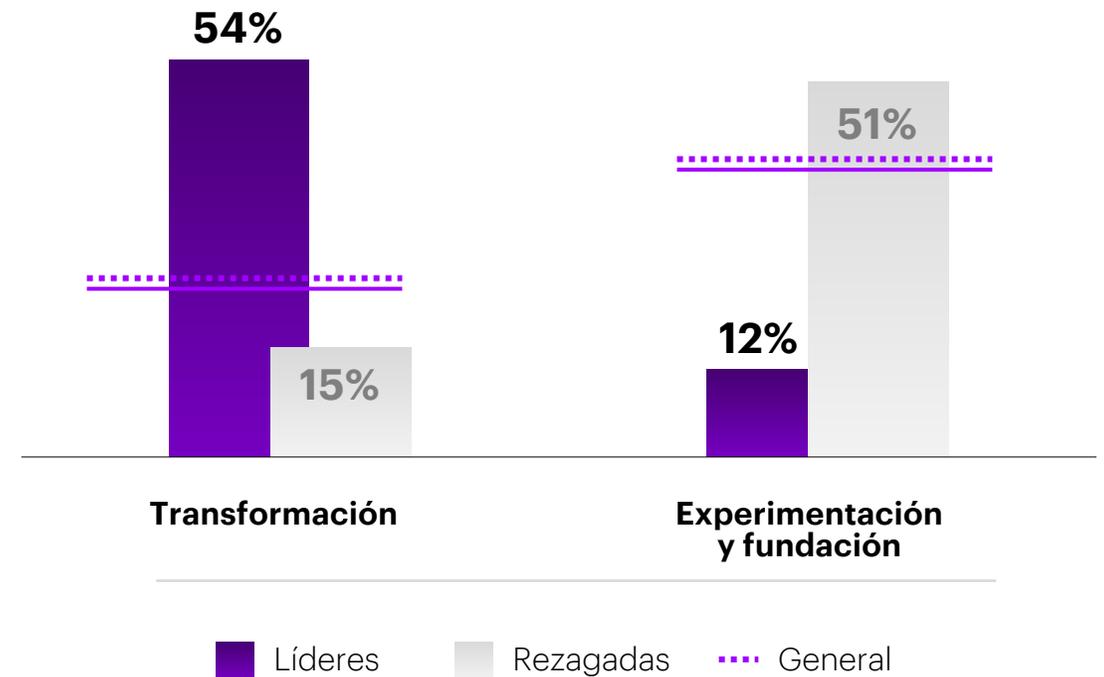


Operaciones conectadas



Las empresas líderes tienen ambiciones más audaces para la nube

Porcentaje de encuestados con objetivos para la nube este año



Pregunta de la encuesta: ¿Qué acciones está planificando para el próximo año con la finalidad de mejorar sus capacidades de computación en la nube? Global (N=214). Indique solo dos de las cinco opciones de respuesta.

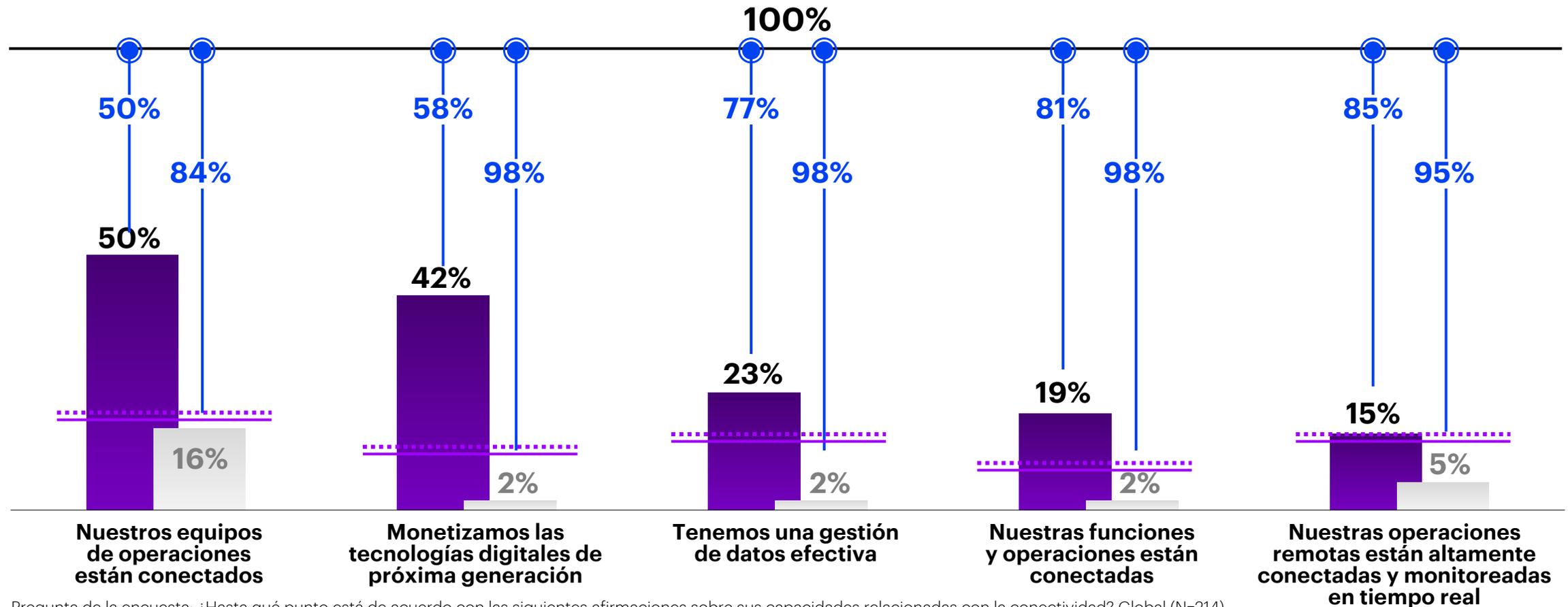


Conectividad

En el ámbito de la Conectividad, hay brechas significativas en las capacidades

■ Líderes ■ Rezagadas General

Porcentaje de encuestados que están muy de acuerdo con la afirmación



Pregunta de la encuesta: ¿Hasta qué punto está de acuerdo con las siguientes afirmaciones sobre sus capacidades relacionadas con la conectividad? Global (N=214).





Conectividad

Recomendamos a las empresas del gas y petróleo implementar las siguientes acciones en el ámbito de la Conectividad:

+ **No limitarse a seguir a la “multitud de la nube”.** Considere a la nube como un facilitador estratégico de la reinvención.

+ **Desarrollar el músculo de la gestión de datos.** El gobierno, la calidad, la accesibilidad y la portabilidad de los datos son factores esenciales.

+ **Focalizarse en la ciberdefensa.** Con el aumento de las operaciones remotas y la adopción generalizada de la Internet de las Cosas en la industria, la ciberseguridad es un imperativo.

+ **Pensar en la conectividad de la empresa primero y en las tecnologías individuales en segundo lugar.** El auténtico valor de lo digital adquiere escala cuando se conecta a toda la organización.

+ **Conectar los puntos.** Coordine con sus pares, proveedores y clientes para expandir las fronteras más allá de los muros de la organización.

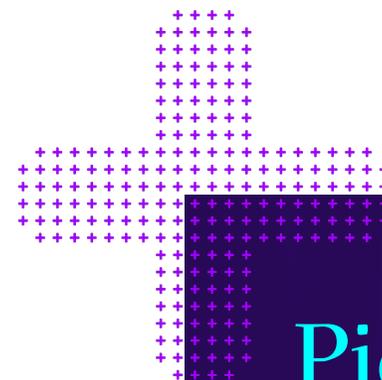




Cliente

A medida que las empresas de gas y petróleo se reinventan, deberán avanzar más allá de un negocio de commodities y convertirse en un negocio centrado en el cliente. Las empresas líderes nos muestran el camino, porque ellas están:

- +** **Construyendo experiencias más sólidas** en todo el ciclo de vida del cliente, del descubrimiento de nuevos clientes a facilitarles el inicio de sesión, pedido y pago de productos.
- +** **Equilibrando las inversiones digitales** para mejorar de forma continua las experiencias a lo largo del viaje del cliente.
- +** **Personalizando productos, servicios o formatos** sobre la base del feedback del cliente y adaptando sus productos y servicios a las necesidades de segmentos de clientes específicos.



Piense como una empresa líder

Las empresas líderes en Clientes se focalizan en crear experiencias diferenciadas respondiendo de manera activa a las preferencias y mejorando la segmentación de clientes.

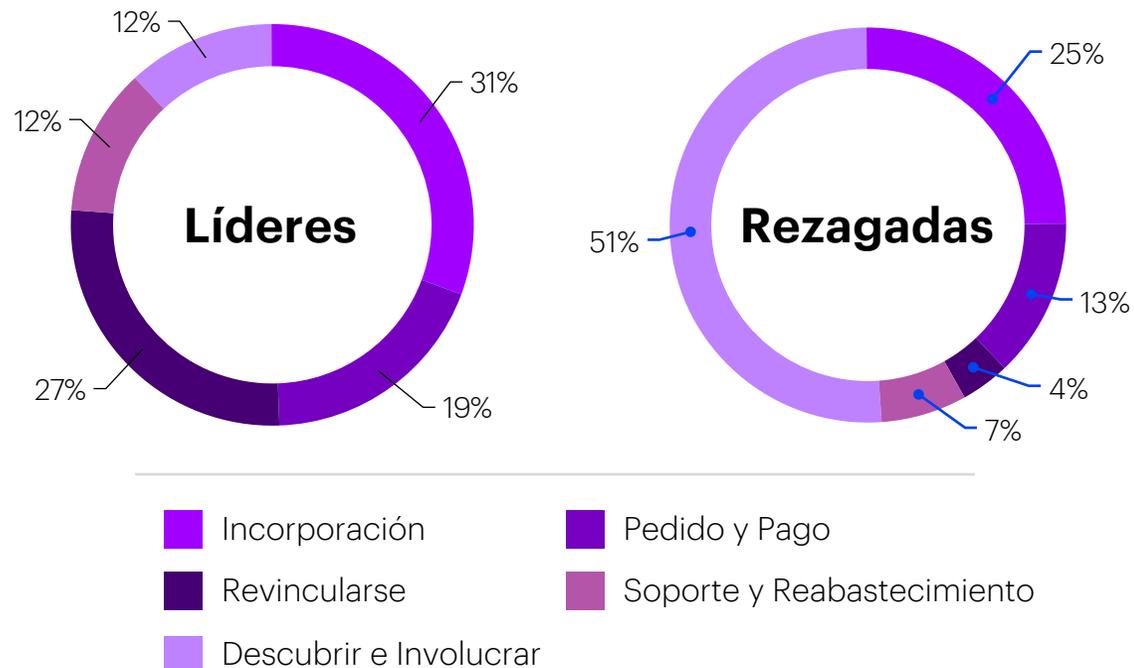




Ciente

Las empresas líderes utilizan las tecnologías digitales para crear una experiencia del cliente diferenciada y de extremo a extremo

Porcentaje de encuestados que identifican a esta área como una prioridad máxima para las capacidades digitales

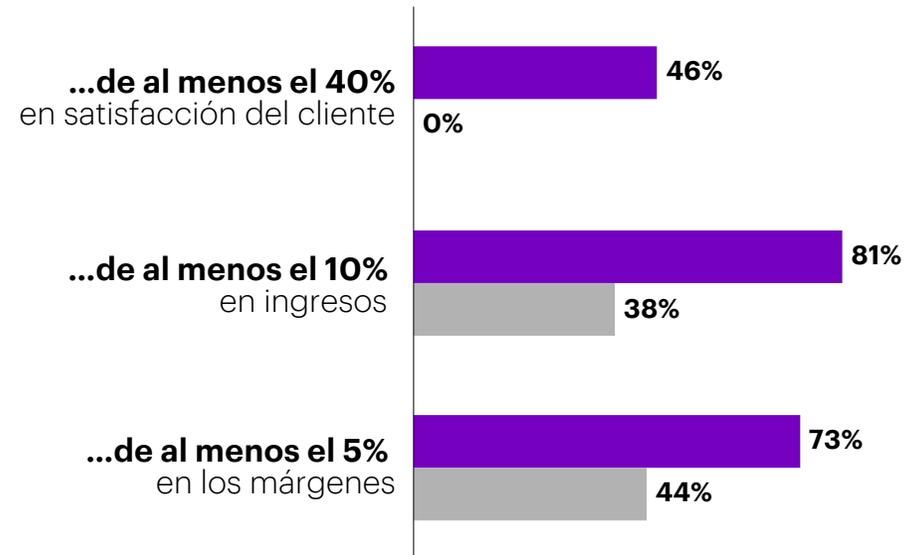


Pregunta de la encuesta: ¿En qué segmentos de la experiencia digital del cliente está planificando invertir durante los próximos 12 meses? Global (N=214).

Las empresas líderes estiman que sus iniciativas de personalización crearán un significativo valor

Porcentaje de encuestados que esperan mejoras...

■ Líderes ■ Rezagadas



Pregunta de la encuesta: ¿Cuál estima usted que será el impacto de sus iniciativas relacionadas con el cliente durante los próximos tres años como producto de su plan actual? Global (N=214).





Cliente

En el ámbito del involucramiento del Cliente, recomendamos a las compañías de gas y petróleo implementar las siguientes acciones:

+ Gestionar clientes, no moléculas. En la nueva era del gas y petróleo, el valor provendrá del fortalecimiento de las relaciones con sus clientes, no de los commodities que venda. Priorice el involucramiento con los clientes y atiéndalos con habilidad porque son ellos en definitiva los que marcarán el rumbo de su reinvención. Cree la función de gestión CX/BX (Experiencia del cliente/Negocio de la experiencia) y refuerce su opinión en la toma de decisiones estratégicas de la organización.

+ Resolver problemas. Reflexione sobre lo que sabe de sus clientes actuales y futuros y sobre los desafíos que enfrentan. Entender sus necesidades, valores y estrategias de crecimiento será crítico para construir intimidad y proporcionar valor.

+ Monetizar los nuevos productos y servicios. El mercado de gas y petróleo está evolucionando para abordar las preferencias, necesidades y conductas cambiantes de los clientes. Rediseñe su cartera para proporcionar los productos y servicios que sus clientes desean y por los que estarán dispuestos a pagar.

+ Crear altas barreras para evitar la deserción. Logre que sus clientes sean “fieles” invirtiendo de manera equitativa en todo el ciclo de vida del cliente. Cree una experiencia sin contratiempos que satisfaga de manera constante a los clientes B2C y B2B y no les dé motivos para que busquen productos o servicios de otras empresas.

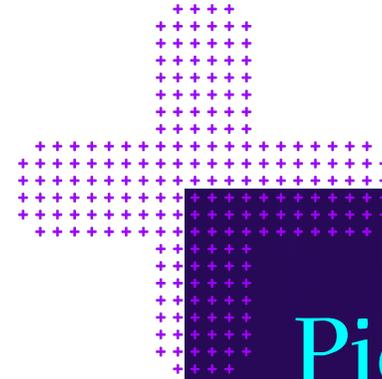


Cultura

La reinención no ocurrirá sin el compromiso de quienes están a cargo de ejecutarla. Las empresas líderes en reinención están trabajando mucho para crear el entorno en el cual puedan florecer una nueva Cultura y nuevos niveles de productividad. Están:

- Habilitando la **colaboración** entre los equipos y funciones.
- Creando **experiencias** atractivas y gratificantes **para los empleados** en cada oportunidad.
- Desarrollando las **habilidades** correctas para sus reinenciones.

+ Sin embargo, siguen existiendo brechas en la Cultura. Los encuestados no priorizaron la innovación a pesar de tener ambiciones en el desarrollo de nuevos productos y servicios. De hecho, solo el 4 por ciento de las empresas líderes identificó a la innovación y el emprendedurismo como un punto de acción principal.



Piense como una empresa líder

Las empresas líderes en Cultura reconocen el valor de la colaboración para dar impulso a la productividad y la satisfacción de los empleados y se focalizan en mejorar la colaboración entre funciones y equipos.





Cultura

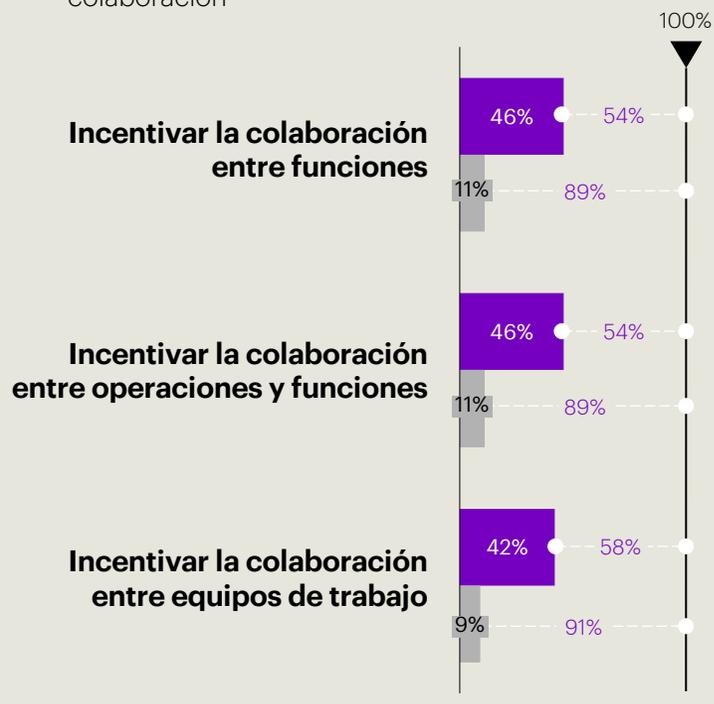
Existen brechas significativas en las capacidades y habilidades necesarias para dar sustento a la reinención

Incluso en las dos dimensiones más fuertes de la cultura, hay significativas oportunidades de mejoras

Porcentaje de encuestados que están **muy de acuerdo** en que tienen estas capacidades relacionadas con la experiencia del empleado



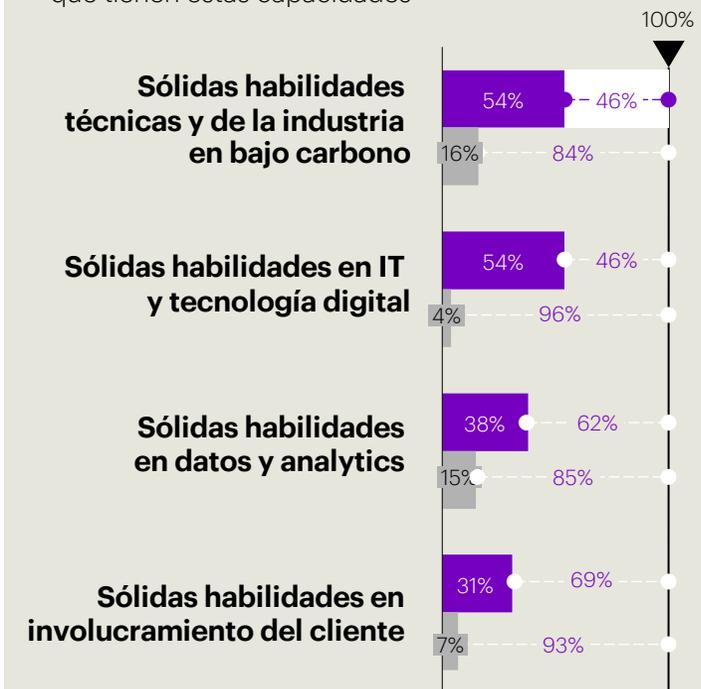
Porcentaje de encuestados que están **muy de acuerdo** en que tienen estas capacidades relacionadas con la colaboración



■ Líderes ■ Rezagadas

Hay una oportunidad material para construir habilidades para la reinención, incluso entre las empresas líderes

Porcentaje de encuestados que están **muy de acuerdo** en que tienen estas capacidades



Pregunta de la encuesta: ¿Hasta qué punto está de acuerdo con las siguientes afirmaciones acerca de sus capacidades relacionadas con [experiencia del empleado/colaboración/habilidades existentes]? Global (N=214). Con indicación de habilidades seleccionadas únicamente.



Cultura

Las empresas de gas y petróleo que puedan salvar las brechas de su Cultura con efectividad están en condiciones de ganar una ventaja competitiva. A continuación, otras cosas que las empresas podrían realizar:



Hacer del propósito un imán para el talento. Los programas de diversidad, equidad e inclusión serán esenciales. Como también lo serán el compromiso con la sustentabilidad y el trabajo inteligente, facilitados por las nuevas tecnologías.



Volver a imaginar el trabajo y la fuerza laboral. Haga un inventario de las capacidades que tiene hoy, identifique las que necesitará mañana y desarrolle un plan para cerrar las brechas.

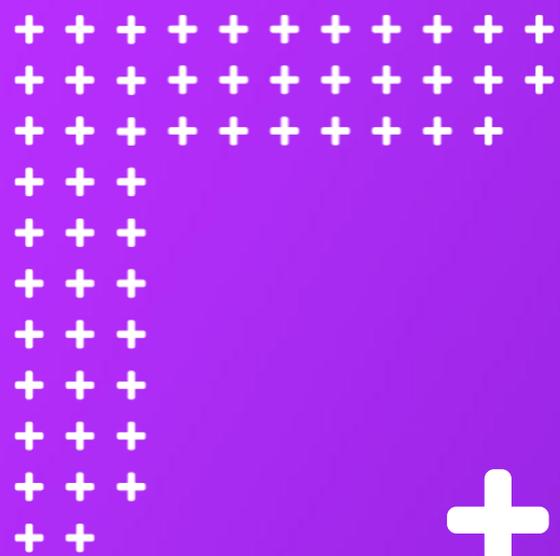


Diseñar la organización para el trabajo en equipo. Empodere a su gente para que comparta ideas y funcione de manera homogénea con las tecnologías y estructuras facilitadoras.



Crear un entorno de experimentación. Aliente las nuevas ideas y nuevas formas de trabajo. Invierta en la construcción de capacidades de innovación que diferencien a su empresa dentro de la industria.





El valor y el ritmo de la reinvencción



La reinversión puede crear un valor de hasta USD 500.000 millones al año para 2023

Las empresas líderes tienen confianza en que su decisión de poner el foco en la Competitividad, el Carbono y la Conectividad dará muy buenos frutos. Si bien las rezagadas también creen que sus acciones producirán retornos positivos, sus expectativas son mucho más modestas. Los beneficios del valor potencial para la industria de cada jugador que alcance el nivel de ambición de las líderes pueden ser de hasta **USD 500.000 millones** al año.

Crecimiento **mínimo** del margen esperado por los encuestados



Pregunta de la encuesta: ¿Cuál es la mejora más sólida de sus márgenes que espera obtener en los próximos tres años como producto de su plan actual?

Crecimiento **mínimo** de los ingresos esperado por los encuestados



Pregunta de la encuesta: ¿Cuál espera que sea el impacto de sus iniciativas relacionadas con carbono/conectividad/cultura/cliente en los próximos tres años como producto de su plan actual? – Crecimiento de los ingresos.

Mejora **mínima** de los criterios ESG esperada por los encuestados



Pregunta de la encuesta: ¿Cuál espera que sea el impacto de sus iniciativas relacionadas con el carbono durante los próximos tres años como producto de su plan actual? – Mejora general en el desempeño de los criterios ESG (ambiental, social, gobierno corporativo).

Sepa hacia dónde va

Cuando se trata de planificar la transformación, las empresas de gas y petróleo deben priorizar sus compromisos con las 5C y entender dónde se encuentran en su viaje hacia la reinversión.

Inicio del viaje

- Aumente las eficiencias para mejorar la *Competitividad* de la oferta; defina y mida de manera objetiva los retornos clave y los objetivos de ESG.
- Acelere el viaje hacia la nube y *Conecte* los dominios para visualizar cómo está funcionando su empresa y entender qué brechas existen.
- “Limpie el núcleo” para reducir la huella de *Carbono* y cumplir con los objetivos fundacionales de los criterios ESG.
- Aproveche los datos del *Cliente* y las relaciones que tiene con él para aumentar los volúmenes de ventas.
- Coloque a la mejora de las habilidades y la colaboración en el centro de la *Cultura* de la compañía para promover la productividad.

Transición

- Desarrolle la resiliencia de la cartera mediante un enfoque de base cero respecto de los costos y el carbono para minimizar el impacto de la volatilidad en la *Competitividad*.
- Integre el *Carbono* a los procedimientos operativos centrales para minimizar la huella de la organización.
- Escale las tecnologías digitales a toda la organización y *Conecte* los sistemas para generar *insights* para el crecimiento.
- Cree capacidades para monitorear y ajustar las preferencias cambiantes del *Cliente* con el objetivo de mejorar la fidelidad y los volúmenes de ventas.
- Cree una *Cultura* que acepte la reinversión y procure ofrecer mejores experiencias de empleado para atraer el talento.

Logro de la reinversión

- Diseñe una arquitectura y adapte una cartera dinámica de activos (carbono y no carbono) orientada a mejorar de forma estructural la *Competitividad* (altos retornos y bajo carbono).
- Cree una ventaja competitiva sostenible con capacidades de *Carbono* y una cartera singular de activos de bajo carbono.
- Desarrolle una *Conectividad* interna y externa de extremo a extremo y utilice los datos y analytics para optimizar la cartera y el desempeño operacional.
- Utilice tecnologías digitales para entender las preferencias del *Cliente* y crear demanda o anticiparse a ella para los productos y servicios nuevos o personalizados.
- Perfíle la *Cultura* de la organización para que respalde la reinversión, desarrollando las habilidades y capacidades necesarias para impulsar la innovación y la colaboración.



+ Sea una empresa líder en reinvencción



Autores



Muqsit Ashraf

Senior Managing Director
Lead - Energy Industry Sector

muqsit.ashraf@accenture.com



Aleek Datta

Managing Director
Strategy & Consulting, Energy

aleek.datta@accenture.com



Silvia Rigato

Managing Director
Strategy & Consulting, Energy,
Growth Markets

silvia.rigato@accenture.com



Diana Alcalá

Senior Manager
Strategy & Consulting, Energy

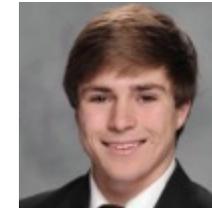
diana.alcala@accenture.com



Lasse Kari

Senior Principal
Accenture Research, Energy Lead

lasse.kari@accenture.com



Kyle Gardner

Senior Analyst
Strategy & Consulting, Energy

c.k.gardner@accenture.com



Acerca de la investigación

A principios de 2021, Accenture condujo su investigación inaugural del Índice de Reinversión para las Empresas de Gas y Petróleo con la finalidad de entender las acciones que estas compañías están implementando para enfrentar los desafíos de la transición energética, su grado de avance hacia la reinversión y los resultados que esperan obtener. Esta iniciativa, que incluye encuestas e investigación de estudios de casos, será actualizada anualmente para seguir de cerca el nivel de progreso de la reinversión de esta industria con el transcurso de tiempo.

Encuesta

La investigación del Índice de Reinversión de Accenture incluyó una encuesta a 214 ejecutivos de la C-Suite pertenecientes a 179 compañías. La encuesta recopiló datos sobre:

- Necesidad percibida de la reinversión e impulsores del cambio.
- Estado actual de la reinversión en las 5C: Competitividad, Carbono, Conectividad, Clientes y Cultura.
- Futuras acciones planificadas de reinversión y estado futuro previsto.
- Valor esperado a ser capturado con la reinversión.

Enfoque

Agrupamos las respuestas (n=214) en compañías (n=179) para determinar el puntaje total de cada una. Luego, definimos y agrupamos a las empresas en Líderes y Rezagadas en Reinversión (es decir, las que se encuentran adelantadas en su progreso hacia la reinversión y las que no están cambiando o lo están haciendo lentamente).

Definiciones

Creamos un Puntaje de Índice de Reinversión (RI), integrado por puntajes igualmente ponderados de cada una de las 5C con un puntaje máximo de 100. El 10 por ciento superior de las empresas en este puntaje está integrado por las Empresas Líderes y el 25 por ciento inferior está integrado por las Empresas Rezagadas.

Cálculos

Comparamos los beneficios financieros esperados de la búsqueda de las 5C – medidos según la mejora mínima prevista– y calculamos la diferencia en desempeño entre las empresas Líderes y las Rezagadas.



Métodos de investigación responsables

Nuestra investigación, y la de los socios que son parte de nuestro ecosistema, emplean métodos de investigación éticos y responsables. Se preserva el anonimato de los encuestados y nos comprometemos a no utilizar los datos recopilados para identificar de forma personal a los encuestados y/o contactarlos.



Demografía de la encuesta

N=214

4 Tipos de Empresas

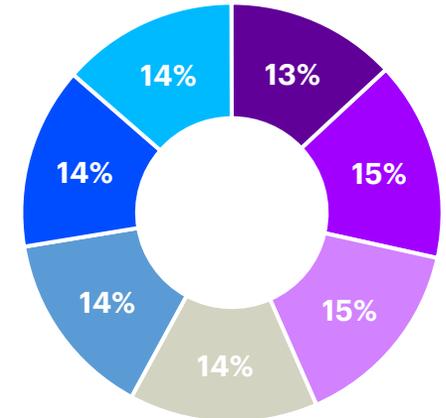
	N=	%
Empresas petroleras internacionales (IOC)	92	43%
Independientes	86	40%
Empresas petroleras nacionales (NOC)	18	8%
Servicios y equipos para yacimientos petrolíferos (OFES)	18	8%

9 Regiones

	N=	%
Australia/Nueva Zelanda	4	2%
Canadá	25	12%
China	6	3%
Europa	78	36%
India	5	2%
América Latina	10	5%
Medio Oriente	18	8%
Asia - Otros	4	2%
Estados Unidos	64	30%

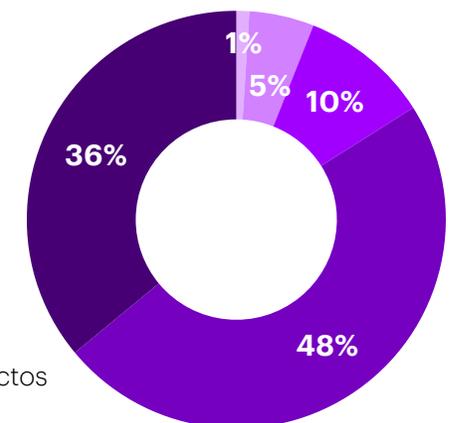
Cargo de CXO*

- Chief Financial Officer
- Chief Innovation Officer
- Chief Marketing Officer
- Chief Strategy Officer
- CIO/CTO/CDO
- Chief Mobility Officer
- Chief Operating Officer



Ingresos

- <USD 100m
- USD 100m - USD 499m
- USD 500m - USD 999m



* Incluye subordinados directos





Acerca de Accenture

Accenture es una compañía global de servicios profesionales que ofrece capacidades líderes en soluciones digitales, de seguridad y de nube. Combinando su experiencia inigualable y conocimientos especializados en más de 40 industrias, ofrecemos servicios de estrategia, consultoría, aplicaciones interactivas, tecnología y operaciones, impulsados por la red más grande de centros de operaciones inteligentes y tecnología avanzada. Nuestros 537.000 colaboradores cumplen su compromiso de ofrecer tecnología e ingenio humano todos los días, atendiendo a clientes en más de 120 países. Adoptamos el poder del cambio para crear valor y éxito compartido para nuestros clientes, empleados, accionistas, socios y comunidades.

Visítenos en www.accenture.com

www.accenture.com/reinventionindex

Este contenido se proporciona con fines informativos generales y no debe utilizarse en lugar de consultar a nuestros asesores profesionales.

Copyright © 2021 Accenture.
Accenture y su logotipo son marcas registradas de Accenture.

