

# 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 reinversión nos están mostrando el camino.

  
**accenture**



# La década de la acción ya está entre nosotros

La década del 2020 será un punto de quiebre que definirá el éxito o el fracaso de la industria del gas y el petróleo. Comenzó con una serie de desafíos que ya venían gestándose, incluida la reducción de los flujos de caja y los retornos sobre la inversión. Luego llegó la pandemia del COVID, que destruyó la demanda de hidrocarburos e inundó un mercado ya con exceso de oferta.

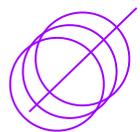
Hoy, las empresas dedicadas al gas y petróleo, que miran hacia el año 2030, enfrentan un conjunto adicional de cambios estructurales que están destinados a modificar de forma permanente el ambiente en el que operan. La competencia desatada por nuevas fuentes de energía, la responsabilidad ambiental, la escasez de talentos y la apatía de los inversores encabezan la lista de estos nuevos desafíos que siguen creciendo, sin dar señales de desaceleración.

La mayor parte de las empresas han comprendido la necesidad de transformarse para ser rentables y mantener su relevancia durante y después del período de transición energética. Sin embargo, muchas se esfuerzan por entender qué significará realmente esta necesidad de transformación para sus modelos de negocios y sus métodos de trabajo. Están buscando el camino hacia un futuro rentable y sostenible.

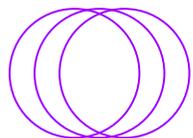
**Para muchas, ese camino sigue estando cubierto por un velo de oscuridad.**



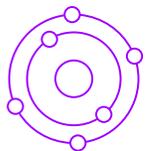
Sobre la base de nuestra experiencia y nuestros análisis de la industria, Accenture cree que un gran cambio no será suficiente y que será necesario que las empresas se reinventen. Y esa Reinención debe estar anclada en las “5 C”.



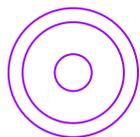
## Competitividad



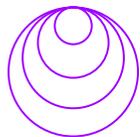
## Conectividad



## Carbono



## Cliente



## Cultura

La investigación reciente corrobora esta interpretación.

Descubrimos que un pequeño grupo de pioneros de la reinención están tomando medidas decisivas en cada terreno. Su camino hacia el futuro está bien iluminado. Su enfoque hacia la transformación –y sus expectativas de éxito– exhiben un marcado contraste con aquellas empresas cuyas agendas de transformación son menos maduras y están menos focalizadas en el cambio 5C.

Los actores de la industria en todos los segmentos de la cadena de valor del gas y el petróleo pueden aprender de lo que las compañías líderes están haciendo, y no haciendo. Lecciones igualmente valiosas pueden verse en las brechas que diferencian a las líderes de las que recién están desembarcando en la reinención. Las diferencias arrojan luz sobre lo que se necesita hoy.



### Acerca de la investigación

A principios de 2021, Accenture encuestó a ejecutivos de 179 compañías de todo el mundo para entender los pasos que están dando para enfrentar los desafíos de la transición energética, su grado de avance hacia la reinención y los resultados que esperan obtener. Los hallazgos de este informe se basan en esas respuestas así como en una investigación de estudios de caso.

# La carrera hacia la reinvencción

Las características del entorno energético son incertidumbre, una disrupción que oprime y una languideciente confianza del público y de los inversores. Estos desafíos no son nuevos. Lo que sí es nuevo es que las empresas de gas y petróleo reconocen que deben responder a ellos.

La reciente encuesta realizada por Accenture entre 179 compañías de gas y petróleo reveló que dos tercios de ellas están planificando cambiar de manera fundamental o reinventar radicalmente sus negocios durante el transcurso de los próximos tres años. Otro 25 por ciento busca emprender cambios significativos y solo el 9 por ciento señala que los cambios serán modestos. Las ambiciones contrastantes de empresas líderes y rezagadas son muy relevantes.

Naturalmente, el grado y el ritmo del cambio varían según la compañía y también según [el rol que desean desempeñar](#) en un futuro global de energía baja en carbono. Cualquier camino hacia ese futuro requiere la reinvencción.

Para entender las diferencias e identificar a las que están marcando el ritmo para la reinvencción, nos enfocamos en cinco elementos de transformación esenciales.

66%

de las empresas de gas y petróleo están planificando cambiar de manera fundamental o reinventarse radicalmente en el transcurso de los próximos tres años.



# El modelo de las 5C de Accenture para la reinvencción



## Conectividad

Posibilitar una empresa inteligente y segura con conectividad de extremo a extremo, optimización y capacidades autónomas.



## Carbono

Lograr la neutralidad de carbono transformando/modificando las inversiones, operaciones y productos.



## Cliente

Proporcionar una experiencia de cliente (B2B y B2C) superior mediante el diseño, los servicios y los formatos/canales.



## Cultura

Construir una cultura distintiva liderada por el propósito y una experiencia de empleado con el énfasis puesto en la innovación y la agilidad.



## Competitividad

Perfilar un modelo operativo y una cartera resilientes, incluidas las formas de trabajo, que logren retornos gradualmente crecientes por medio de ciclos.

# Índice de Reinversión de Accenture para las empresas de gas y petróleo

Creamos un Puntaje del Índice de Reinversión (RI) para el Gas y el Petróleo, integrado por puntajes igualmente ponderados de cada una de las 5C de la reinversión, con un puntaje máximo posible de 100.

## 18 Líderes

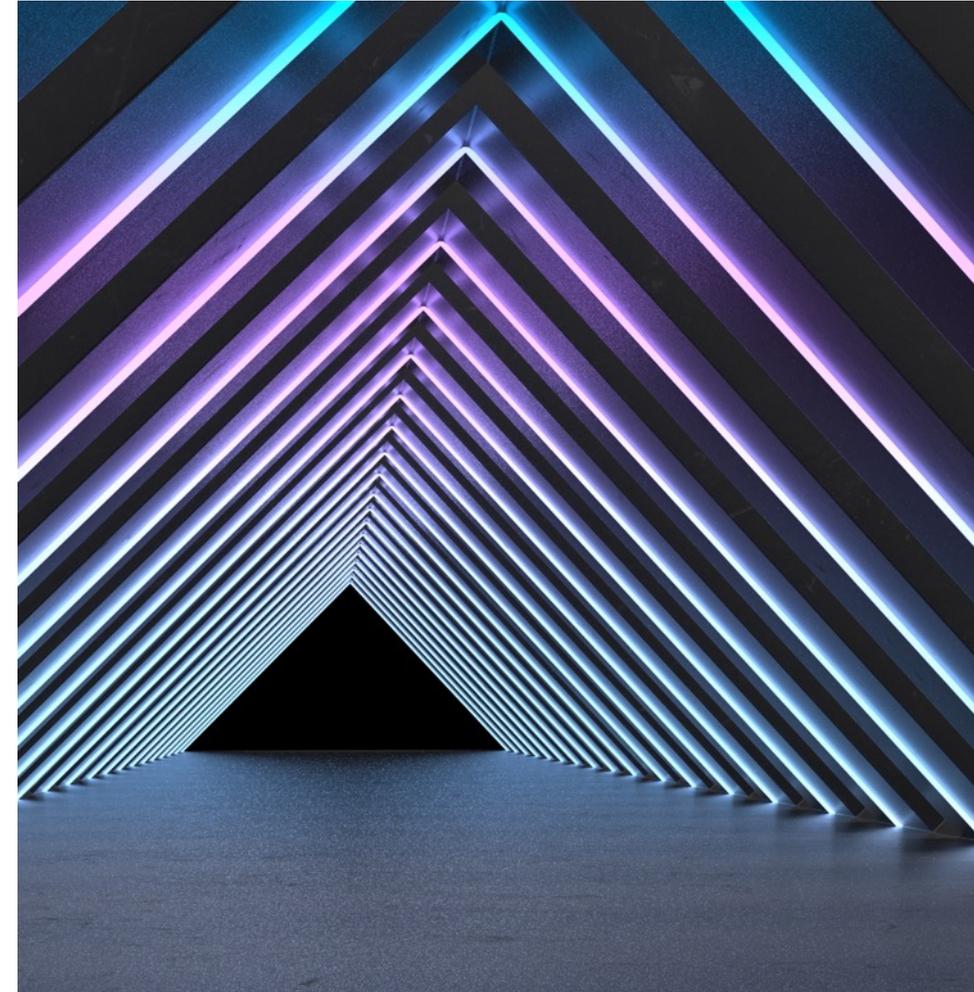
El 10 por ciento superior de las empresas –con un puntaje promedio de RI de 77– fueron consideradas como las compañías líderes en la carrera de la reinversión. Son las que están implementando acciones audaces y decisivas.

## 117 Seguidoras

La mayoría de las empresas ocupan el punto medio del paquete. Están dando algunos pasos para cambiar de manera fundamental su modelo de negocios u operativo pero les falta una auténtica reinversión.

## 44 Rezagadas

Al final de la lista se encuentra el 25 por ciento inferior de las compañías. Estas “rezagadas” –con un puntaje promedio de RI de 58– todavía tienen que focalizar adecuadamente sus acciones e inversiones en la creación de un futuro rentable y sostenible.

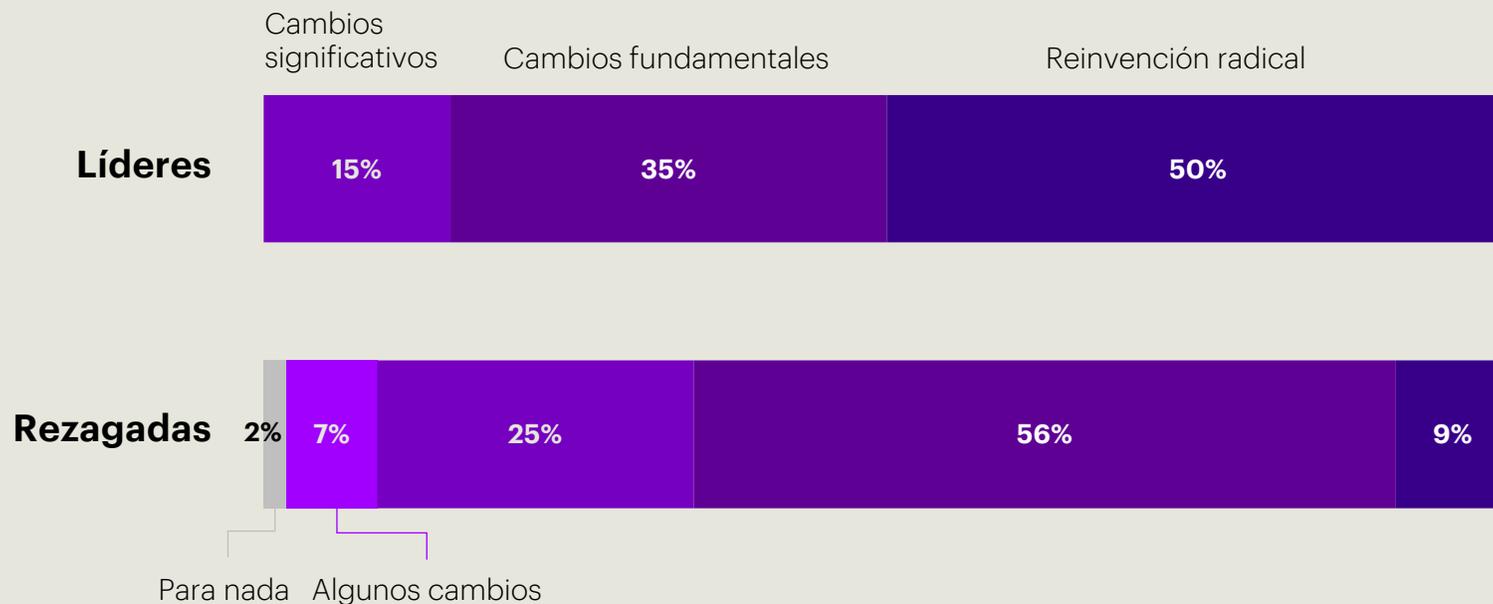


# Las empresas líderes son mucho más ambiciosas

Si bien el 90 por ciento de las empresas de gas y petróleo de nuestro estudio reconocen la necesidad del cambio, solo el 21 por ciento está avanzando más allá de un cambio significativo o fundamental y procurando una auténtica reinvención.

Las empresas líderes tienen ambiciones de reinvención mucho más altas; y las rezagadas, tienen muchas menos.

¿En qué medida está usted planificando reinventar su compañía durante los próximos tres años en respuesta a la pandemia del COVID-19?



Pregunta de la encuesta: ¿En qué medida está usted planificando reinventar su compañía durante los próximos tres años en respuesta a la pandemia del COVID-19?\* Global (N=214).

# También han definido prioridades claras

Las diferencias entre las líderes y las rezagadas son bastante pronunciadas, no sólo respecto de cómo abordan cada uno de los elementos de las 5C sino también de cómo priorizan esos elementos dentro de sus respectivos viajes de transformación.

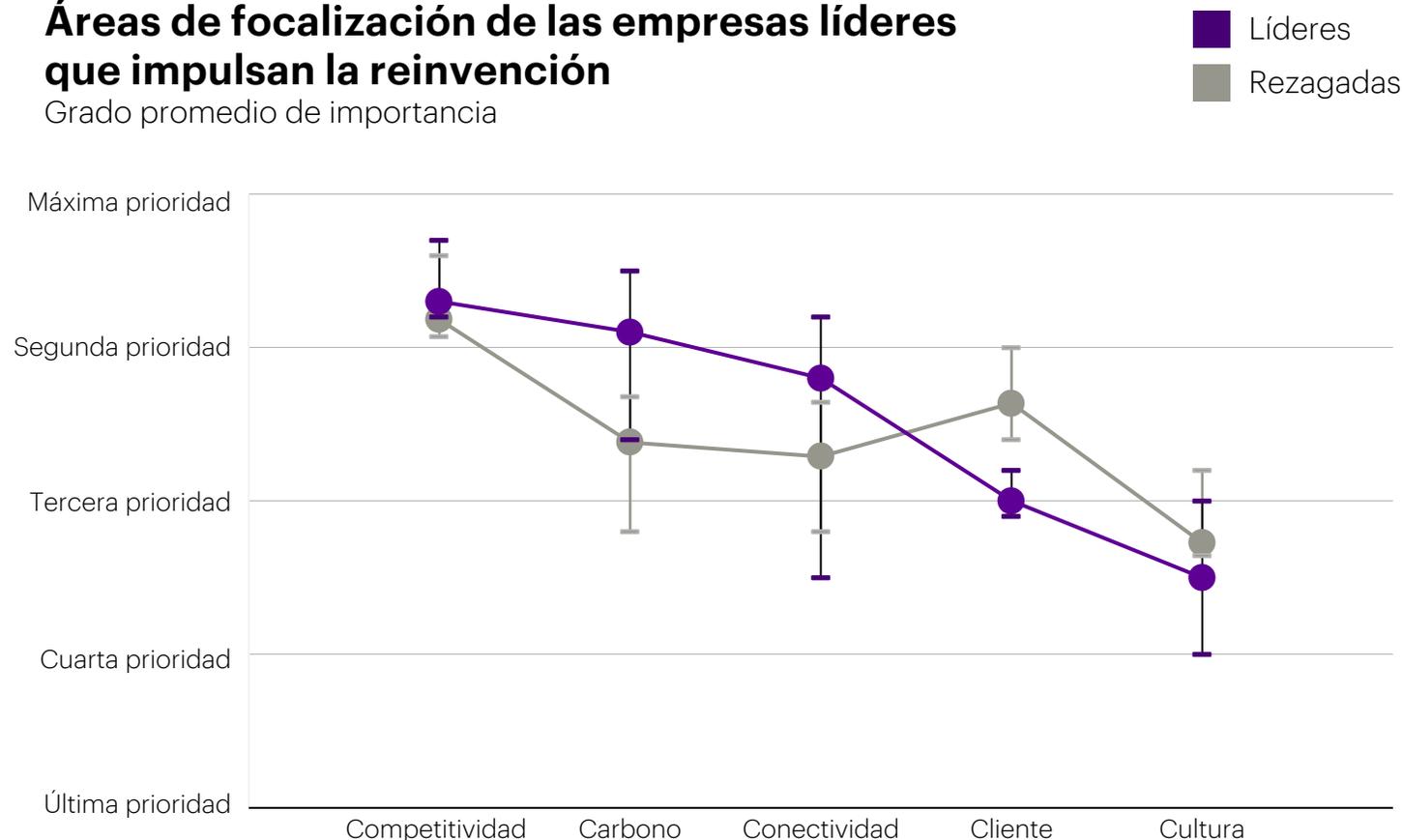
**Las líderes han apostado a tres prioridades centrales:**

**+ Competitividad,  
Carbono y  
Conectividad.**

Las rezagadas están menos focalizadas, en especial cuando se trata de identificar su segunda prioridad. Esto sugiere que no están tan enfocadas en sus iniciativas de transformación.

## Áreas de focalización de las empresas líderes que impulsan la reinvención

Grado promedio de importancia



Pregunta de la encuesta: ¿En qué áreas se focalizará su organización para dar impulso a la reinvención? Global (N=214). Los encuestados asignaron 100 puntos a las áreas de focalización más importantes.

# Grandes esperanzas de altos retornos

Las líderes no solo exhiben claridad respecto de cómo priorizar sus iniciativas de transformación. También tienen una enorme 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 durante 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).



Para entender si se justifica la confianza y el optimismo de las empresas líderes hace falta una inspección más minuciosa de las acciones que están implementando en cada una de las áreas de las 5C.

¿Están haciendo lo que se necesita para reinventarse con éxito?

¿Están actuando como auténticas empresas líderes?



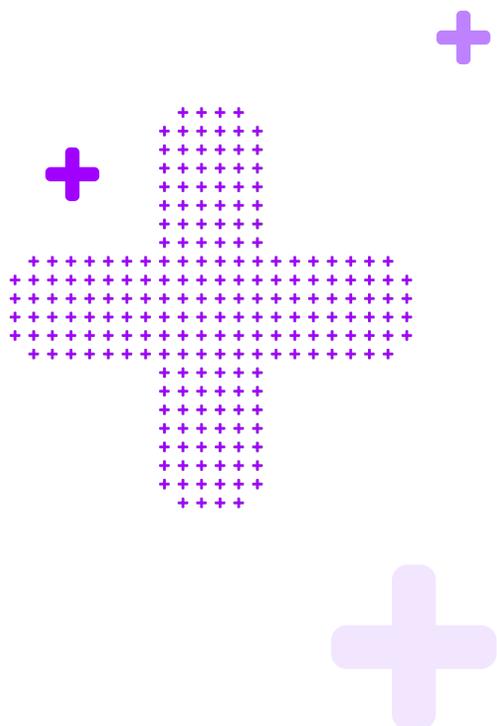
01

# Competitividad

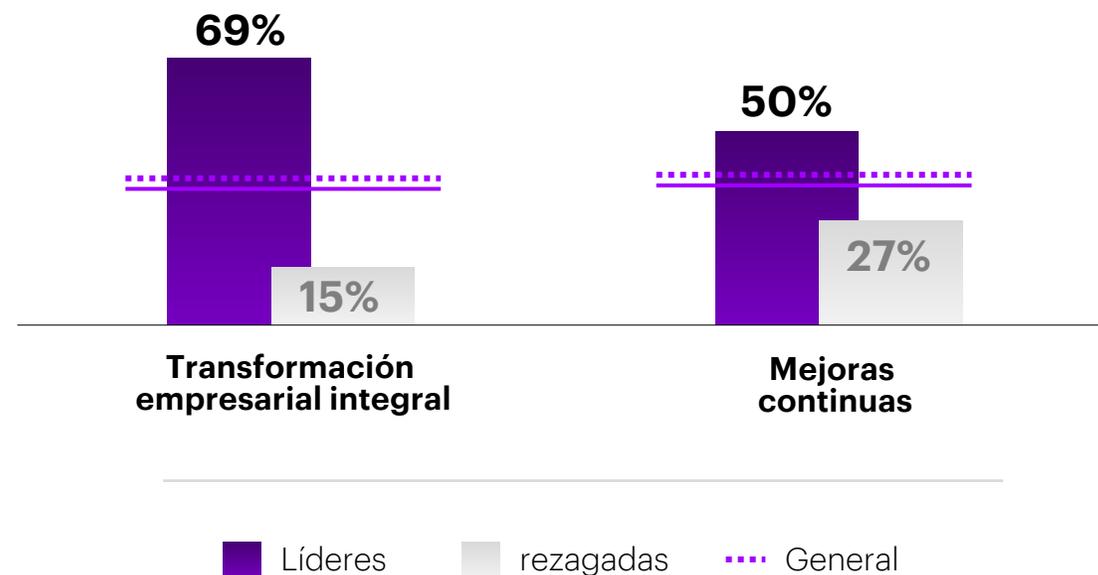
Baje el volumen



Las empresas líderes saben que para lograr sus metas de reinversión hace falta algo más que soluciones puntuales o un sistema de mejoras continuas. Más de dos tercios de las compañías (69 por ciento) consideran que una transformación empresarial integral es esencial para el éxito. Solo el 15 por ciento de las rezagadas está de acuerdo. En términos generales, estas últimas están adoptando un enfoque incompleto hacia la transformación.



## Porcentaje de empresas líderes que identifican que la acción es esencial para la reinversión



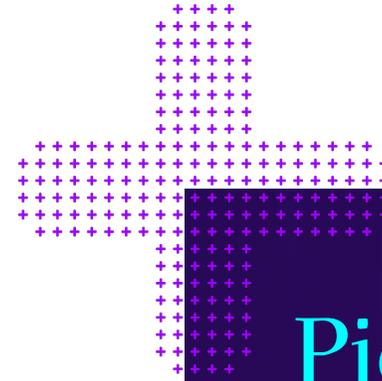
Pregunta de la encuesta: ¿Cómo caracterizaría usted su enfoque para mejorar la competitividad durante los próximos 12 meses? Global (N=214).



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, introducir nuevos productos y servicios (tanto dentro como fuera de la industria del gas y el petróleo) y desarrollar sus capacidades operativas para satisfacer sus nuevas ambiciones de negocios. Las empresas rezagadas son menos imaginativas y más proclives a su mentalidad tradicional de silo.

El avance hacia negocios bajos en carbono tiene un atractivo especial para las líderes. Es ahí donde creen que verán el mayor crecimiento de sus márgenes.

Pero, una serie de compañías líderes también estiman que verán crecimiento en las operaciones de upstream, midstream y downstream. Sus expectativas de mejoras en los márgenes de las operaciones de downstream son especialmente notables porque se basan en un enfoque de la cadena de valor de extremo a extremo, con acciones dedicadas que apuntan a la optimización de la cadena de abastecimiento, las oportunidades de comercialización y las mejoras minoristas.



## Piense como una empresa líder

Las empresas líderes en Competitividad diseñan con el foco puesto en una reinversión rentable mediante transformaciones empresariales integrales orientadas a diversificar sus carteras de activos, productos y servicios, y mejorar sus capacidades operativas.

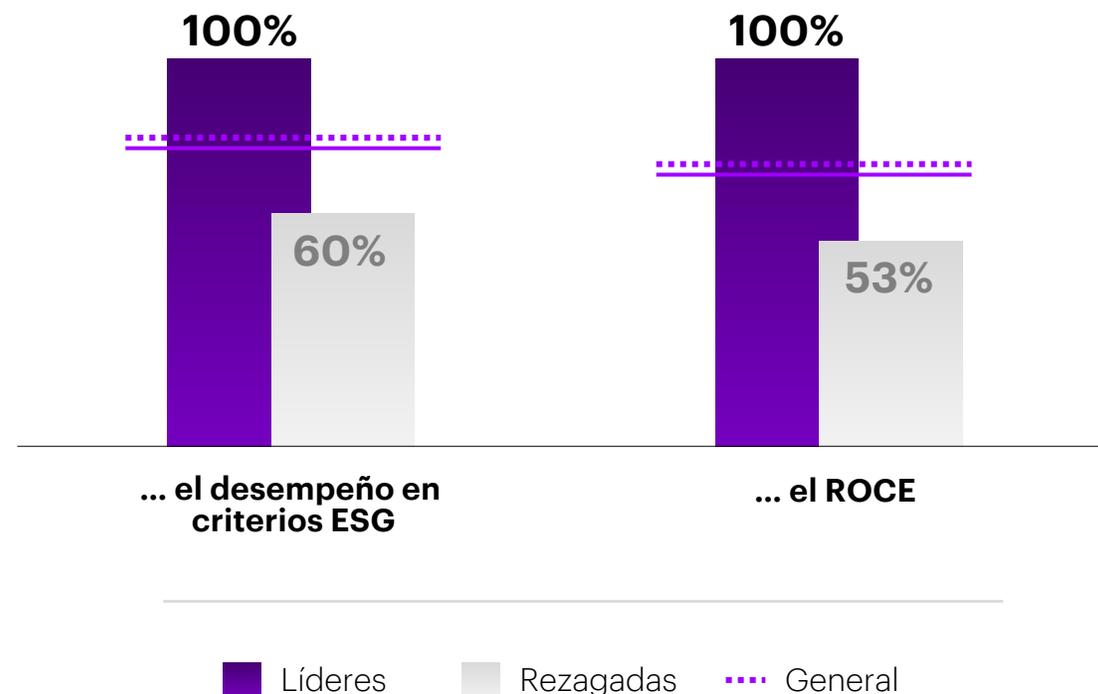


En el ámbito de la Competitividad, las empresas líderes tienen un foco claro en dar impulso a la rentabilidad. Con ese propósito, ya no definen el éxito según los volúmenes de gas y petróleo que producen. Buscan competir sobre la base de los criterios ESG (ambiental, social y gobierno corporativo) y también de los retornos que pueden generar sobre el capital empleado (ROCE). Todas las compañías líderes de nuestra encuesta estiman que sus iniciativas de competitividad tendrán un fuerte impacto en estos indicadores.

La **investigación reciente de Accenture** ha revelado que las empresas de mejor desempeño están rompiendo los trade-offs entre desempeño y responsabilidad. En promedio, las compañías de gas y petróleo buscan eliminar esos trade-offs para el año 2026<sup>1</sup>. Nuestro índice de reinversión demuestra que muchas ya están en marcha.

## 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 expectativas de crecimiento de las empresas líderes exhiben un marcado contraste con las rezagadas. Un punto positivo para las rezagadas está en el negocio del upstream, donde las mejoras en la selección de pozos y los avances en las tecnologías y procesos de producción y perforación les dan un poco de esperanza.

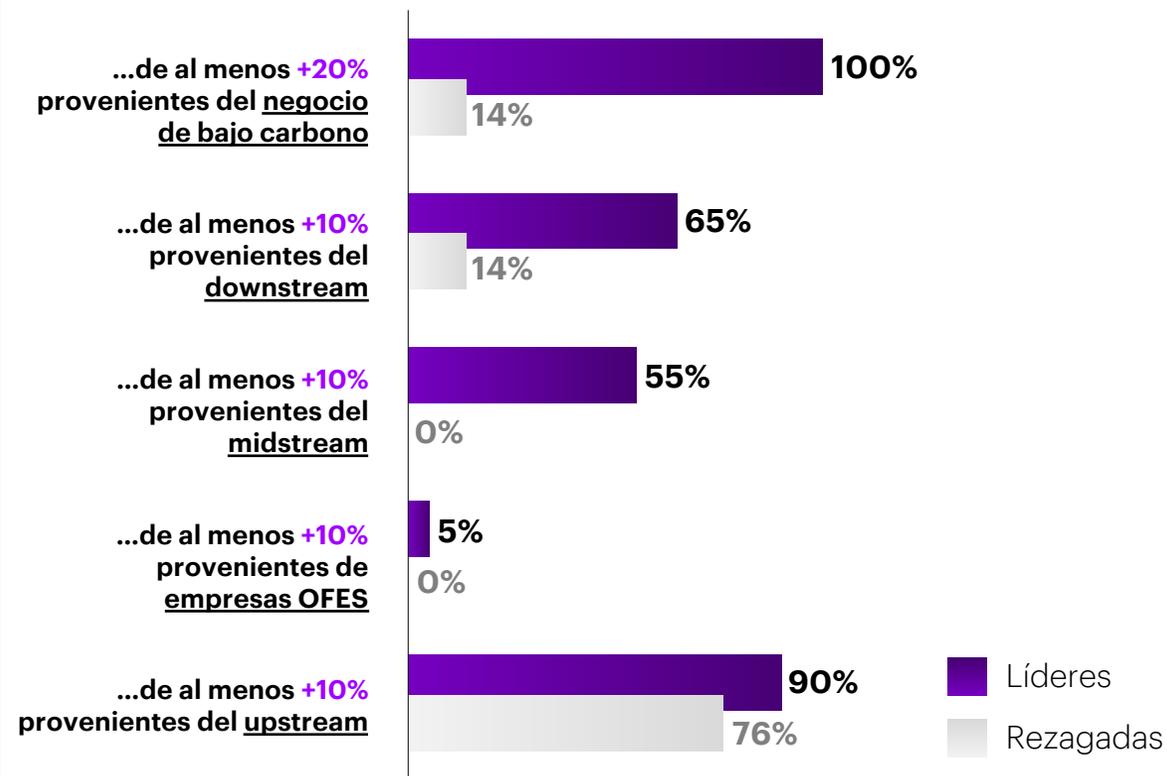
Las empresas rezagadas ven solo una pequeña oportunidad de crecimiento en los negocios de bajo carbono o de downstream, y un potencial de crecimiento incluso más bajo en el sector de midstream o en las empresas de servicios y equipos para yacimientos petrolíferos (OFES).

De hecho, ni las compañías líderes ni las rezagadas esperan mucho de las empresas OFES en los próximos tres años. Es interesante señalar que nuestra encuesta reveló que las compañías del rubro OFES representaron el porcentaje más alto de encuestados que consideran que la transformación empresarial integral es esencial. Sin embargo, sobre la base de nuestros hallazgos, resulta claro que dudan de sus habilidades para lograrlo en su forma actual. Esto podría ayudar a explicar por qué algunas empresas OFES están abandonando las líneas de servicios tradicionales, tales como soporte al fracking y desarrollo de nuevas capacidades para atender a los jugadores de las áreas de downstream o bajo carbono.



## 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).



En el ámbito de la Competitividad, las empresas líderes están haciendo muchas cosas bien. Apuntan a una reinversión rentable mediante transformaciones empresariales integrales. Están diversificando sus carteras de activos, productos y servicios. Y están mejorando sus capacidades operativas en toda la cadena de valor. Por estas razones, es probable que se lleven la parte del león de sus objetivos de reinversión.

Sin embargo, nuestro análisis también reveló un punto ciego significativo en la agenda de Competitividad de las líderes. A diferencia de lo que ocurre en las compañías líderes de otras industrias, los ejecutivos del gas y el petróleo no están pensando en ecosistemas y alianzas como fuente de la diferenciación competitiva.

Esta omisión puede poner en peligro sus objetivos de reinversión, en especial respecto de lograr la rentabilidad en los negocios de bajo carbono.

Tal como se señala en [Descarbonizando la energía: de la A a la Z](#), la reinversión del sistema de energía basado en combustibles fósiles dependerá de la colaboración entre sectores. Son cuatro los sectores que impulsarán la mayor parte del aumento proyectado de emisiones entre hoy y el año 2050: electricidad, transporte, industria pesada y construcción. Estas son las industrias con las que deben trabajar las compañías de gas y petróleo e influir para que la transición hacia un futuro de bajas o nulas emisiones se convierta en realidad.



## Acciones clave que estamos viendo en la industria:

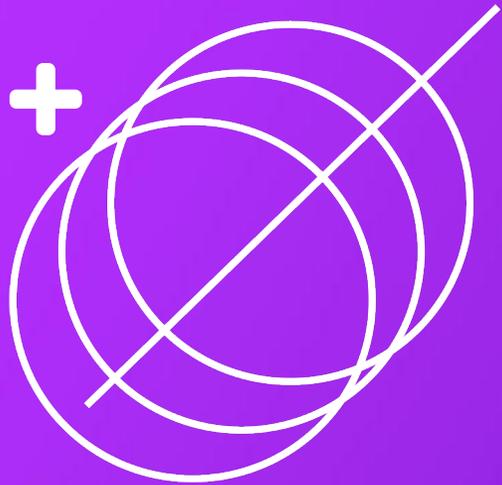
**Alianzas** con jugadores tecnológicos para acelerar los programas de Transformación Digital o explorar nuevos emprendimientos.

**Expansión** de la infraestructura de gas natural y la demanda como palanca para la transición energética.

**Búsqueda** de nuevas oportunidades de negocios en toda la cadena de valor del sector de la electricidad, con el foco puesto en la generación de energías renovables.

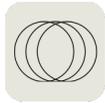
**Cambio** de los modelos operativos y reorganización en torno a emprendimientos fuera del ámbito del gas y el petróleo.

**Reformulación de la marca** para reflejar un avance hacia un enfoque más holístico en términos de energía.



“En el ámbito de la Competitividad, las empresas líderes están haciendo muchas cosas bien. Pero no están pensando holísticamente respecto de las alianzas como fuente de diferenciación. Esta omisión puede poner en peligro sus objetivos de reinvencción”.





**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 para mejorar de forma material los retornos del ciclo completo.



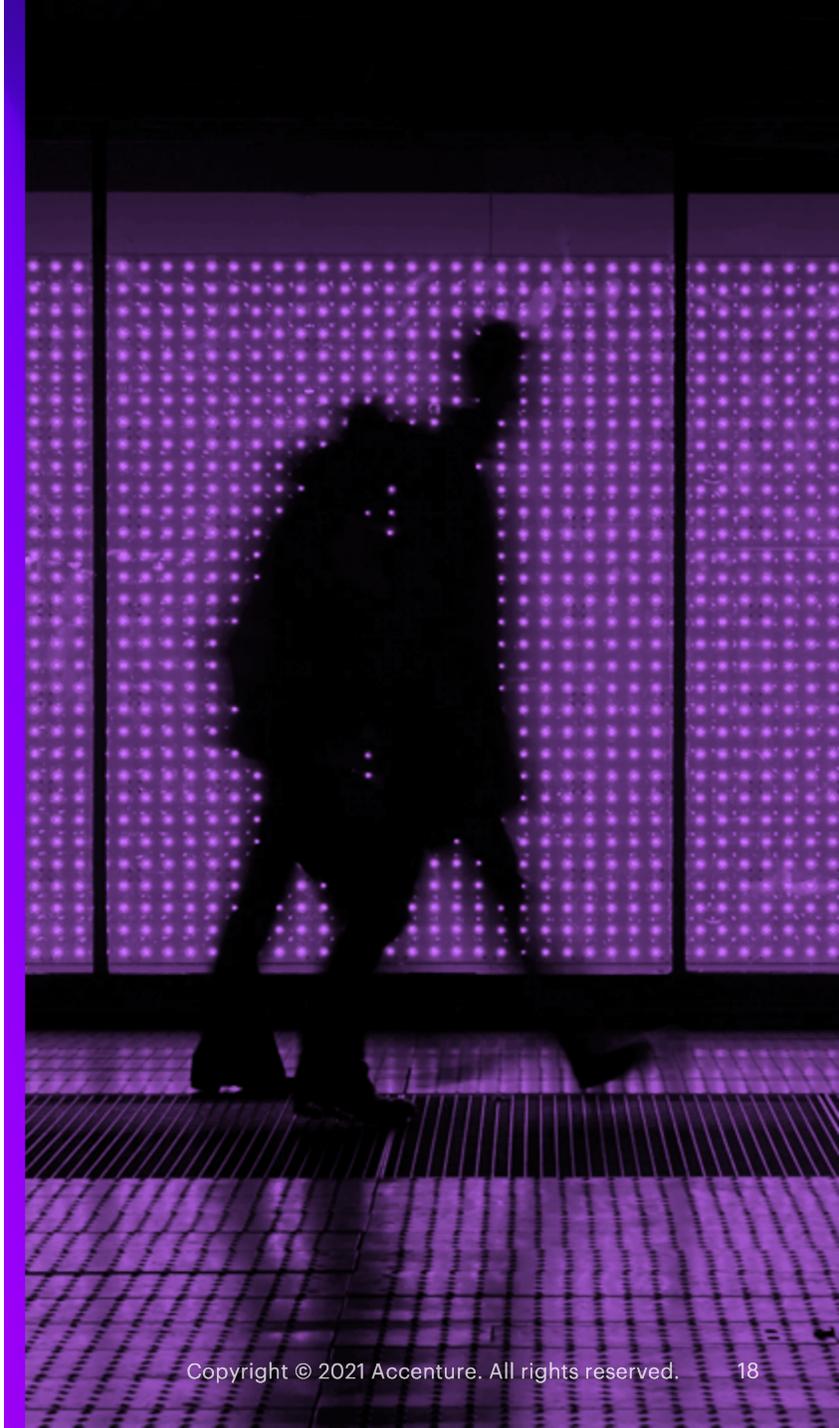
**Garantizar que las operaciones y las funciones estén en perfecta armonía.** Acepte que los esfuerzos incompletos no destrabarán plenamente el potencial que existe dentro su organización. Colabore internamente para diseñar y ejecutar transformaciones empresariales integrales exitosas.



**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 (por ejemplo, los hubs de recursos), impulsará la innovación y desarrollará soluciones y servicios rentables de bajo carbono.



**Capturar la multiplicidad ecológica.** Ponga a la sustentabilidad en el centro de su estrategia y su toma de decisiones no solo para diferenciar a su empresa a los ojos del mercado sino para atraer el capital de los inversores.



# 2022



## **Carbono**

Reinvéntese con el Control  
de la (e)Misión

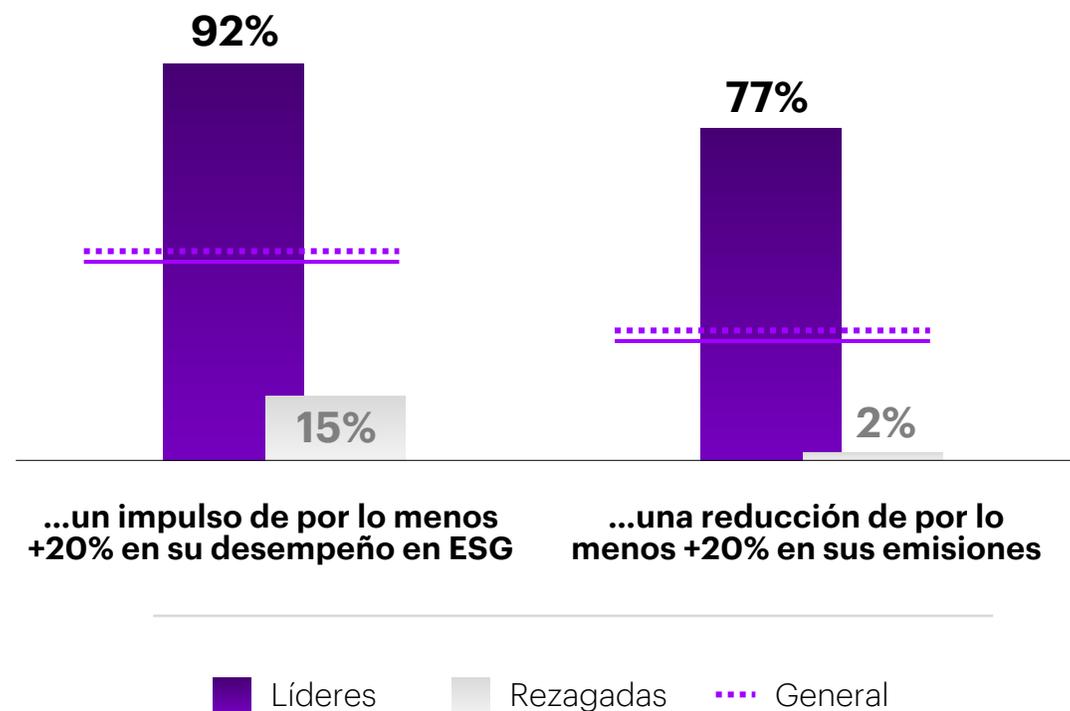


Para lograr sus objetivos ESG (ambiental, social, gobierno corporativo), las empresas líderes están implementando acciones decisivas y prácticas para el futuro cercano. Por ejemplo, están invirtiendo en soluciones de gestión energética, centrándose en obtener eficiencias significativas en los procesos y desplegar mejores tecnologías de detección y gestión del carbono.

Una vez más, las líderes han demostrado tener confianza en sus esfuerzos. La gran mayoría cree que los pasos que están dando hoy darán un significativo impulso al desempeño en los criterios ESG y reducirán sus emisiones. La gran mayoría de las rezagadas, en cambio, no están buscando resultados significativos.

## 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).

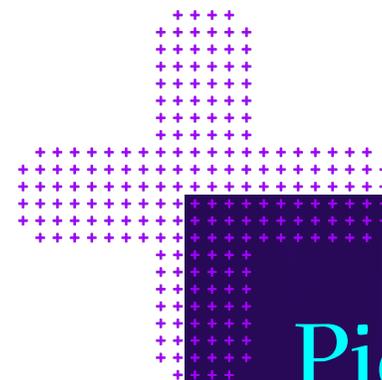




Los análisis de Accenture han concluido que las emisiones de CO2 equivalente a nivel global, relacionadas con la energía, totalizaron alrededor de 40 gigatonnes en 2020. De esa cantidad, alrededor de dos tercios estuvieron relacionadas con la industria del gas y petróleo, con un 20 por ciento (emisiones de Alcances 1 y 2) emitidas directamente a través de las actividades de extracción, procesamiento, transporte y refinación, mientras que el 80 por ciento restante (emisiones de Alcance 3) fue emitido en el punto de consumo, en el cual se convierten los hidrocarburos para otros usos como combustible para transporte o calefacción, o en la producción de petroquímicos<sup>2</sup>.

El imperativo de las empresas de gas y petróleo es limitar no solo el 20 por ciento de las emisiones que se producen en sus operaciones sino también el 80 por ciento que ocurre fuera de su alcance.

Las compañías líderes están abordando frontalmente el desafío del carbono de dos maneras notables. La primera es a través de la definición de metas 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. En cambio, solo el 56 por ciento de las rezagadas han definido metas ambiciosas y solo el 47 por ciento divulgan con regularidad sus resultados.



## 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.

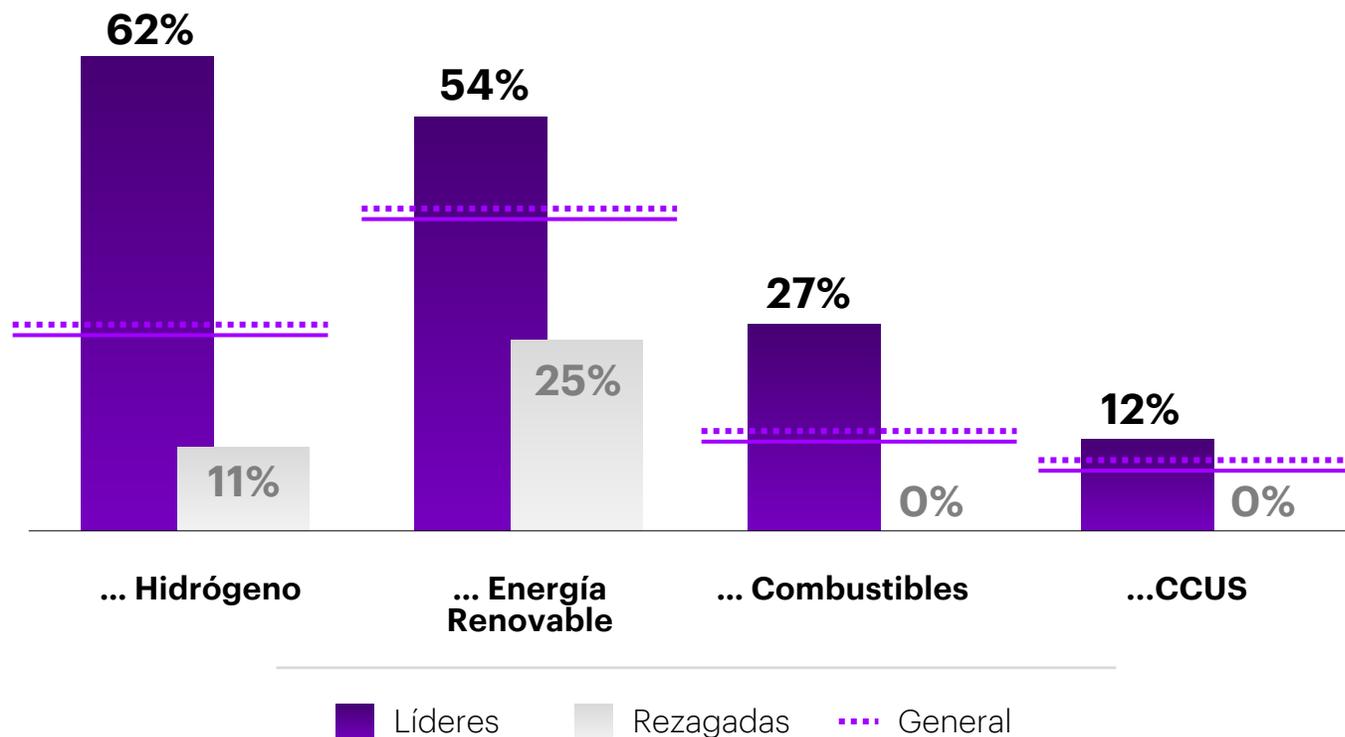


La segunda manera en la que las empresas líderes están abordando el tema del carbono es elevando el grado de importancia de sus soluciones de bajo carbono. Tal como se mencionó antes, las líderes estiman que sus segmentos de negocios de bajo carbono experimentarán un crecimiento de sus márgenes de por lo menos el 20 por ciento. También esperan que sus negocios de bajo carbono contribuyan generosamente al crecimiento de sus ingresos para el año 2030.

Para ellas, el hidrógeno y la energía renovable tienen el más alto potencial, mientras que los biocombustibles y la captura, utilización y almacenamiento de carbono (CCUS) también representan oportunidades de ventas viables en el transcurso de los próximos 10 años. En apariencia, las empresas rezagadas tienen menos confianza, ambición o recursos financieros para desarrollar estos negocios.

## 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).



En el ámbito del Carbono, las empresas líderes no solo reaccionan a las presiones externas respecto de los criterios ESG. También abordan de manera proactiva sus emisiones con iniciativas prácticas. Y crean nuevas fuentes de recursos por fuera de las fronteras tradicionales del gas y petróleo. Estos son pasos importantes para crear una ventaja competitiva sostenible. Pero es probable que puedan hacer algunas cosas más.

Por ejemplo, en términos de la gestión de ESG, las compañías líderes dieron menos prioridad a promover la circularidad, que nosotros creemos que será un impulsor clave para reducir las emisiones. También han puesto un menor foco que las rezagadas en identificar y fortalecer los activos de bajo carbono en sus carteras.

**Esto es sorprendente dado que las empresas líderes esperan que sus negocios de bajo carbono sean el catalizador del crecimiento de los márgenes y los ingresos.**

## Acciones clave que estamos viendo en la industria:

**Definición** de metas agresivas de emisiones y ESG para la próxima década y más allá también, incluidos los compromisos de cero neto.

**Inversión** en desarrollar la capacidad y ganar escala en las soluciones de bajo carbono, tales como CCUS e hidrógeno.

**Expansión** de las carteras de combustibles renovables y modernización de las refinerías para dar cabida a nuevos productos.



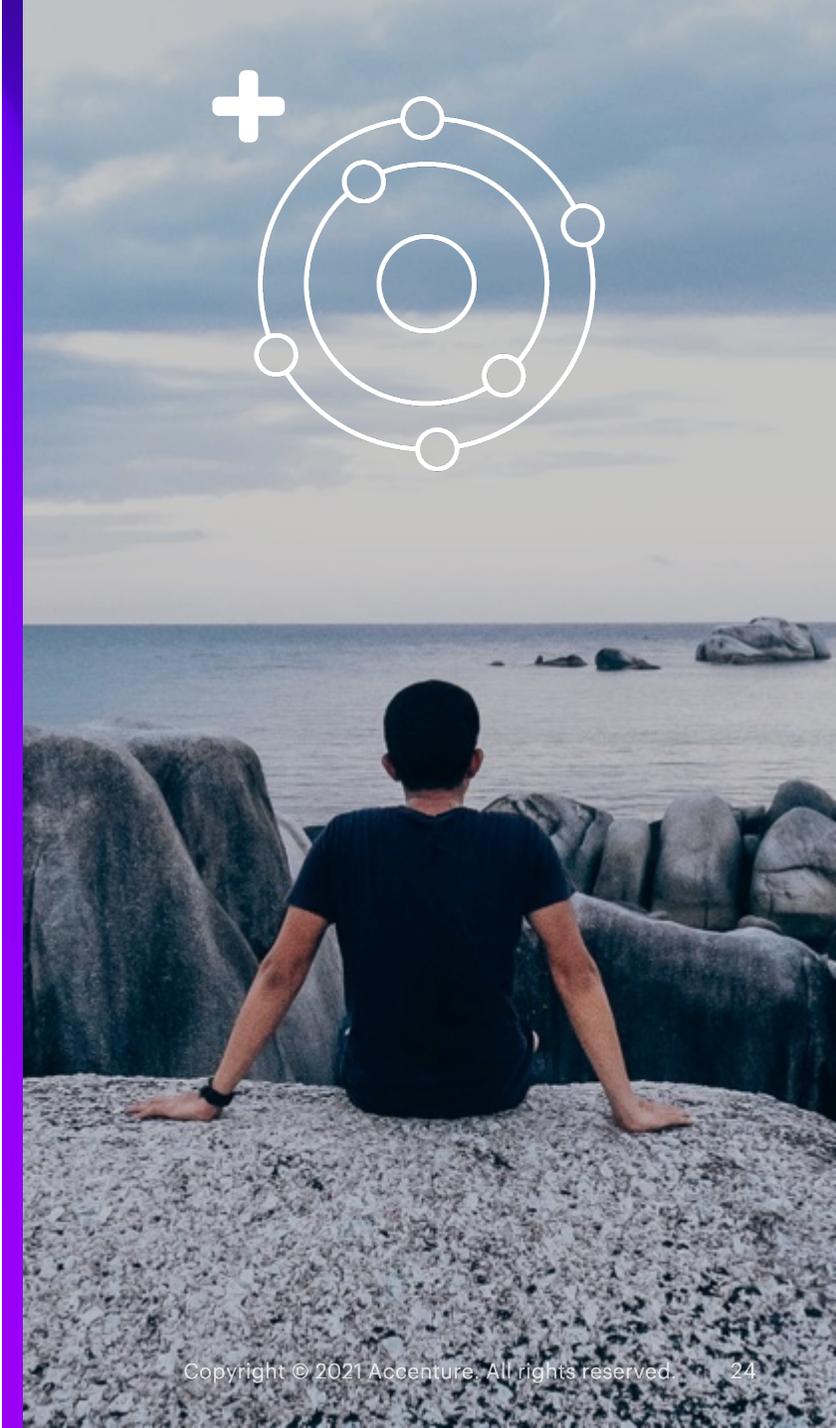
## En el ámbito del Carbono, recomendamos a las compañías de gas y petróleo implementar las siguientes acciones:

**+ Moverse rápidamente.** No espere a que sea demasiado tarde para mover sus piezas en el área del carbono. A medida que la gestión del carbono se convierte rápidamente en un elemento esencial para competir en el mercado, las empresas de gas y petróleo necesitan definir sus Indicadores Clave de Desempeño (KPI) y desarrollar un plan proactivo, un mapa de ruta y los incentivos.

**+ 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.

**+ Apostar a un bajo nivel de carbono.** Los negocios del bajo carbono son los que presentan las mayores oportunidades de crecimiento. Identifique el lugar en el que tendrá la chance de causar el mayor impacto e implemente medidas para desarrollar capacidades diferenciadas.

**+ Ampliar las alianzas.** Colabore más allá de sus grupos de pares y de socios tradicionales para dar impulso a innovaciones originales en carbono que trasciendan las fronteras de su industria.



03

# Conectividad

Tenga cuidado con las brechas



La Conectividad es un elemento clave de la reinención, porque une a toda la empresa alrededor de una visión común para la transformación y permite a las fuerzas de trabajo colaborar para dar impulso a los resultados acordados. Las tecnologías digitales desempeñan un rol crítico a la hora de hacer posibles las conexiones necesarias.

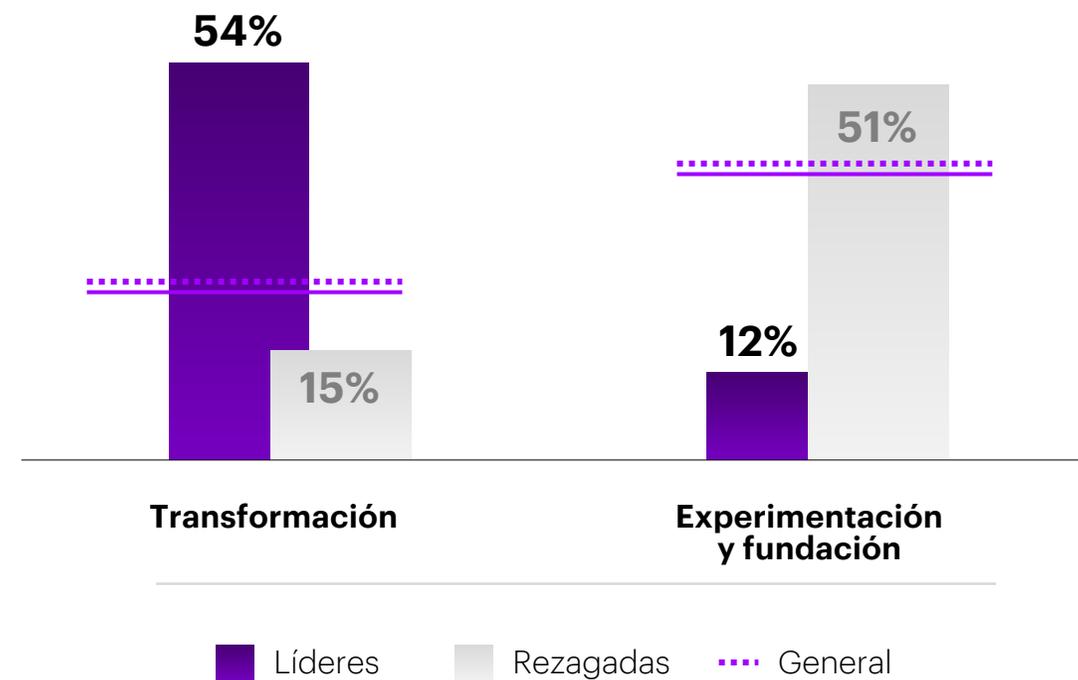
Para construir las capacidades requeridas para la Conectividad con miras a la reinención, las empresas líderes se están volcando hacia las tecnologías móviles e industriales, como la realidad aumentada y la Internet de las Cosas. Más allá de conectar a sus organizaciones, estas tecnologías tienen el beneficio adicional de ayudar a las compañías líderes a lograr sus ambiciones en términos de los márgenes en upstream y downstream antes señalados.

Pero lo más sorprendente es la forma en que han abrazado la computación en la nube. Son muchas más las empresas líderes que están usando la computación en la nube para impulsar la transformación en comparación con las rezagadas. En cambio, la gran mayoría de las rezagadas siguen más focalizadas en experimentar con la nube y establecer un entorno fundacional de la nube. La buena noticia es que alrededor de dos tercios de ambos grupos están intentando aprovechar las capacidades de la nube, aunque a un ritmo y un nivel de intensidad diferentes.



## 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.

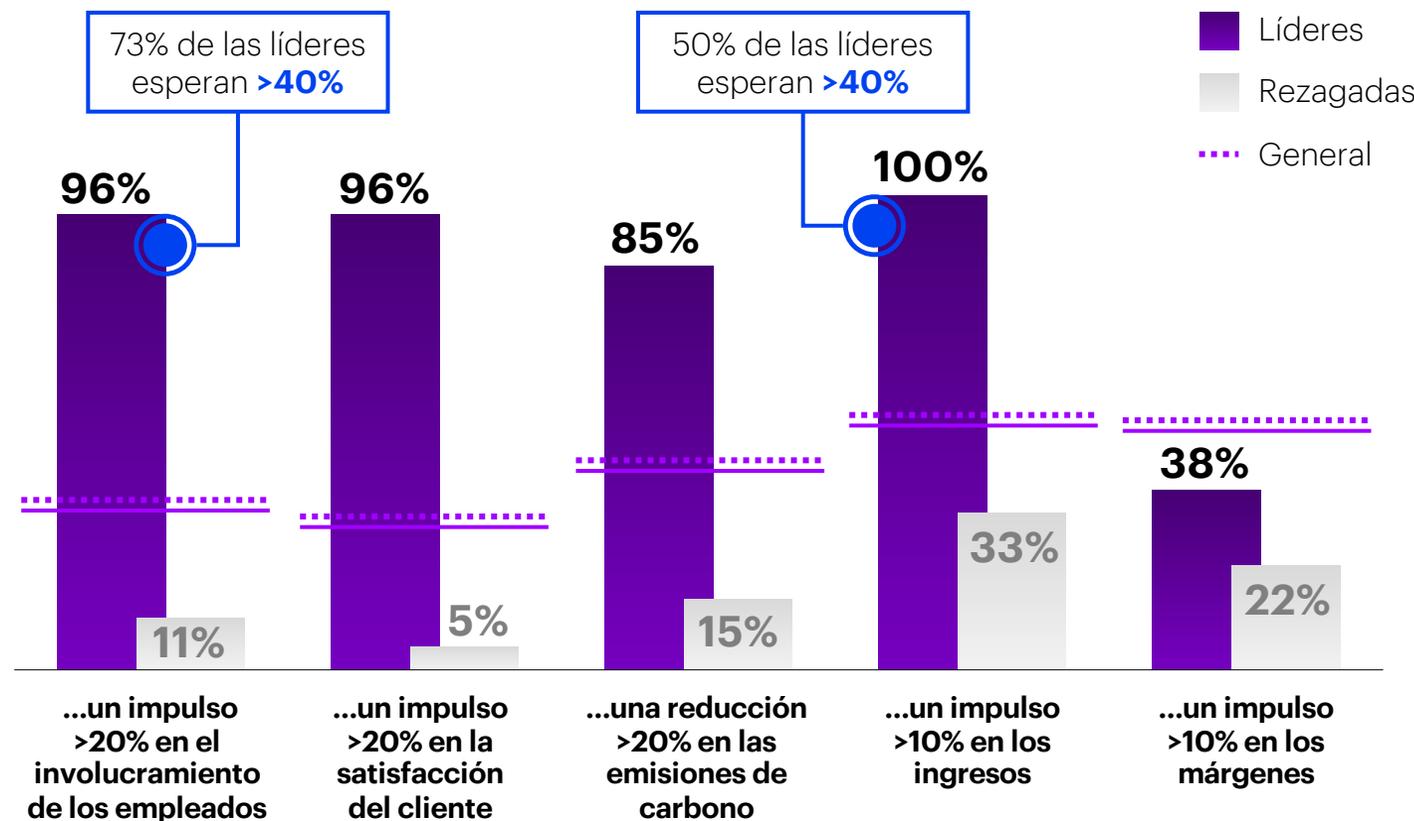


Las empresas líderes de nuestra encuesta entienden la necesidad de la Conectividad y el amplio conjunto de beneficios que ofrece. Han orientado sus programas de Conectividad para mejorar tanto sus indicadores “blandos” –como involucramiento de los empleados y satisfacción del cliente– como los indicadores operacionales y financieros tradicionales, como el margen y el desempeño en los criterios ESG.

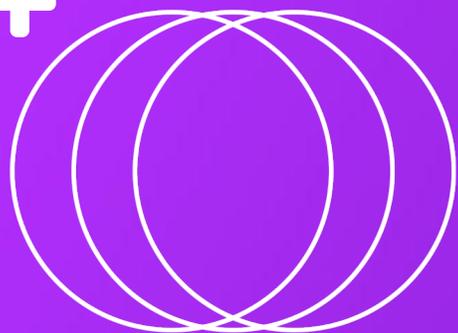
Todas las líderes esperan que la Conectividad promueva al menos el 10 por ciento del crecimiento de los ingresos durante los próximos tres años. Las rezagadas distan mucho de ser tan optimistas.

## Las empresas líderes esperan que la conectividad genere mejoras significativas en los indicadores financieros y no financieros

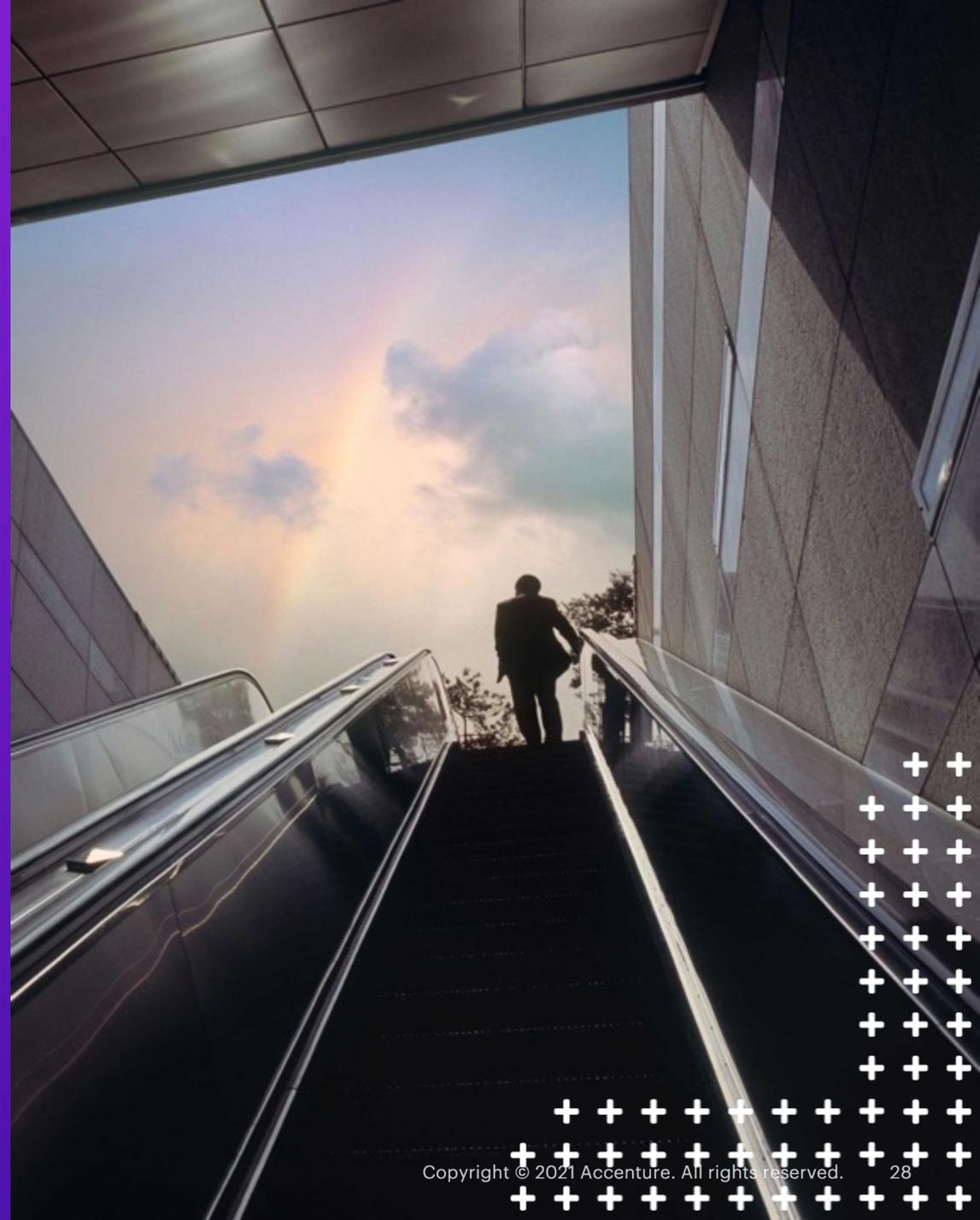
Porcentaje de encuestados que esperan...



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 acciones que las empresas líderes están implementando para cerrar las brechas son notables. Pero aún más sorprendente es el tamaño de las brechas que procuran cerrar”.





Si bien las compañías líderes están haciendo muchas cosas bien –como focalizarse en la transformación digital, y no en la experimentación, y apuntar a indicadores financieros y relacionados con el carbono– nuestro análisis reveló una enorme oportunidad para que las compañías líderes, y todas las empresas en general, hagan mucho más. Esto resulta evidente en las respuestas de los encuestados cuando reconocen sus brechas de capacidades en el área de la Conectividad.

Las acciones que las empresas líderes están implementando para cerrar las brechas son notables. Pero aún más sorprendente es el tamaño de las brechas que procuran cerrar. El mensaje es, entonces, que hay una gran oportunidad para que las compañías – incluso las que no son líderes– ganen un terreno significativo en la búsqueda de la ventaja competitiva.

De especial interés es la **falta de capacidades para la gestión de datos**

entre los jugadores de la industria del gas y petróleo. Una gestión efectiva de los datos es un requisito previo para la reinvención. Resulta necesaria para:

- Motorizar analytics que ayudan a identificar nuevas oportunidades de negocios y optimizar las carteras.
- Colaborar internamente y desarrollar innovaciones con socios del ecosistema.
- Aprovechar la nube de manera óptima.

Sin esta gestión, quizá no sea justificada la creencia de las empresas líderes de que la nube será un impulsor clave de la reinvención.

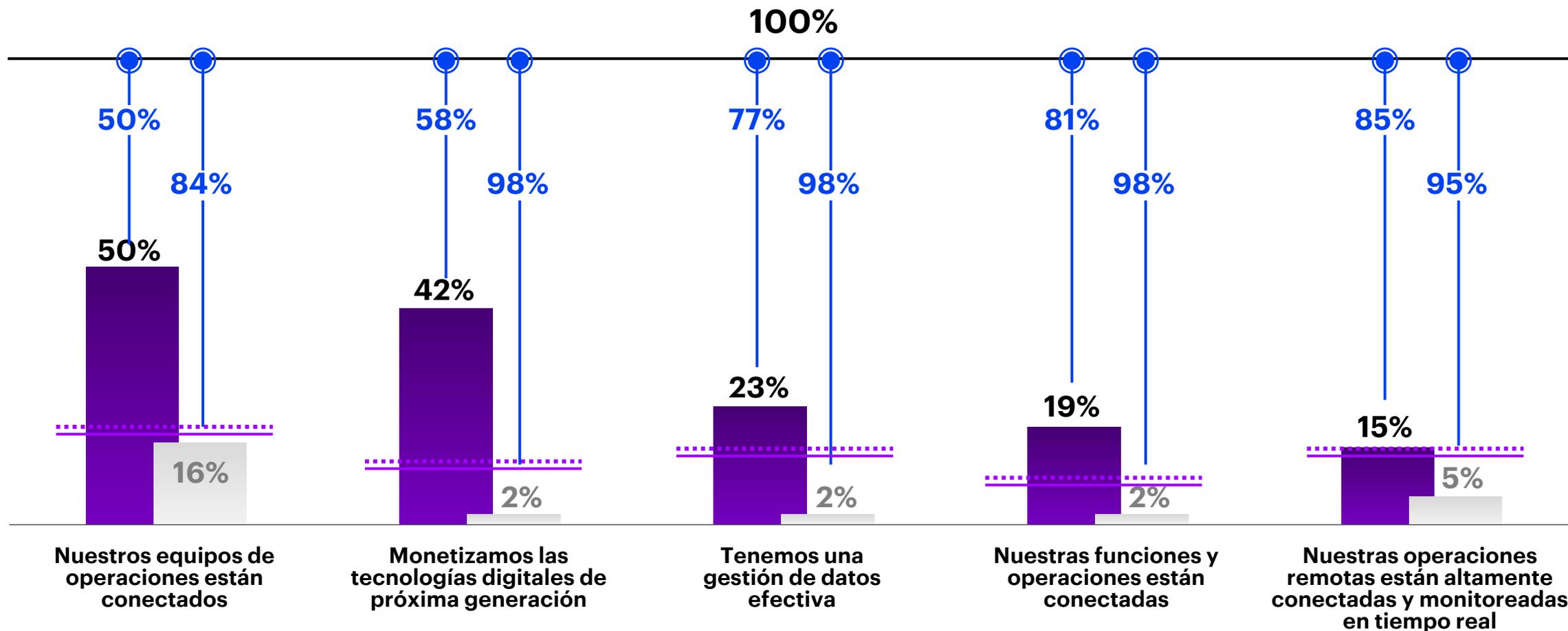




## En el ámbito de la Conectividad, hay brechas significativas en las capacidades

Porcentaje de encuestados que están muy de acuerdo con la afirmación

■ Líderes ■ Rezagadas ..... General



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

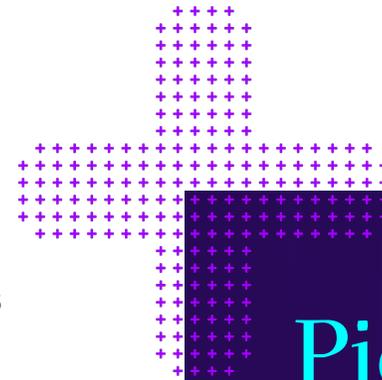


Otro hallazgo sorprendente de nuestra encuesta se relaciona con el rol de la **ciberseguridad**. O, para ser más precisos, con la falta de un rol de seguridad informática en la reinversión. Si bien los encuestados, en general, dijeron que la ciberseguridad será esencial en los próximos tres años, las empresas líderes la colocan en último lugar en la lista de soluciones digitales que planifican utilizar para la reinversión, detrás de la nube, las tecnologías industriales, la movilidad y la inteligencia artificial.

La falta de énfasis en la ciberseguridad sugiere un serio punto ciego para las empresas de gas y petróleo que se proponen prosperar en el futuro próximo.

La investigación de Accenture ha descubierto que, en comparación con las empresas de otras industrias, los jugadores de la industria del gas y petróleo son cuatro veces más deficientes para detener los ciberataques que reciben. Son cuatro veces más lentas para descubrir violaciones y tres veces más lentas a la hora de corregirlas. Además, tienen una efectividad de solo el 50 por ciento en la reducción de su impacto<sup>3</sup>.

Las consecuencias de capacidades de seguridad informática deficientes son enormes y van desde el daño financiero y a su prestigio hasta el daño personal. Y lo que es aún peor, las vulnerabilidades de las empresas de gas y petróleo aumentarán a medida que sigan desarrollando las tecnologías de la Internet de las Cosas en toda la cadena de valor a una escala sin precedentes. Llegó el momento de que las compañías de esta industria vuelvan a priorizar la construcción de sus defensas cibernéticas.



## 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.



## Recomendamos a las compañías de 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 reinención. Para ello, no se limite a migrar sistemas; aproveche deliberadamente todo lo que la nube tiene para ofrecerle y construya las capacidades necesarias para impulsar la transformación.
- + Desarrollar el músculo de la gestión de datos.** Una sólida gestión de los datos hace a la esencia de la captura del valor que deriva de la Conectividad. El gobierno, la calidad, la accesibilidad y la portabilidad de los datos son factores esenciales.
- + Focalizarse en la defensa. La ciberseguridad es un imperativo.** Con el aumento de las operaciones remotas y la adopción generalizada de la Internet de las Cosas, las empresas de gas y petróleo deben reconocer y abordar los mayores riesgos que enfrentan.
- + Pensar en la conectividad de la empresa primero y en las tecnologías individuales en segundo lugar.** Las tecnologías digitales pueden mejorar las eficiencias. Pero el auténtico valor de lo digital adquiere escala cuando se conectan los sistemas operacionales y de información, los trabajadores y los dispositivos en 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. Utilice la conectividad para capturar el valor de lo digital a escala industrial.

04

# Cliente

Personalice la experiencia  
del gas y petróleo

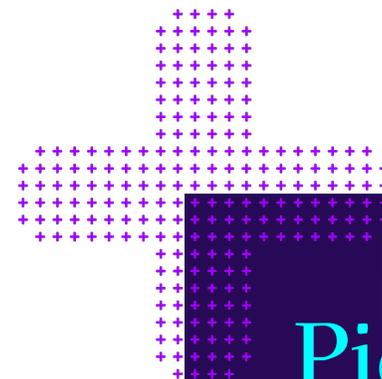


A medida que las empresas de gas y petróleo se reinventan, deberán avanzar más allá de un negocio de commodities y convertirse en un negocio centrado en el cliente. De empresas que satisfacen la demanda de energía a empresas que resuelven problemas.

La verdad es que focalizarse de forma intensa en el cliente significa un nuevo territorio para esta industria. Y si bien las compañías líderes no le otorgan al Cliente el alto nivel de prioridad que le asignan a algunas otras áreas 5C, están adoptando en apariencia un enfoque más equilibrado y mejor razonado hacia el involucramiento del cliente que las rezagadas.

Las compañías líderes han construido sólidas experiencias en todo el ciclo de vida del cliente –del descubrimiento de nuevos clientes a facilitarles el inicio de sesión, pedido y pago de productos–. De este modo, están creando barreras altas para evitar la deserción de clientes.

En cambio, solo el 4 por ciento de las rezagadas están implementando medidas para volver a conectarse con los clientes. Y solo el 7 por ciento prioriza el soporte y el reabastecimiento para fortalecer las relaciones.



## 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.



Pero, sobre todo, las empresas líderes también están equilibrando sus inversiones digitales para mejorar de forma continua las experiencias a lo largo del viaje del cliente. En cambio, las rezagadas están mucho más focalizadas en que se las reconozca y en ganar nuevos clientes.

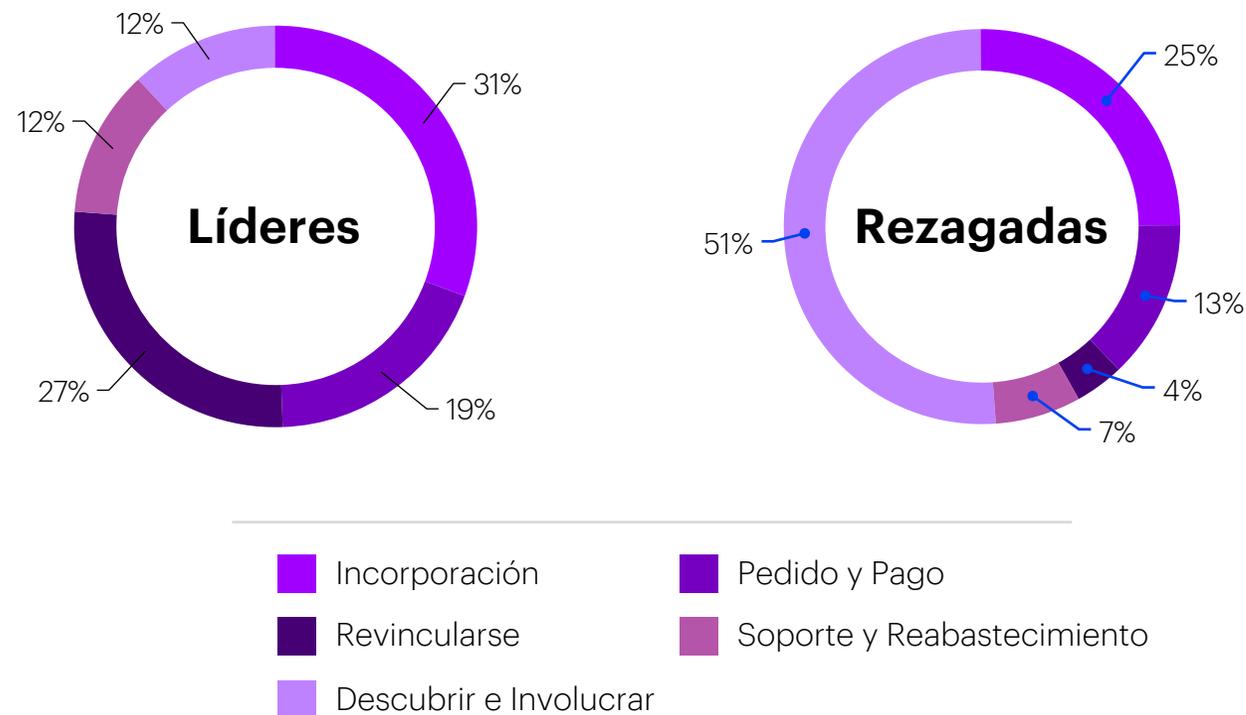
Incluso con referencia al uso de las tecnologías digitales en la fase de descubrimiento e involucramiento de la relación con el cliente, las líderes exhiben un enfoque mucho más maduro.

Por ejemplo, el 69 por ciento de las líderes están interactuando con los clientes a través de las redes sociales, contra solo un 31 por ciento de las rezagadas. Además, el 60 por ciento de las líderes (versus solo el 40 por ciento de las rezagadas) están invirtiendo en tecnologías digitales para entender, segmentar y medir las relaciones con sus clientes y analizar los datos del cliente para pronosticar tendencias.

Lamentablemente, su falta de capacidad de gestión de los datos, antes señalada, puede determinar que sus análisis sean menos significativos que lo que, de otro modo, serían.

## 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).



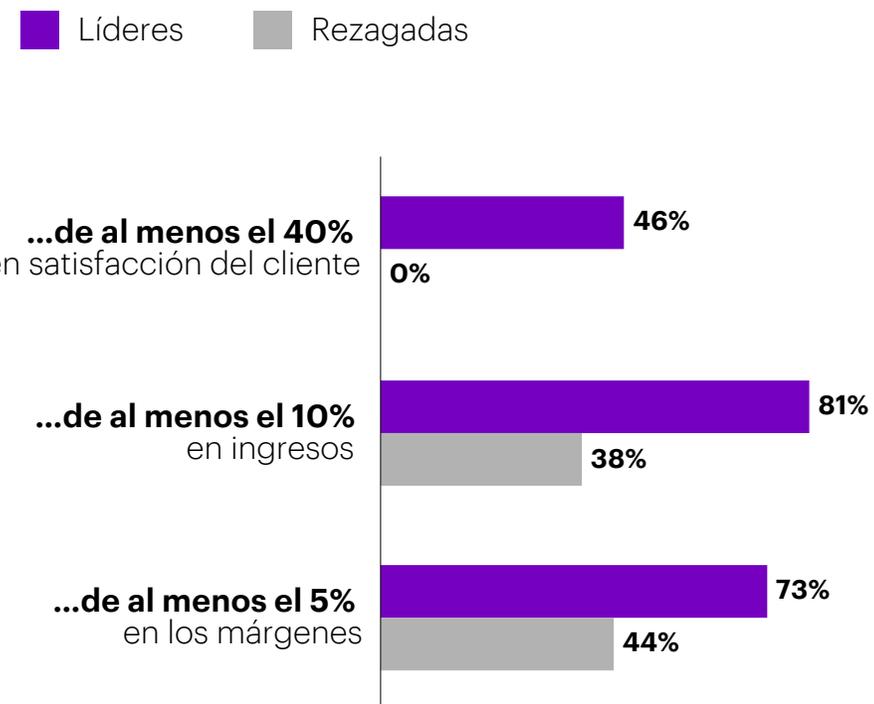


La personalización es otra área en la que las empresas líderes sobresalen. Más de las tres cuartas partes de ellas (76 por ciento) están personalizando productos, servicios o formatos sobre la base del feedback del cliente. En cambio, solo el 24 por ciento de las rezagadas están haciendo lo mismo. Las líderes también aventajan a las rezagadas (62 por ciento vs. 38 por ciento) en la personalización de productos y servicios para segmentos de clientes singulares.

Las empresas líderes esperan que su foco en la personalización rinda buenos frutos. Por ejemplo, más del 80 por ciento estiman que sus esfuerzos redundarán en un crecimiento de los ingresos de, al menos, el 10 por ciento. En apariencia, las rezagadas entienden que su enfoque menos robusto hacia la personalización generará resultados poco relevantes. Su falta de confianza en poder utilizar la personalización para mejorar la satisfacción del cliente es especialmente reveladora.

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

Porcentaje de encuestados que esperan mejoras...



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).

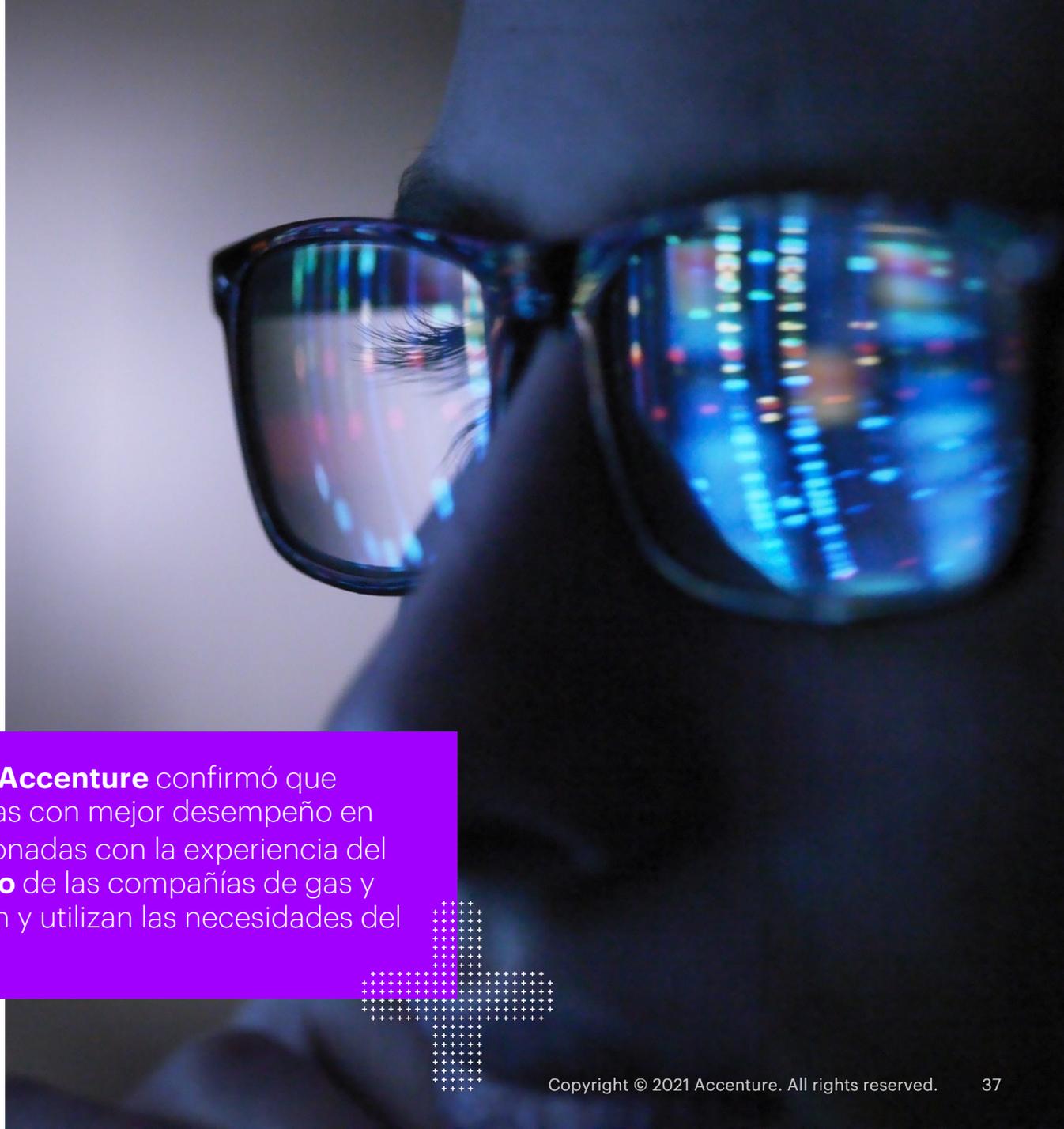


Tal como ocurre en el área de la Conectividad, las brechas en las capacidades de cara al cliente entre las empresas líderes y las rezagadas revelan las oportunidades que tienen las compañías para hacer movimientos capaces de cambiar el juego.

Por ejemplo, si bien entre el 60 y el 70 por ciento de las empresas líderes están utilizando las tecnologías digitales para medir las relaciones con el cliente, analizar tendencias e interactuar de diversas maneras, el 30-40 por ciento de ellas no lo están haciendo. De manera similar, entre el 25 y el 40 por ciento de las líderes no están personalizando sus productos y servicios.

Esto significa que todavía hay oportunidades para que las empresas de gas y petróleo llenen ese vacío y definan expectativas del cliente para un nuevo tipo de experiencia.

**Una reciente investigación de Accenture** confirmó que el **55 por ciento** de las compañías con mejor desempeño en todas las industrias están obsesionadas con la experiencia del cliente. Pero sólo el **25 por ciento** de las compañías de gas y petróleo comparten esa obsesión y utilizan las necesidades del cliente a modo de brújula<sup>4</sup>.





## 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 reinversión. 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.

05

# Cultura

Empodere a los empleados  
para la transformación



La reinención no ocurrirá sin el compromiso de quienes están a cargo de ejecutarla. Toda la organización debe encolumnarse detrás del cambio, alinearse en torno del propósito reformulado y adoptar nuevas formas de trabajo.

A su vez, los altos directivos (C-suite) deben crear el entorno en el cual puedan florecer una nueva Cultura y nuevos niveles de productividad. Eso significa habilitar la colaboración entre los equipos y funciones y crear experiencias atractivas y gratificantes para los empleados en cada oportunidad.

Según nuestra encuesta, son muchas más las empresas líderes vs. las rezagadas que creen que están alimentando la colaboración entre funciones y operaciones de manera efectiva (65 por ciento vs. 9 por ciento). Su compromiso con facilitar la colaboración es claro. La mitad de las compañías líderes de nuestro estudio señalaron a la colaboración como el elemento cultural en el que se focalizarían durante la mayor parte del próximo año.

Que las empresas líderes reconozcan la necesidad de impulsar la colaboración entre y dentro de las funciones y operaciones no es sorprendente. Complementa las acciones que están implementando para apuntalar la Conectividad a través de nuevas tecnologías e incentivos.

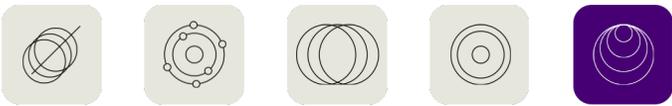
## Las empresas líderes y las rezagadas enfatizan las acciones vinculadas con la Cultura de manera diferente

**Porcentaje** de encuestados que identifican que la acción principal para el año próximo es...



Pregunta de la encuesta: ¿Cuáles son las acciones más importantes que planifica implementar en los próximos 12 meses para mejorar su cultura? Global (N=214).



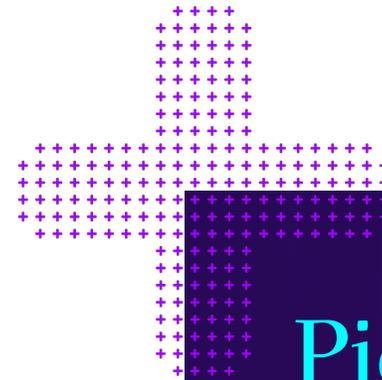


Las empresas líderes también sostienen que están mejorando de manera efectiva las experiencias de sus empleados (62 por ciento vs. 11 por ciento) y, en menor medida, que están encontrando el talento correcto para sus reinversiones. Casi un 25 por ciento de las líderes están planificando poner el énfasis en acciones en estas áreas.

Es interesante observar que las rezagadas tienen planeado adoptar un enfoque más equilibrado hacia las acciones vinculadas con la Cultura en el año próximo. Ven la necesidad de mejoras en todo el espectro de la Cultura y están invirtiendo conforme a ello.

Lo que es especialmente notable es la falta de foco en la innovación. En general, los encuestados no priorizaron la innovación y el emprendedurismo a pesar de tener ambiciones para el desarrollo de nuevos productos y servicios dentro y fuera de la industria del gas y petróleo. De hecho, solo el 4 por ciento de las empresas líderes identificó a la innovación y el emprendedurismo como un punto de acción principal.

Dado que las líderes esperan que las soluciones y los activos de bajo carbono representen una porción significativa de sus ingresos para el año 2030, necesitarán cambiar el rumbo. Serán necesarias, sin duda, nuevas inversiones en el desarrollo de capacidades para la innovación.



## 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.



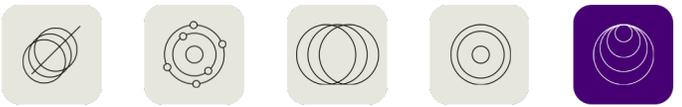
Al igual que en las restantes áreas 5C, las empresas líderes tienen la esperanza de que las acciones destinadas a fortalecer la Cultura proporcionen un resultado positivo. Por ejemplo, todas ellas estiman que sus iniciativas darán un impulso del 20 por ciento a la satisfacción de los empleados. Casi todas ellas (96 por ciento) anticipan una mejora del 20 por ciento en la productividad. Las rezagadas, en cambio, no comparten ese optimismo. Solo el 2 por ciento y el 7 por ciento, respectivamente, estiman una mejora del 20 por ciento en satisfacción de los empleados o productividad.

Una de las posibles razones de la falta de confianza de las rezagadas es su mejor comprensión de los desafíos que trae aparejada la creación de una Cultura de la reinención. Los hallazgos de nuestra encuesta revelaron enormes brechas en los esfuerzos de todas las compañías para construir mejores experiencias del empleado, entornos colaborativos y habilidades para el futuro próximo. Si las rezagadas reconocen hasta dónde deben llegar para cerrar las brechas, sus expectativas de resultados pobres no son pesimistas sino realistas.



**La investigación de Accenture reveló que las organizaciones de mejor desempeño de todas las industrias pueden experimentar un crecimiento de los ingresos de dos dígitos adoptando prácticas que mejoren la situación neta de los empleados<sup>5</sup>.**





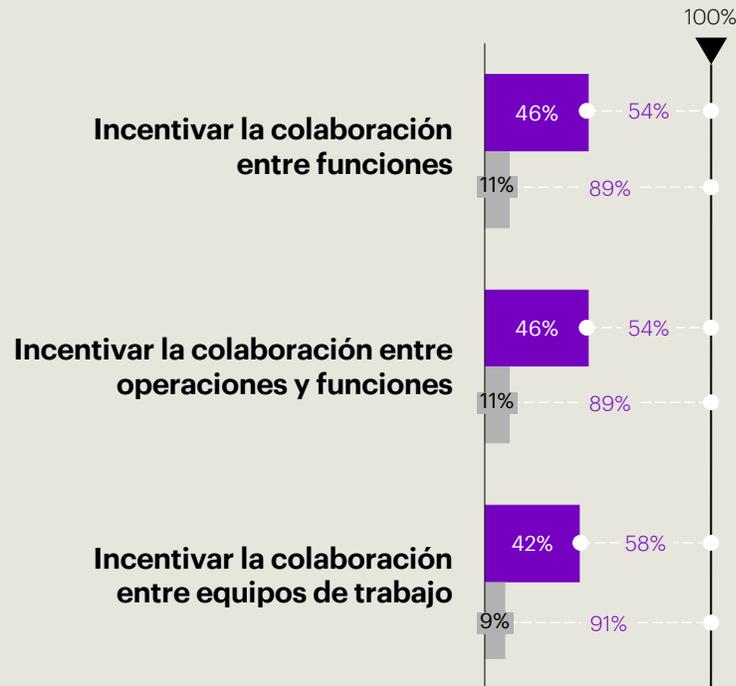
## Existen brechas significativas en las capacidades y habilidades necesarias para dar sustento a la reinversión

### 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

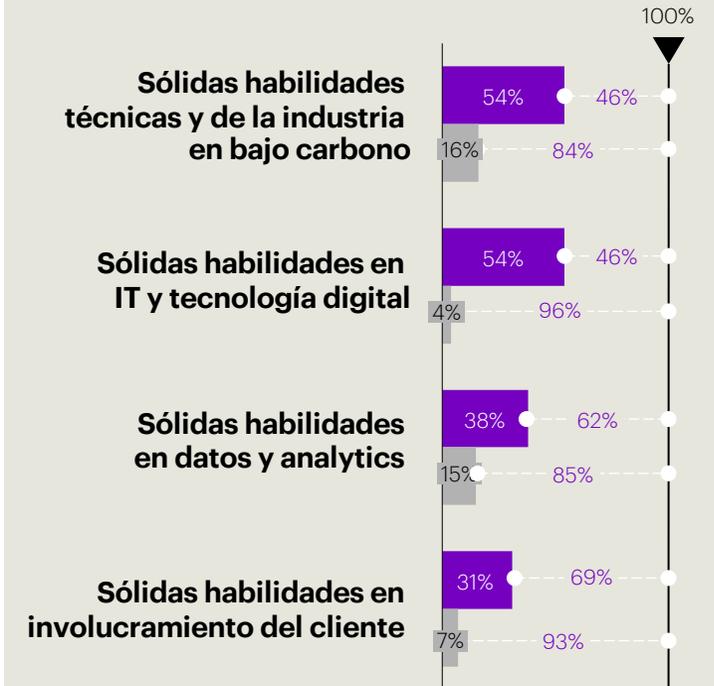


Porcentaje de encuestados que están **muy de acuerdo** en que tienen estas capacidades relacionadas con la colaboración



### Hay una oportunidad material para construir habilidades para la reinversión, 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.

■ Líderes ■ Rezagadas



## 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 empleados actuales y futuros quieren y querrán trabajar para compañías cuyos valores coincidan con los propios. Los programas de diversidad, equidad e inclusión serán esenciales. Como también lo será el trabajo inteligente, facilitado por las nuevas tecnologías. Un compromiso visible con el desempeño en sustentabilidad y los criterios ESG ayudará a atraer talento que comúnmente podría estar alejado de esta industria.



### **Volver a imaginar el trabajo y la fuerza laboral.**

La reinención requerirá nuevos roles y nuevas formas de trabajo. Identifique nuevos rumbos de carreras para gestionar tanto el talento existente como el nuevo. Haga un inventario de las capacidades que tiene hoy, identifique las que necesitará mañana y desarrolle un plan para cerrar las brechas construyendo, adquiriendo o tomando prestados los conjuntos de habilidades necesarias.



### **Diseñar la organización para el trabajo en equipo.**

La transformación empresarial integral requiere colaboración entre las fronteras tradicionales de una organización, y más allá también. Empodere a su gente para que comparta ideas y funcione de manera homogénea con las tecnologías facilitadoras y con una estructura que aliente la colaboración efectiva.



### **Crear un entorno de experimentación.**

En cualquier reinención, es necesaria una mentalidad de “fracasar rápidamente, aprender de los fracasos y seguir adelante” (fail fast/ fail forward) para la innovación continua de productos y servicios que darán impulso al crecimiento a largo plazo. Aliente e incentive 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.





# **+ Sea una empresa líder en reinvencción**



# Siga a las compañías líderes



Hay una serie de cosas que las empresas líderes en reinención están haciendo y que las restantes compañías de gas y petróleo deberían emular, específicamente enfocarse en un conjunto claro de acciones dentro de cada una de las 5C para dar impulso a la rentabilidad futura y la ventaja competitiva.

- **Focalizarse en el ROCE y el desempeño en los criterios ESG**, y no en los volúmenes, como impulsores del valor futuro.
- **Llegar integralmente a toda la compañía**, cuestionando y transformando todo de manera agresiva y ambiciosa.
- **Utilizar la tecnología de nube y las plataformas digitales** como facilitadores críticos de la reinención del modelo de negocios y operativo.
- **Convertir al carbono en una fuente de ventaja competitiva.**
- **Adoptar un enfoque holístico** tanto respecto del involucramiento de los clientes como de los empleados.

## Pero no siempre...

**Sin embargo, hay muchas cosas que todavía no están haciendo. Estas fallas representan oportunidades perdidas y proporcionan insights igualmente valiosos para otras empresas que buscan reinventarse con éxito.**

Entre ellas sobresalen **las alianzas en el ecosistema, las capacidades de ciberseguridad y la reinención impulsada por los datos.** Además, creemos que las compañías líderes podrían estar haciendo mucho más para crear **una cultura de la innovación y conectar a los equipos operacionales y funcionales.**

Es probable que estas brechas no malogren las ambiciones de reinención. Pero seguramente harán que las transformaciones sean más difíciles o más prolongadas.

# 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

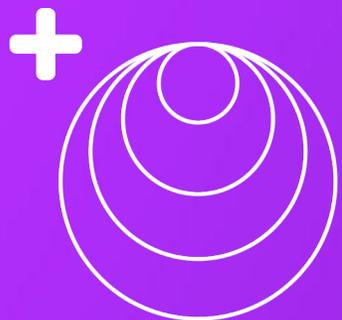
- Aumente las eficiencias para mejorar la *Competitividad* de la oferta; defina y mida de manera objetiva los retornos clave y los objetivos de ESG.
- Acelere el viaje hacia la nube y *Conecte* los dominios para visualizar cómo está funcionando su empresa y entender qué brechas existen.
- “Limpie el 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.

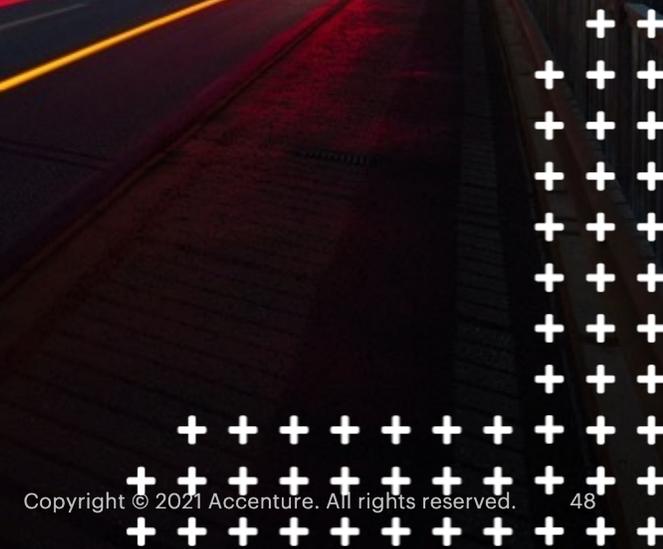
## Logro de la reinversión

- 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.
- Perfile la *Cultura* de la organización para que respalde la reinversión, desarrollando las habilidades y capacidades necesarias para impulsar la innovación y la colaboración.



Ese entendimiento les permitirá determinar el curso de acción correcto en los ámbitos de Competitividad, Carbono, Conectividad, Cliente y Cultura. Las lecciones que nos dejan las actuales empresas líderes en reinvención (e incluso también las rezagadas) pueden proporcionar información para sus próximos pasos.

**Los esfuerzos de reinvención de las empresas líderes de hoy son una luz que señala el camino a seguir, iluminando no solo lo que las seguidoras deben hacer sino también las brechas que deben evitar.**



# + Notas finales



1. Accenture, Encuesta de Investigación, 2021.
2. Accenture, [Descarbonizando la energía: de la A a la Z](#), 2020.
3. Accenture, [Innovate for cyber resilience](#), 2020.
4. Accenture, [El crecimiento pasa por la experiencia](#), 2020.
5. Accenture, [Preocuparse por mejorar](#), 2020.



# Autores



**Muqsit Ashraf**

Senior Managing Director  
Lead - Energy Industry Sector

[muqsit.ashraf@accenture.com](mailto:muqsit.ashraf@accenture.com)

---



**Aleek Datta**

Managing Director  
Strategy & Consulting, Energy

[aleek.datta@accenture.com](mailto:aleek.datta@accenture.com)

---



**Silvia Rigato**

Managing Director  
Strategy & Consulting, Energy,  
Growth Markets

[silvia.rigato@accenture.com](mailto:silvia.rigato@accenture.com)

---



**Diana Alcalá**

Senior Manager  
Strategy & Consulting, Energy

[diana.alcala@accenture.com](mailto:diana.alcala@accenture.com)

---

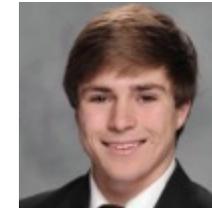


**Lasse Kari**

Senior Principal  
Accenture Research, Energy Lead

[lasse.kari@accenture.com](mailto:lasse.kari@accenture.com)

---



**Kyle Gardner**

Senior Analyst  
Strategy & Consulting, Energy

[c.k.gardner@accenture.com](mailto: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 el 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

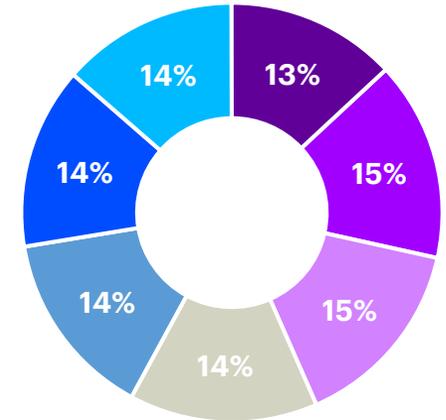
	N=	%
Empresas petroleras internacionales (IOC)	92	43%
Independientes	86	40%
Empresas petroleras nacionales (NOC)	18	8%
Servicios y equipos para yacimientos petrolíferos (OFES)	18	8%

## 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%

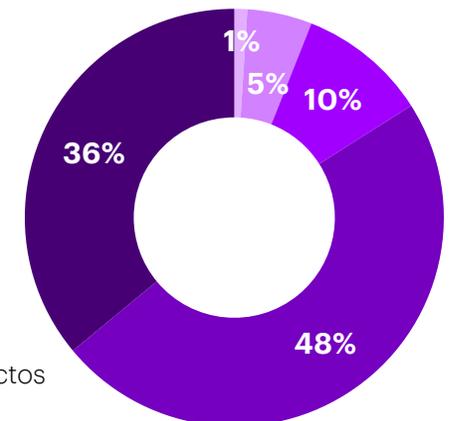
## Cargo de CXO\*

- 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](http://www.accenture.com)

[www.accenture.com/reinventionindex](http://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.

