

Actualización de la Estrategia de Mercadeo de la ANH

*Informe Final: Revisión de la Estrategia de Mercadeo de la
ANH y Recomendaciones*

18 de Octubre de 2011

Arthur D. Little Inc.
First City Tower
1001 Fannin Street
Suite 705,
Houston TX 77002
USA

Telephone +1 281 404-9856
Fax +1 713 655-0726
www.adlittle.us

- 1** **Introducción**
- 2 Análisis de la Percepción de los Inversionistas
- 3 Revisión de la Estrategia de Mercadeo de la AHN y Recomendaciones

En julio del 2011 iniciamos un nuevo estudio de percepciones de los inversionistas que le permitirá a la ANH reorientar su estrategia de mercado para los próximos años

Principales Objetivos de la Actualización del Estudio (2011)

- Proveer información estratégica a la ANH para entender cómo han evolucionado las expectativas y percepciones de los inversionistas potenciales del sector exploración y producción en los últimos años, teniendo como referencia el estudio realizado por Arthur D. Little en el año 2008
- Proponer los ajustes requeridos en las estrategias de mercadeo y posicionamiento de la Agencia con base en los resultados de las encuestas

Alcance del Estudio de Actualización de la Estrategia de Mercadeo

- La presente actualización del estudio incluyó el desarrollo de tres productos:



En la presente edición se actualizaron 82 perfiles de inversionistas

Actualización de Perfiles de Inversionistas (2011)

<ul style="list-style-type: none"> ■ Anadarko ■ Apache ■ BG Group ■ BHP Billiton ■ BP ■ Cairn Energy ■ Canadian Natural ■ CEPSA ■ Chevron ■ CNOOC ■ ConocoPhillips ■ CPC ■ Dana Petroleum ■ Devon Energy ■ Drummond ■ Ecopetrol ■ El Paso ■ ENAP Sipepetrol 	<ul style="list-style-type: none"> ■ EnCana ■ ENI ■ EOG Resources ■ ExxonMobil ■ Forest Oil ■ GALP ■ Gran Tierra ■ Hess ■ Hunt Oil ■ Husky Energy ■ Inpex ■ IPR GOC ■ KNOC ■ Lukoil ■ Maersk ■ Marathon Oil ■ Marubeni ■ Maurel et Prom 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mitsubishi Corp Exploration ■ Murphy E&P ■ Newfield Exploration ■ Nexen ■ Nippon Oil Corporation ■ Noble Energy ■ Occidental ■ Odebrecht ■ OGX ■ Oil Search ■ OMV ■ ONGC ■ CPC ■ Pacific Rubiales ■ PAE 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Perenco ■ Petrobras ■ Petrochina ■ Petrodorado ■ Petrominerales ■ Petronas ■ Pioneer ■ Plains E&P ■ Pluspetrol ■ Premier Oil ■ Reliance ■ Repsol YPF ■ Rosneft ■ RWE DEA ■ Samson Resources ■ Saratoga ■ Sasol 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Shell ■ Sherrit ■ SINOPEC ■ SK Energy ■ Statoil ■ Talisman ■ Tecpetrol ■ TNK-BP ■ Total ■ Tullow Oil ■ Vale ■ Vetra ■ Williams ■ Wintershall ■ Woodside Petroleum
---	---	---	--	---

Los segmentos en los que se clasifican las empresas objetivo han sido redefinidos para facilitar la categorización de las mismas

Segmento	Descripción
Majors	Grandes empresas petroleras internacionales
Integrated International Oil Companies (IOC)	Compañías internacionales de tamaño mediano e integradas en su cadena de valor
National Oil Companies (NOC)	Compañías petroleras nacionales (con participación mayoritaria estatal)
Super NA E&P	Empresas de origen norteamericano con foco en exploración y producción y activos por más de US\$ 30 millones
Other NA E&P	Empresas de origen norteamericano con foco en exploración y producción y activos por hasta US\$ 30 millones
Latin American Players	Compañías independientes con operaciones con foco en operaciones E&P en Latinoamérica
Overseas E&P	Otras compañías internacionales de exploración y producción no integradas (excluye compañías norteamericanas)

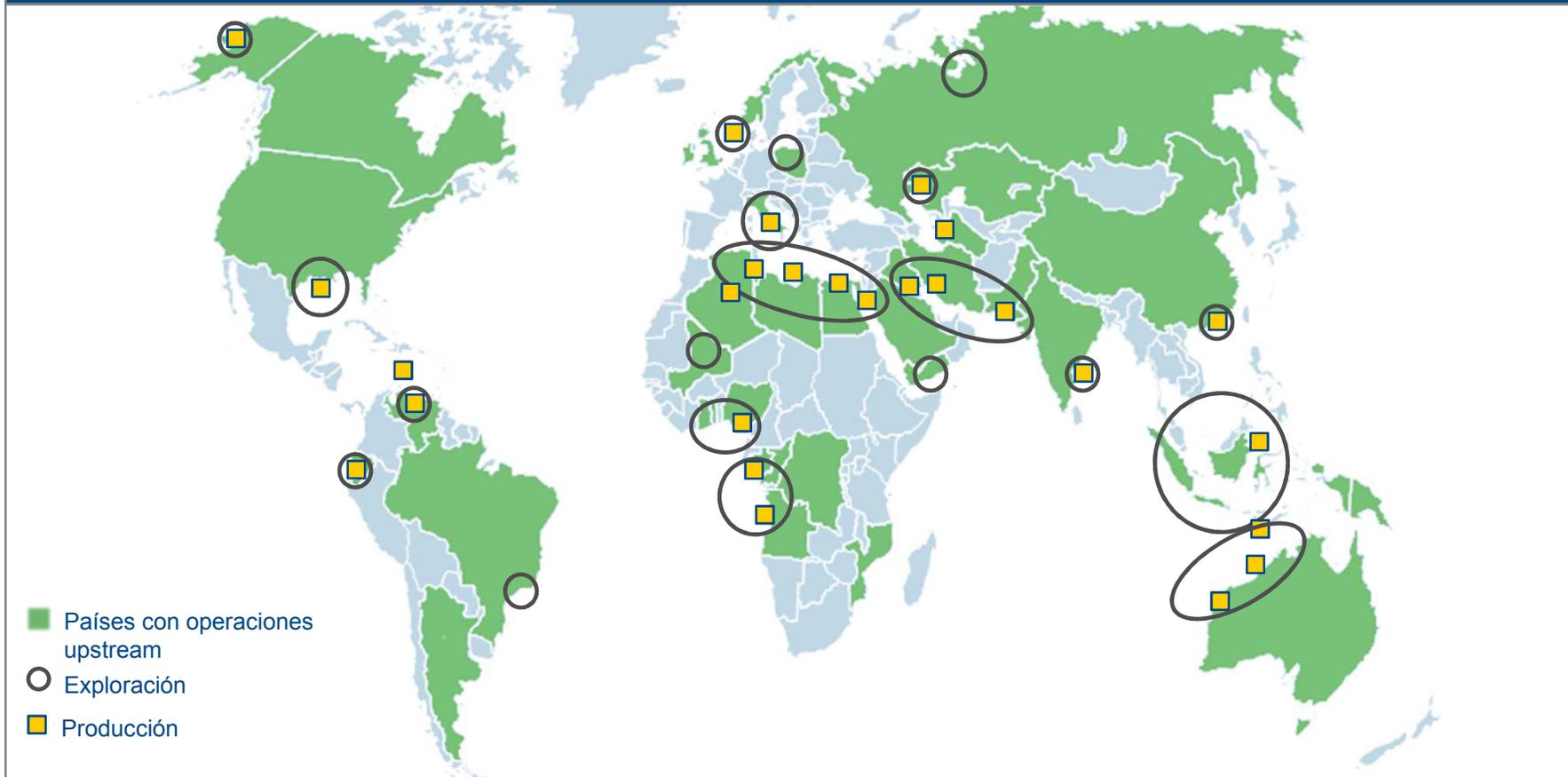
1 Introducción

El contenido de los perfiles incluye una descripción general de las estrategias y portafolios de las empresas, así como indicadores financieros y operacionales y datos de contactos de interés para la ANH

Ejemplo



Portfolio de actividades de Upstream



Las entrevistas con los potenciales inversionistas se diseñaron para desarrollar un entendimiento de factores clave para la revisión de las estrategias de mercadeo de la ANH

Temas Clave para las Entrevistas

- Entender procesos de selección y optimización del portafolio internacional de activos de E&P y los criterios para las decisiones de inversión internacional
 - Ranking de factores críticos para las decisiones de inversión
- Entender percepciones de la atractividad de Latinoamérica y de Colombia en particular
 - Ranking comparativo de grupo de países de Latinoamérica
- Entender potencial interés de inversión en el sector de E&P en Colombia y principales consideraciones
 - Ranking de desempeño de Colombia frente a factores críticos para las decisiones de inversión
- Entender el grado de conocimiento y percepción sobre los procesos de Rondas de la ANH, los desarrollos de crudos pesados, y el potencial de desarrollo de hidrocarburos no convencionales en Colombia
- Identificar mejores prácticas en el desarrollo de actividades de mercadeo y promoción de oportunidades de E&P a nivel global

1 Introducción

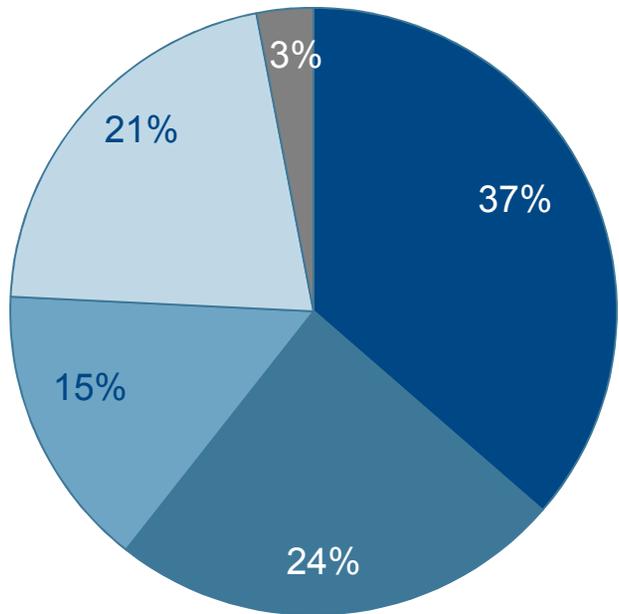
En el presente estudio contactamos más de 80 empresas petroleras y completamos 33 entrevistas

Segmento	Empresas objetivo	Contactadas	Entrevistadas	Declinaron participar	Sin respuesta	No contactadas	Absorbidas
Majors	6	6	3	2	1	-	-
Integrated International Oil Companies (IOC)	20	18	8	7	3	1	1
National Oil Companies (NOC)	13	11	5	3	3	2	-
Super NA E&P	6	6	2	4	-	-	-
Other NA E&P	14	14	4	8	2	-	-
Latin American players	11	11	7	2	2	-	-
Overseas E&P	15	15	4	8	3	-	-
Total	85	81	33	34	14	3	1

Las empresas encuestadas provienen de una alta diversidad de regiones y cerca de la mitad cuentan con una producción diaria mayor a 300 kbld

Procedencia de las empresas

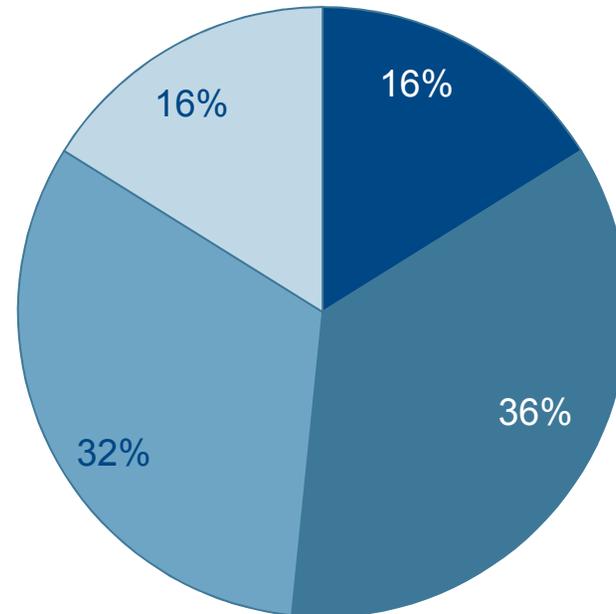
33 empresas con datos disponibles



■ Norteamérica ■ Sudamérica
■ Europa ■ Asia
■ África

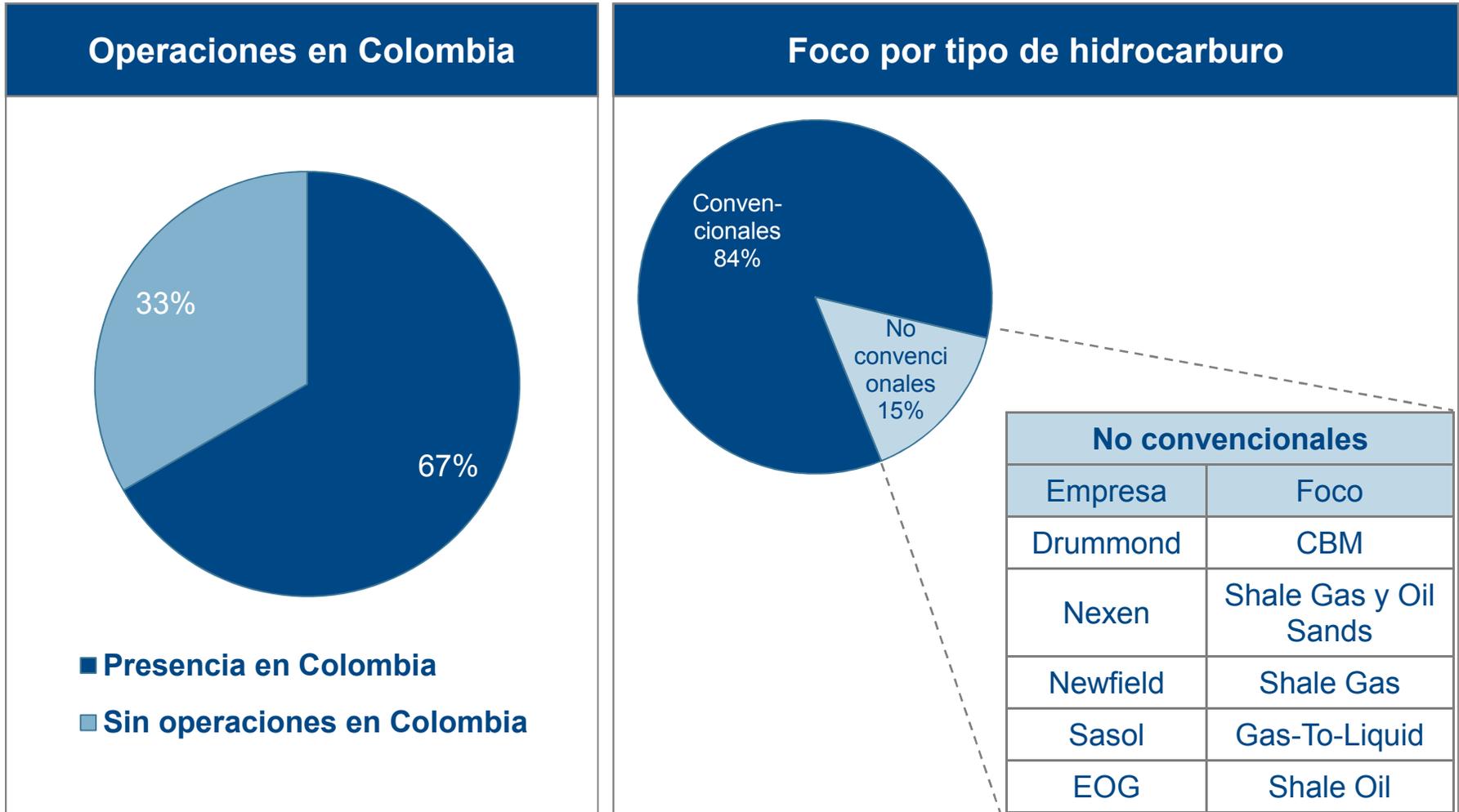
Producción diaria promedio* (en miles de boe por día)

31 empresas con datos disponibles



■ Hasta 30 ■ Entre 30 y 300
■ Entre 300 y 1500 ■ Más de 1500

La mayoría de las empresas encuestadas tienen presencia en Colombia y algunas de ellas están enfocadas en la explotación de hidrocarburos no convencionales



Empresas contactadas por segmento (1/3)

Segmento	Entrevistadas	Declinaron participar	Sin respuesta
Majors	<ul style="list-style-type: none"> ■ ConocoPhillips ■ Shell ■ ExxonMobil 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Chevron ■ BP 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Total
IOC	<ul style="list-style-type: none"> ■ Hess ■ CEPSA ■ ENI ■ Sasol ■ Williams ■ Inpex / Teikoku ■ SK E&P ■ Reliance 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Husky Energy ■ Lukoil ■ Marathon Oil ■ Marubeni ■ NOEX ■ OMV ■ Petrocanada 	<ul style="list-style-type: none"> ■ BG Group ■ Repsol YPF ■ Galp
NOC	<ul style="list-style-type: none"> ■ KNOC ■ ONGC ■ Petrobras ■ Ecopetrol ■ NOC Asiatica 	<ul style="list-style-type: none"> ■ CPC – OPIC ■ Petrochina ■ JOGMEC 	<ul style="list-style-type: none"> ■ ENAP Sipetrol ■ Sinopec ■ Statoil

Empresas contactadas por segmento (2/3)

Segmento	Entrevistadas	Declinaron participar	Sin respuesta
Super NA E&P	<ul style="list-style-type: none"> ■ Anadarko ■ Occidental 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Apache ■ Canadian Natural Resources ■ Devon Energy ■ En Cana 	
Other NA E&P	<ul style="list-style-type: none"> ■ EOG Resources ■ Nexen ■ Newfield ■ Drummond 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Pioneer ■ Forest Oil ■ Noble Energy ■ Plains E&P ■ Hunt Oil ■ Samson ■ Saratoga Resources ■ El Paso 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Murphy Oil Corp ■ Talisman

Empresas contactadas por segmento (3/3)

Segmento	Entrevistadas	Declinaron participar	Sin respuesta
Latin American players	<ul style="list-style-type: none"> ■ Pluspetrol ■ Tecpetrol ■ PAE ■ OGX ■ Petrodorado ■ Petrominerales ■ Vetra 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Odebretch ■ Gran Tierra 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Vale ■ Pacific Rubeales
Overseas E&P	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mitsubishi Corporation Exploration ■ Perenco ■ Sherritt ■ Maurel et Prom 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Cairn Energy ■ Dana Petroleum ■ IPR GOC ■ Premier Oil ■ Tullow Oil ■ Wintershall ■ Maersk Oil ■ BHP Billiton 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Oil Search ■ RWE Dea ■ Woodside

1 Introducción

2 Análisis de la Percepción de los Inversionistas

3 Revisión de la Estrategia de Mercadeo de la AHN y Recomendaciones

2 Análisis de la Percepción de los Inversionistas

Prospectividad es el factor más crítico en las decisiones de inversión en exploración internacional, seguido de transparencia de los procesos de contratación, riesgos legales-regulatorios y los términos contractuales

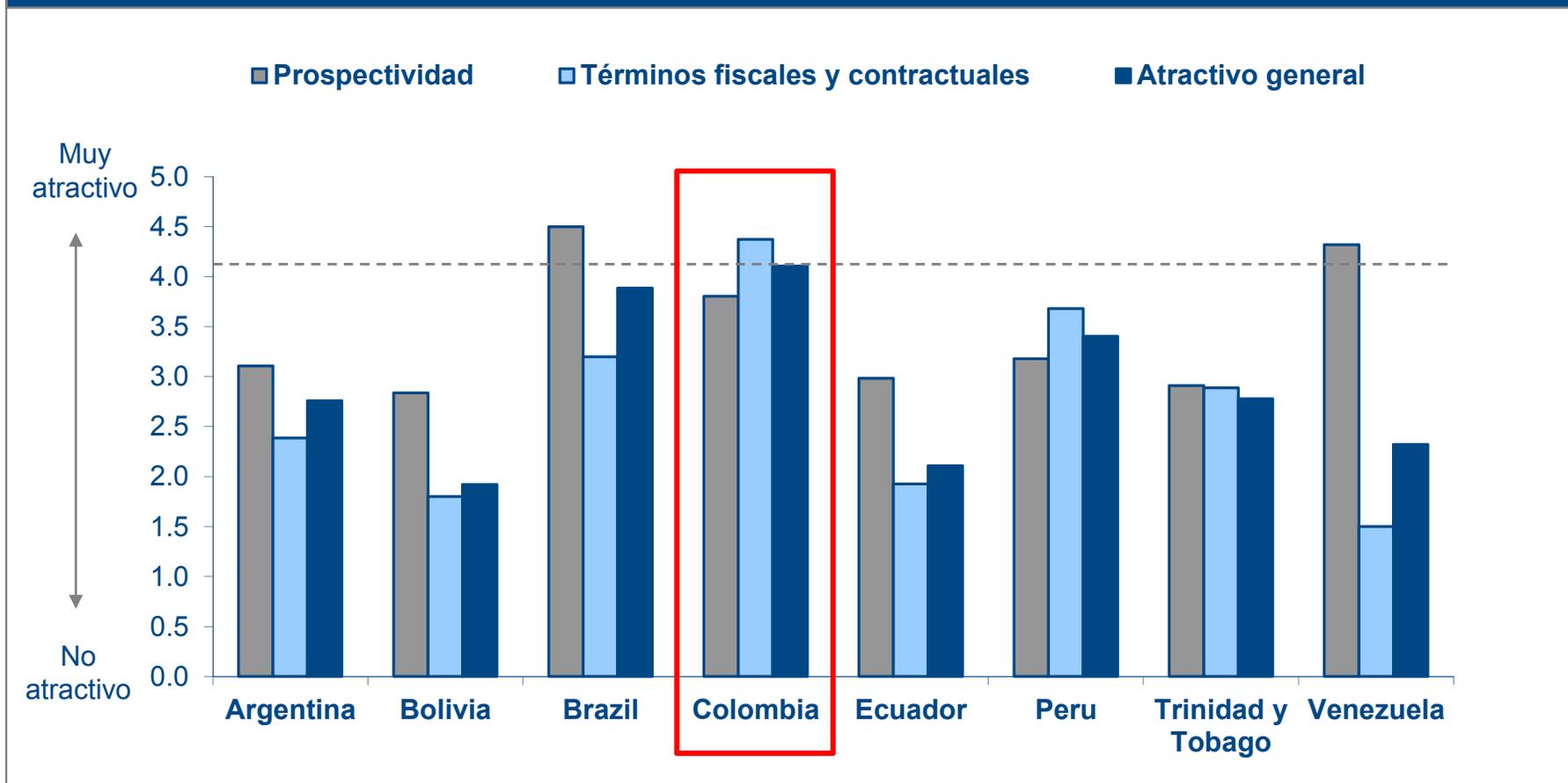
Importancia de factores de decisión de nuevas inversiones en E&P



2 Análisis de la Percepción de los Inversionistas

Los descubrimientos recientes en Brasil se traducen en una mayor percepción de prospectividad en ese país, pero Colombia sigue ofreciendo los mejores términos fiscales en la región y por ende presenta el mayor atractivo general

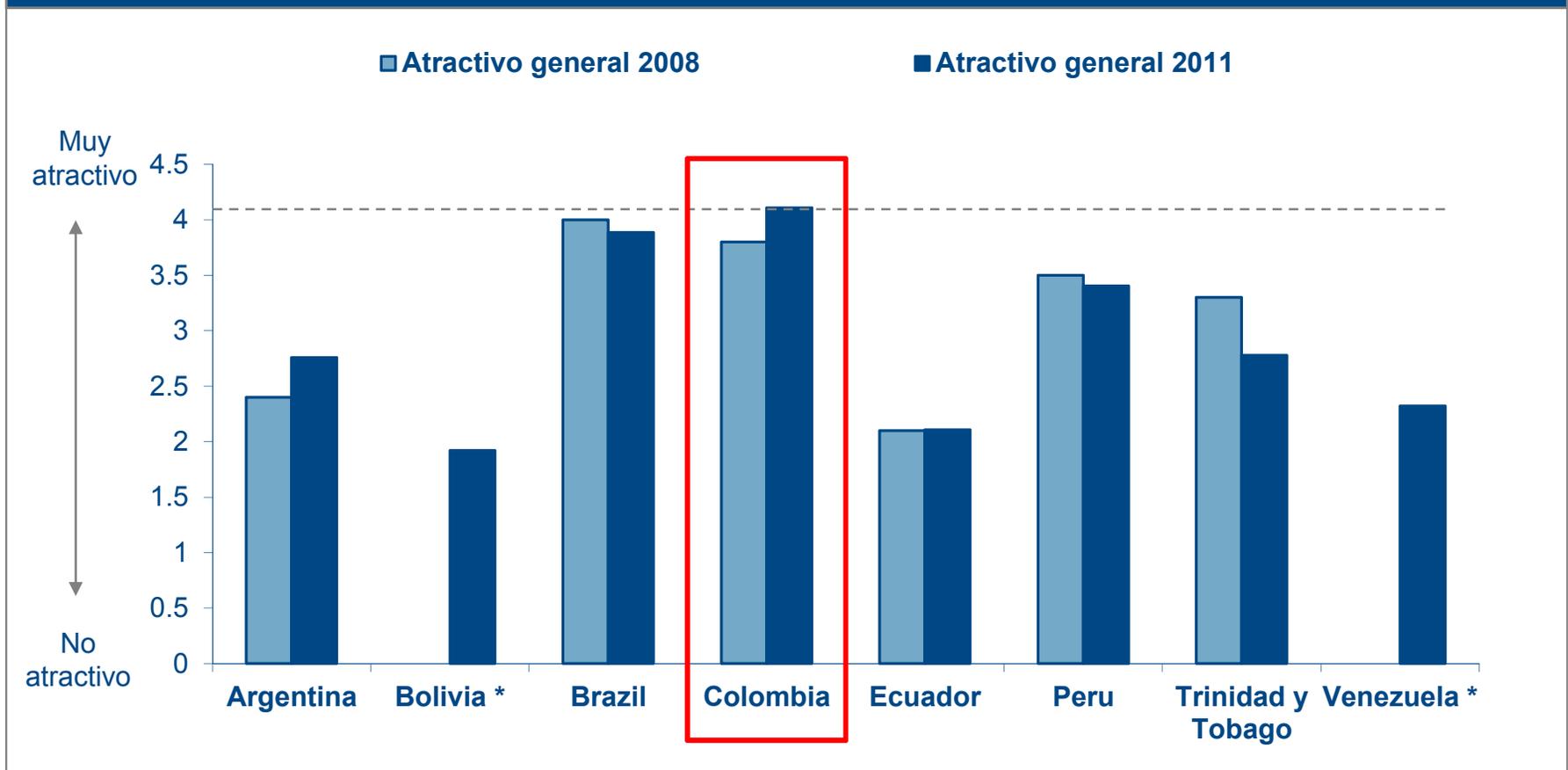
Percepción de atractividad de países en América Latina



2 Análisis de la Percepción de los Inversionistas

El ranking de países muestra pocas variaciones con respecto al estudio del 2008, con ligeras mejoras en la percepción de atractividad de Colombia y Argentina

Percepción de atractividad de países en América Latina



Latinoamérica no es vista ya como un conjunto uniforme, sino como un abanico diverso de oportunidades. Colombia y Brasil se destacan como destinos de gran interés para los inversionistas

Colombia



- Condiciones comerciales, políticas y económicas favorables para la inversión
- Creciente actividad exploratoria e incremento en la producción de crudo
- Incertidumbre sobre la materialidad de los prospectos
- Aunque se perciben mejoras en la seguridad aún es una preocupación para los inversionistas

Perú



- Condiciones comerciales, políticas y económicas favorables para la inversión
- Potencial geológico incierto
- Interesantes perspectivas para el desarrollo del mercado de gas natural
- Señales alentadoras por parte del nuevo gobierno, pero persiste la incertidumbre política

Brasil



- Grandes descubrimientos han confirmado la prospectividad de las oportunidades
- Interés de Majors e IOC principalmente enfocado en las oportunidades offshore
- El nuevo modelo de "Production Sharing" propuesto para los desarrollos del Pre-Sal tiende a reducir la atraktividad

Argentina



- Gran potencial y creciente interés en la explotación de gas no convencional
- Industria petrolera con marcado intervencionismo estatal y rigidez de condiciones comerciales
- Hay percepciones contradictorias respecto de un ambiente de negocios con tradición petrolera
- Bajas expectativas de prospectividad en las cuencas maduras e incertidumbre en el offshore

Fuente: Análisis Arthur D. Little

A pesar de sus grandes recursos petroleros, Venezuela y Ecuador continúan siendo vistos como países de alto riesgo político y contractual

Trinidad y Tobago



- Falta de posicionamiento en el mapa de algunos nuevos inversionistas
- Incertidumbre sobre disponibilidad de reservas de gas para futuras expansiones de capacidad de GNL
- Potencial hidrocarburiífero medianamente atractivo, no hay expectativas de grandes nuevos descubrimientos
- Términos fiscales poco competitivos

Venezuela



- El riesgo político y la inestabilidad regulatoria son las principales preocupaciones de los inversionistas
- Términos fiscales limitan significativamente las economías de los proyectos
- Enorme potencial hidrocarburiífero en crudos pesados, buena parte del cual presenta riesgo geológico relativamente bajo
- Crecientes preocupaciones frente a la seguridad

Ecuador



- Anulación/revisión de contratos han aumentado los riesgos contractuales
- Inestabilidad política
- Geología madura, con potencial para incorporación de reservas adicionales, no necesariamente por exploración
- Altísima sensibilidad ambiental en la frontera exploratoria

Bolivia



- Desconocimiento/revisión discrecional de contratos
- Inestabilidad política extrema
- Potencial hidrocarburiífero remanente considerable, sobre todo de gas natural

Fuente: Análisis Arthur D. Little

Colombia y Brasil fueron citados como los países que ofrecerán las oportunidades de inversión en E&P más interesantes en la región durante los próximos cinco años

Principales oportunidades en E&P en Latinoamérica



- Colombia es identificado como uno de los países con mayores oportunidades en E&P, tanto en convencionales como no convencionales. También se menciona potencial offshore
- Brasil se destaca principalmente por su potencial en aguas profundas
- En Argentina se identifican oportunidades en tigh/shale gas
- Venezuela mantiene atractivo por su alto potencial geológico a pesar de las condiciones desfavorables en lo político e institucional
- Perú ha desarrollado importantes esfuerzos por atraer inversión pero aun necesita probar su potencial geológico
- México en menor medida también fue destacado por los nuevos esquemas de contratos integrales y el potencial de aguas profundas

Para Colombia se destacan mejoras en la percepción de transparencia en los procesos de contratación, la estabilidad del país y la seguridad personal con respecto al 2008

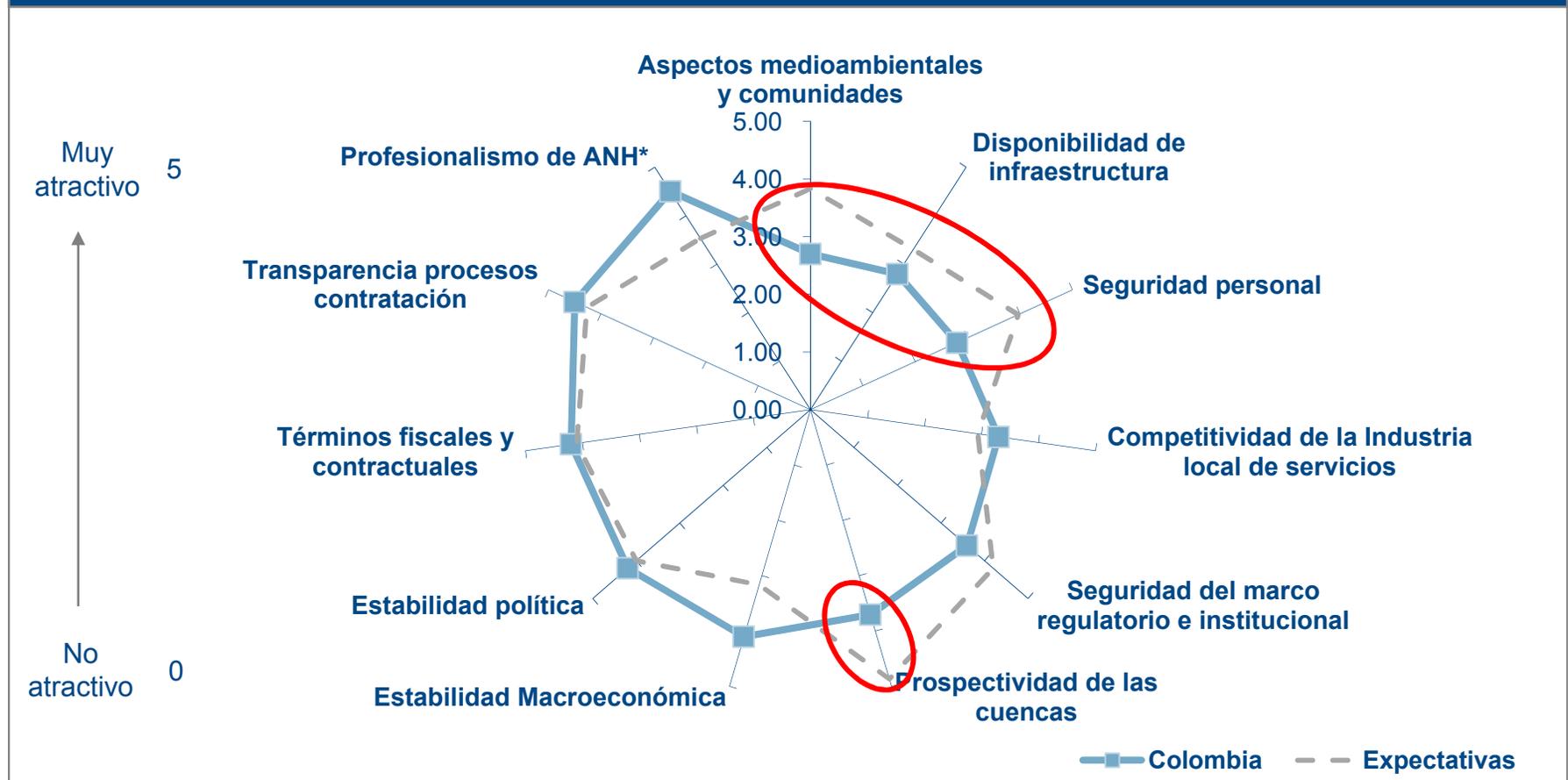
Percepción de atractividad en Colombia



2 Análisis de la Percepción de los Inversionistas

Las principales brechas de Colombia con respecto a las expectativas de los inversionistas petroleros continúan centrándose sobre la materialidad de las oportunidades, la seguridad personal y los problemas ambientales

Percepción de atractividad en Colombia

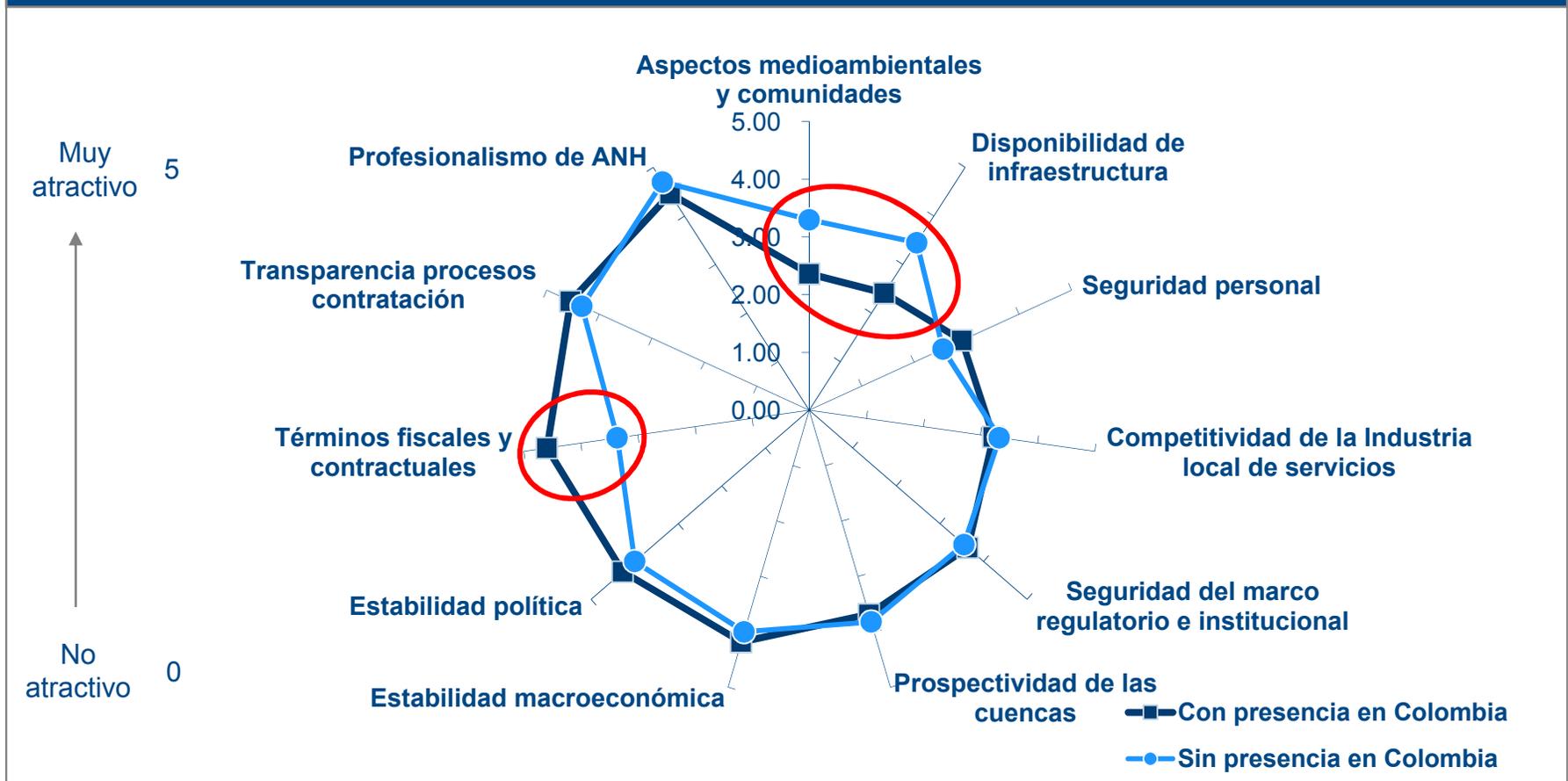


* Comparado contra expectativas de Relación con autoridades locales

2 Análisis de la Percepción de los Inversionistas

Las empresas con presencia en Colombia tienen una mejor percepción en cuanto a los términos fiscales y contractuales del país, pero califican más bajo los aspectos medioambientales, de comunidades e infraestructura

Percepción de atractividad en Colombia



La mayoría de los entrevistados identificaron tendencias positivas en el sector petrolero colombiano, destacándose los aspectos geológicos y la estabilidad política

Percepción general del sector de E&P en Colombia

Se evidencia mejora en...



Se evidencia retraso en...



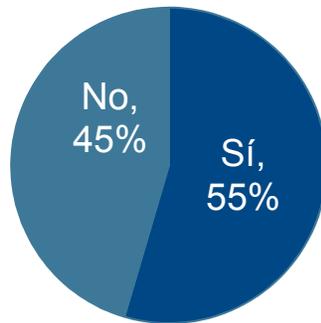
- En general el sector de E&P en Colombia tiene una imagen positiva, los participantes reconocen la estabilidad política y un ambiente de negocios amigable como factores característicos de la industria
- La producción de crudo se ha venido incrementando sustancialmente y las oportunidades en crudos pesados y offshore son atractivas aunque cada vez mas competidas
- Se evidencian limitaciones en la infraestructura para la evacuación de crudo
- El proceso de licencias y permisos ambientales no ha respondido eficientemente a la aumento de actividad en el sector

(#) = Veces que un ítem fue mencionado por diferentes compañías

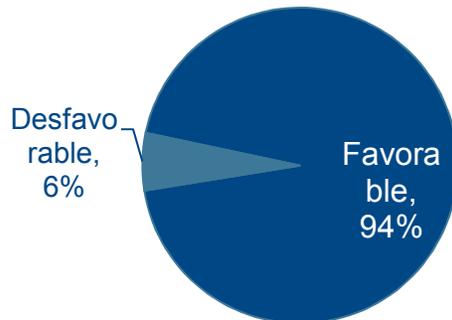
Más de la mitad de los entrevistados han participado en rondas recientes, siendo la opinión sobre la gestión de la ANH ampliamente favorable

Comentarios de compañías sobre rondas licitatorias pasadas

¿Ha participado de Ronda Caribe 2007 o Ronda Colombia 2008 ó 2010?



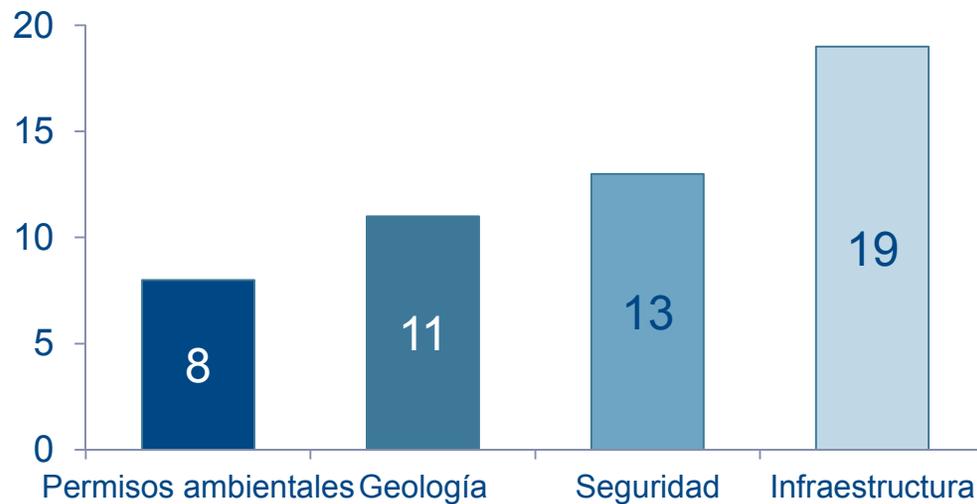
¿Cuál su opinión sobre la manera en que fueron manejados por la ANH?



- Entre las sugerencias específicas se mencionaron:
 - Mejorar la calidad del paquete de información
 - Simplificar los mecanismos de calificación de ofertas. La adjudicación debiera basarse en programa de trabajo y no en incrementos de regalías
 - Evitar cambios a los términos de referencia originales
 - ANH debiera proveer mayor protección contractual contra riesgos regulatorios y de permisos medioambientales
 - Requerimientos de garantías adaptados a las características de las compañías
 - Una ronda anual o bianual con mayor selección de bloques (actualmente demasiados bloques)
 - Certeza y claridad en el proceso de licencias ambientales

Los principales desafíos identificados son las limitaciones de infraestructura del país y la necesidad de garantizar la seguridad personal en las operaciones

Principales desafíos del sector E&P en Colombia



Otros desafíos mencionados fueron: entendimiento del potencial de no convencionales, bajo desarrollo del mercado doméstico de gas, limitaciones en el sector de servicios petroleros

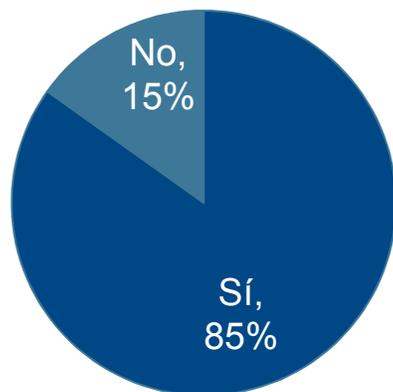
- Las limitaciones de infraestructura para la evacuación de crudos es una de las principales barreras identificadas
- A pesar que las condiciones de seguridad han mejorado algunos eventos en los últimos meses han preocupado a potenciales inversionistas
- A pesar los incrementos en producción, los inversionistas están a la expectativa de los resultados de la exploración offshore y de crudos pesados para reafirmar el potencial geológico de las cuencas
- Los permisos ambientales se referencian como uno de los principales problemas para los operadores en Colombia. No se percibe una buena coordinación entre las entidades a cargo
- Existen expectativas sobre la oferta futura de nuevas oportunidades ya que algunos inversionistas consideran que las mejores oportunidades quizás ya están tomadas

2 Análisis de la Percepción de los Inversionistas

La gran mayoría de los entrevistados es consciente del potencial de hidrocarburos no convencionales en Colombia, y varias empresas identificaron oportunidades de mejora para su desarrollo

Grado de conocimiento del potencial de no convencionales en Colombia

Consciente del potencial de no convencionales?



- Los entrevistados sugirieron las siguientes acciones para promocionar exitosamente este tipo de oportunidades:
 - Incentivos fiscales
 - Definir a la mayor brevedad el marco regulatorio
 - Mayor información técnica y mejor entendimiento por parte de la ANH (divulgación en convenciones y roadshows internacionales)
 - Asumir un proceso realista y transparente para obtención de licencias ambientales
 - Desarrollar industria local de servicios especializada debido a que el éxito de esta industria requiere de contratistas eficientes
 - Períodos exploratorios más largos y bloques más grandes
 - Precalificación de jugadores con experiencia
 - Promocionar el acceso a infraestructura y tecnologías de perforación y fractura
 - Evitar solapamiento de áreas con recursos convencionales
 - Ampliar la convocatoria a jugadores medianos
 - Foco en otras fuentes más allá de coal-bed-methane

2 Análisis de la Percepción de los Inversionistas

Las principales recomendaciones para la ANH y MinMinas apuntan a la necesidad de mejorar los procesos de aprobación de licencias medioambientales y el fortalecimiento de la infraestructura

Recomendaciones para mejorar atractivo E&P en Colombia

- El 60% de los encuestados subrayaron la necesidad de fortalecer la infraestructura para la evacuación de crudo principalmente en el sur oriente del país
- Cerca del 50% de las compañías entrevistadas hizo énfasis en la necesidad de mejorar el proceso de obtención de permisos y licencias medioambientales, trabajando integradamente con el Ministerio de Medio Ambientes y el Ministerio de Interior
- Se espera que la ANH estudie a fondo las particularidades de la explotación de recursos no convencionales y defina la regulación en el corto plazo
- Otras recomendaciones citadas fueron:
 - Mejorar los términos fiscales y otorgar incentivos para no convencionales, exploración de cuencas frontera, aguas profundas e implementación de nuevas tecnologías
 - Mayor participación en conferencias internacionales y roadshows en ciudades que concentran empresas target
 - Flexibilizar requerimientos de garantías
 - Promoción de leyes antimonopólicas para el transporte de hidrocarburos
 - Mayor coordinación y apoyo con gobiernos locales cuando las compañías enfrentan problemáticas sociales
 - Hacer seguimiento y disminuir los tiempos de respuesta a los requerimientos y preguntas de las empresas tanto al Ministerio de Minas como a la ANH

- 1 Introducción
- 2 Análisis de la Percepción de los Inversionistas
- 3 Revisión de la Estrategia de Mercadeo de la AHN y Recomendaciones**

Con base en los resultados del estudio en esta sección se recomiendan algunos ajustes a la estrategia de mercadeo de la ANH

Para un posicionamiento efectivo la ANH debe considerar:

La definición

- ¿De qué manera Colombia define sus oportunidades de E&P?

La diferenciación

- ¿Qué hace que el sector de E&P Colombia sea especial?

Lo que ofrece

- ¿Qué beneficios ofrece Colombia a los potenciales inversionistas en E&P?

Un posicionamiento efectivo debe ser:

Creíble

Que la audiencia lo pueda creer

Relevante

Que a la audiencia le importen las premisas

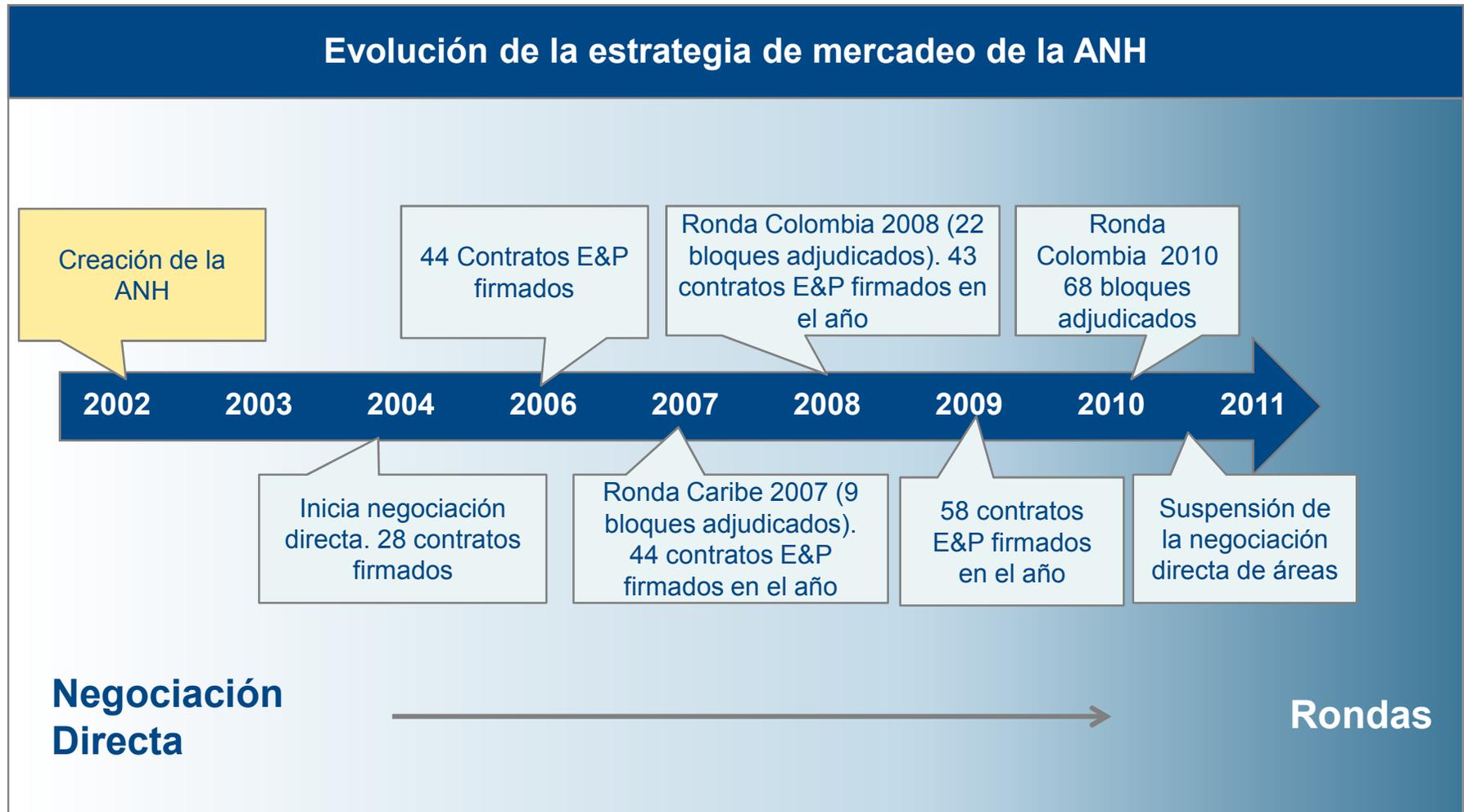
Exclusivo

Nadie más lo puede ofrecer con firmeza

Perdurable

Puede perdurar en el tiempo

La ANH ha venido adaptando su estrategia de mercadeo de acuerdo a la evolución del nivel de interés de los inversionistas y el crecimiento del sector de E&P en el país



En general las estrategias de segmentación de mercado diseñadas en los estudios anteriores siguen siendo relevantes para la ANH

Segmento	Atractivo para la ANH	Principales Mensajes y Estrategias
Majors	Alto	<ul style="list-style-type: none"> ■ Posicionar potencial para mega-descubrimientos, como heavy Oil, offshore y recursos no convencionales ■ Desarrollar y cultivar relaciones en varios niveles
Independientes e integradas grandes	Alto	<ul style="list-style-type: none"> ■ Oferta de áreas de interesante prospectividad, materialidad y potencial de crecimiento ■ Aproximación directa
Independientes medianas y pequeñas con presencia en Latinoamérica	Alto	<ul style="list-style-type: none"> ■ Resaltar ventajas de Colombia frente a otros países de la región, seguir promocionando las mejoras en seguridad ■ Promocionar lanzamiento de rondas de licitación
Independientes medianas y pequeñas sin presencia en Latinoamérica	Bajo	<ul style="list-style-type: none"> ■ Contactos indirectos, invitación a eventos para despertar interés en Latino América ■ Resaltar fortalezas de Colombia frente a otros países de prospectividad similar en el mundo
Empresas estatales	Medio	<ul style="list-style-type: none"> ■ Apalancarse en relaciones bilaterales entre gobiernos

La introducción de los procesos de Rondas a partir del año 2007 le ha permitido a la ANH ampliar el universo de potenciales inversionistas mediante esfuerzos de promoción más enfocados

Mecanismos de Oferta

Dado el éxito y la experiencia positiva reconocida por la industria de las Rondas lideradas por la ANH recomendamos continuar con esta estrategia para la oferta de recursos convencionales

Ventajas de las Rondas

- Transparencia en el proceso de asignación
- Generan un interés muy amplio a nivel internacional
- Los inversionistas están familiarizados con estos procesos en distintas partes del mundo y dedican recursos para evaluar las oportunidades
- Oportunidad de capturar renta adicional para el Estado
- Focalización de esfuerzos y recursos humanos de la ANH. Todos los contratos se licitan y firman al tiempo

Las empresas encuestadas destacan el profesionalismo y transparencia en las Rondas de la ANH, sin embargo también identificaron algunas oportunidades de mejora

Comentarios sobre los Procesos de Rondas de la ANH

- La ANH se percibe como una entidad transparente, y en especial se destaca la sobresaliente organización de las Rondas
 - Los calificativos van desde “buena” y “claramente por encima del promedio” hasta “excelente” y “superlativa”
 - Las compañías justificaron su opinión favorable en los resultados: capacidad de atraer compañías, indicadores del crecimiento de la industria, cobertura del mapa de tierras
 - La búsqueda de retroalimentación a través de este mismo estudio fue vista como señal de la seriedad de propósitos
- Se espera un rol más vigoroso después de la firma del contrato y especialmente en la gestión de permisos ambientales y sociales.
 - Flexibilidad para no incorporar los tiempos de gestión de permisos en los plazos contractuales
 - Continuos cambios en los términos de referencia para las Rondas generan incertidumbre
 - Necesidad de fortalecer los recursos de la Agencia para mejorar sus tiempos de respuesta a los inversionistas
 - Oportunidad de simplificar los procesos de licitación, compitiendo por unidades de trabajo y no por regalías adicionales

También se recogieron algunas recomendaciones para fortalecer los esfuerzos de promoción de oportunidades de E&P en el país

Otras Recomendaciones para la ANH

- Diseño de guías para inversionistas sobre como explorar en Colombia donde se incluya la regulación ambiental, los procesos de consulta con las comunidades, etc. Esto podría disminuir la incertidumbre y ahorrar tiempo y esfuerzos a los inversionistas y la ANH.
- Desarrollar catálogos de las empresas de servicios locales para la facilitar el contacto entre nuevos inversionistas y las empresas locales
- Promover el desarrollo de empresas de servicios petroleros tanto offshore como onshore dado que esto facilitaría el desarrollo de las actividades de E&P y tendría un impacto positivo en los costos de proyectos estratégicos como el desarrollo de recursos no convencionales
- Retomar la buena practica de actualizar los movimiento o cambios de las licencias en la pagina web
- Revisar la estructura de la organización de la ANH ya que la toma de desiciones se encuentra muy concentrada en los altos niveles lo que genera una excesiva carga de trabajo para sus directores y falta de agilidad en las respuestas a inversionistas

La ANH debe continuar haciendo esfuerzos para estimular la entrada de nuevos jugadores a Colombia

Algunas empresas entrevistadas propensas a invertir en Colombia

- ConocoPhillips
- ENI
- Anadarko
- EOG Resources
- Newfield Exploration
- Mitsubishi Corp Exploration
- Sherrit International
- Teikoku - Inpex
- PAE
- Petronas

Factores destacados

- Términos fiscales muy atractivos
- Mejoras en situación de seguridad
- Estabilidad política/institucional
- Nuevo foco en Latinoamérica e interés en mercados de la región

Principales barreras a la entrada en el país

- Falta de materialidad o percepción de baja prospectividad (sobre todo empresas grandes)
- Alta percepción de riesgos de seguridad (algunas empresas medianas y pequeñas)
- No han identificado la oportunidad adecuada / continúan evaluando oportunidades (varias empresas)

Uno de los retos inmediatos para la ANH es continuar con los esfuerzos de promoción y oferta de hidrocarburos no convencionales

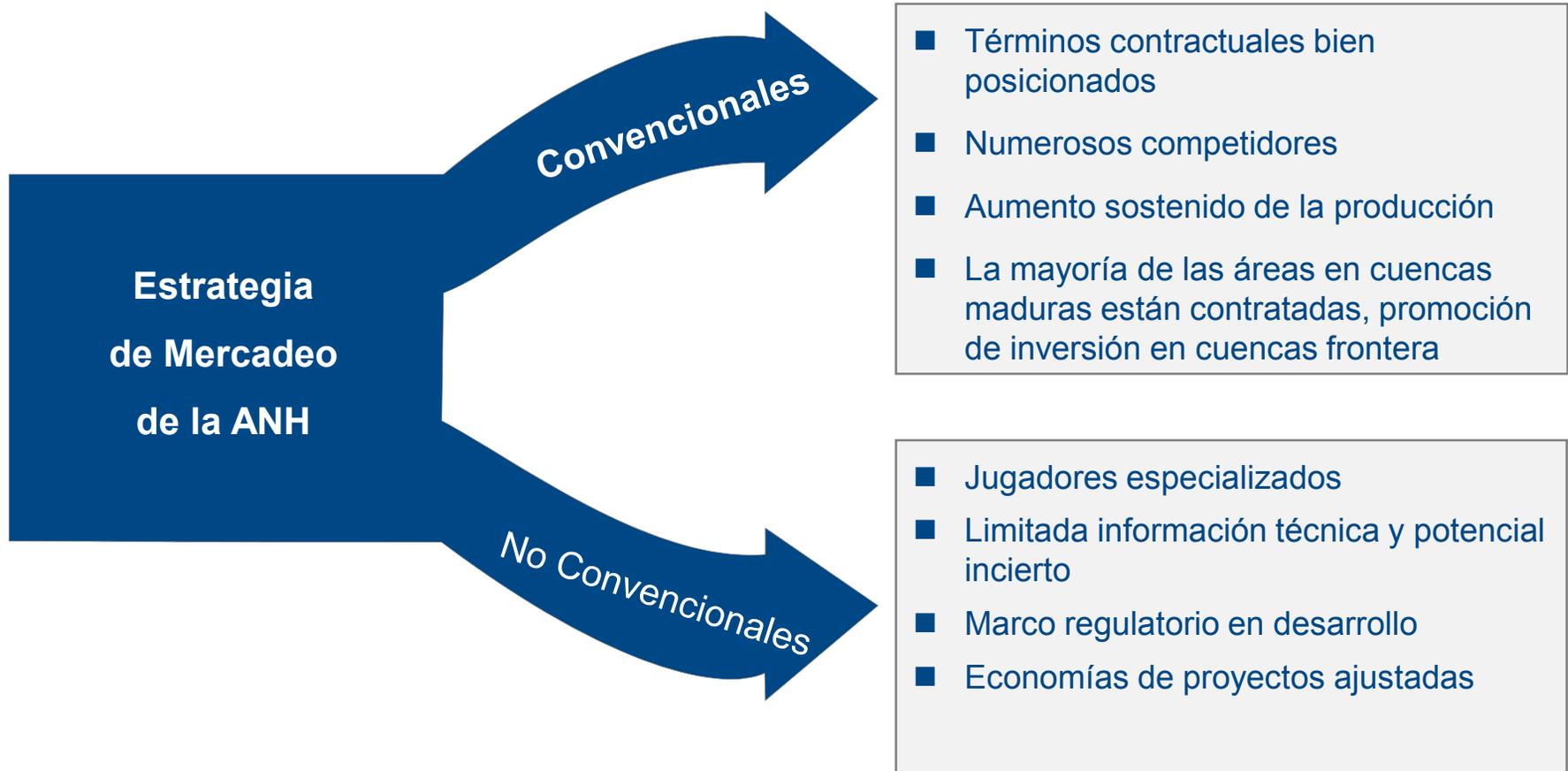
Potencial de No Convencionales

- CBM: 11 - 35 TPC
- Shale Gas: 30 TPC
- Tar sands: 40 – 60 Gbbl
- Oil shale: 14 Gbbl
- Tight gas: > 1 TPC
- Hidratos de Gas: > 400 TPC

Principales Retos

- Marco regulatorio
- Requerimientos tecnológicos
- Mayores necesidad de capital
- Tiempos de desarrollo más largos
- Costos de explotación más elevados
- Reservorios mas complejos
- Infraestructura de transporte
- Retos ambientales

Dadas sus particularidades los hidrocarburos convencionales requerirán de estrategias de mercadeo diferenciadas



Una gran cantidad de empresas a nivel global están desarrollando estrategias de inversión en hidrocarburos no convencionales

Segmento	Tipos de oportunidades
Majors	<ul style="list-style-type: none"> ■ Interesadas en ganar posiciones a gran escala en la producción de no convencionales aunque estos no representen una gran porción de su portafolio ■ Pioneras en el desarrollo de nuevas tecnologías ■ Principalmente interesadas en Tar Sands y Shale gas
IOC / NOC	<ul style="list-style-type: none"> ■ Empresas integradas medianas y grandes con interés en recursos no convencionales que complementen su portafolio en los focos regionales existentes o su posición en la cadena de valor ■ Principalmente interesadas en Tar Sands, CBM, Shale Gas
Jugadores Nicho	<ul style="list-style-type: none"> ■ Empresas pequeñas solamente enfocadas en la explotación de recursos no convencionales, usualmente especializadas en un solo tipo de tecnología/recurso ■ Principalmente interesadas en CBM, Shale Gas, Shale Oil

3 Revisión de la Estrategia de Mercadeo de la ANH y Recomendaciones

Por lo tanto es crítico que la ANH desarrolle una estrategia de mercado y campaña de promoción holística que capture todos los elementos clave necesarios para asegurar el desarrollo exitoso de las oportunidades en no convencionales en Colombia



Será importante identificar las empresas más propensas a invertir en oportunidades no convencionales en Colombia y enfocar los esfuerzos de promoción de la ANH hacia las mismas



Fuente: Análisis Arthur D. Little

Una inteligencia de mercado detallada por segmento es deseable para identificar las empresas objetivo

Ilustrativo

Majors

Company Name	Coalbed Methane	Tight Gas	Shale Gas	Oil Shale	Tar Sands	Hydrates
ExxonMobil	-	▲	-	-	▲	-
Royal Dutch Shell plc	▲	▲	-	▲	▲	▲
BP plc	▲	▲	▲	-	▲	▲
Chevron Corp.	▲	▲	▲	▲	▲	▲
Total	-	▲	-	-	▲	-
ConocoPhillips	▲	▲	▲	▲	▲	▲

Note: ▲ indicates participation in the particular resource through active production, development, exploration, or R&D efforts as indicated through publically available information. The selected companies are representative and not an exhaustive list of companies with substantial unconventional resources participation.

Empresas Petroleras Integradas

Company Name	Conventional Oil	Conventional Gas	Coalbed Methane	Tight Gas	Shale Gas	Oil Shale	Tar Sands	Hydrates
AGL Energy Limited	-	▲	▲	-	-	-	-	-
Anadarko Petroleum Corp.	▲	▲	▲	▲	▲	▲	-	-
Apache Corp.	▲	▲	▲	▲	▲	-	-	-
BG Group plc	-	▲	▲	▲	-	-	-	-
BHP Billiton Ltd.	▲	▲	▲	-	-	-	-	-
Canadian Natural Resources	▲	▲	▲	-	▲	-	▲	▲
Chesapeake Energy Corp.	▲	▲	-	▲	▲	▲	-	-
Connacher Oil & Gas	▲	▲	-	-	-	-	▲	-
Devon Energy Corporation	▲	▲	▲	-	▲	-	▲	-
Edge Petroleum Corp.	▲	▲	-	-	▲	-	-	-
EnCana Corp.	▲	▲	▲	▲	▲	-	▲	-

Una identificación de los intereses y experiencia de las empresas en los diferentes segmentos permitira hacer esfuerzos de marketing más focalizados y efectivos

Asimismo deben evaluarse los mecanismos de oferta de áreas más apropiados para la asignación de bloques con recursos no convencionales

Negociación Directa

Ventajas

- Facilita el desarrollo de una plataforma de acuerdos entre inversionistas y autoridades
- Permite demostrar una propuesta de valor única y propia del inversionista
- Adaptable a jugadores muy diversos entre si (facilita entrada de jugadores “de nicho”)
- Puede ser un mecanismo rápido
- Facilita integrar aspectos complementarios como requerimiento de contenido nacional
- Menos requerimiento de inversión *up-front*

Desventajas

- Riesgo a ser percibido como poco transparente
- Si se establece a través de un mecanismo “1st come-1st served” puede dejarse de lado oportunidades atractivas
- Requieren alta disponibilidad de información geológica de calidad para contrarrestar cualquier sospecha de favoritismos

Rondas

Ventajas

- Facilidad de consideración de múltiples oportunidades de inversión de forma simultánea
- Transparencia a todos los participantes
- Plazos definidos y conocidos al inicio del proceso
- Capacidad de distribución amplia de información y de atracción de la atención en la industria
- Compatible con la libre competencia

Desventajas

- Pueden ser excluyentes a jugadores de nicho si las áreas son de gran tamaño
- Puede generar sobrevaloración de los activos
- Requiere grandes esfuerzos de preparación
- Percepción de que no discriminan áreas de distinta atractividad
- Rigidez

3 Revisión de la Estrategia de Mercadeo de la AHN y Recomendaciones

El plan de marketing y promoción debe considerar a todos los interesados e involucrados, incluyendo operadores de no convencionales, proveedores de tecnología y servicios, autoridades locales, comunidades y ONGs



Aunque el énfasis de los mensajes de marketing cambiará dependiendo del segmento objetivo, la esencia de los mismos debe ser consistente

Mensajes clave para la promoción de Hidrocarburos No Convencionales

Mensajes clave de Marketing

- Colombia posee atractivo potencial en no convencionales
- Colombia dispone un mercado listo para absorber la producción de gas con una adecuada infraestructura de ductos desarrollada
- El gobierno de Colombia presenta un marco fiscal y regulatorio estable y consistente
- La seguridad en Colombia ha mejorado significativamente desde los años 90s
- La creciente industria de convencionales ha creado una significativa demanda por tecnologías y servicios relacionados
- El desarrollo de la industria de no convencionales será positiva para el progreso en general de Colombia contribuyendo a:
 - Asegurar el suministro de energía
 - Creación de empleos
 - Inversión extranjera
 - Transferencia de tecnología

3 Revisión de la Estrategia de Mercadeo de la ANH y Recomendaciones

Una vez que los mensajes clave han sido estructurados, la ANH deberá desarrollar diferentes materiales de marketing como folletos y presentaciones así como los paquetes técnicos detallando las oportunidades en Colombia

Material de Marketing para Hidrocarburos No Convencionales

Folletos	<ul style="list-style-type: none">■ Un folleto atractivo debe ser diseñado resaltando el potencial de no convencionales en Colombia y describiendo de forma general las diferentes oportunidades existentes■ Principales incentivos y características atractivas de Colombia como incentivos fiscales y demanda entre otros, deben ser incluidos■ El folleto será usado en múltiples actividades de marketing como trade-shows, sesiones de revisión técnica, etc.
Presentaciones	<ul style="list-style-type: none">■ La presentación de marketing a desarrollar debe otorgar una visión general de las oportunidades en no convencionales, pero con un mayor detalle que el folleto■ Detalle de los términos fiscales y contractuales■ Detalle de las oportunidades de mercado
Paquete técnico detallado	<ul style="list-style-type: none">■ Se deberá diseñar un cuadernillo que será utilizado junto al folleto para proveer mayor información■ La ANH ha estado colaborando con universidades locales para desarrollar información técnicas que debe ser incluida en estos paquetes

Algunos de los eventos internacionales a realizarse el primer semestre del 2012 presentan un buen escenario para el posicionamiento de la ANH en materia de hidrocarburos no convencionales

Conferencias y Eventos Internacionales de No Convencionales

Fecha	Lugar	Organizador	Título
31 Enero-2 Febrero de 2012	Abu Dhabi, UAE	Society of Petroleum Engineers	SPE Middle East Unconventional Gas Conference and Exhibition
6 th -9 th Diciembre, 2011	Beijing, China	SZ&W Group	The 2 nd Annual Unconventional Gas Asia Summit
4 th -7 th Marzo, 2012	Bahrain	AAPG – Middle East	Workshop on Assessment of Unconventional Gas Resources
26 th -29 th Marzo, 2012	Warsaw, Poland	Informa	Unconventional Gas & Oil Summit
27 th -29 th Marzo, 2012	Accra, Ghana	CWC Group	3 rd Annual Ghana Oil & Gas Summit
28 th -30 th Marzo, 2012	Mumbai, India	Society of Petroleum Engineers	Oil & Gas India Conference & Exhibition
16 th -18 th Abril, 2012	Fort Worth, TX	E&P, Unconventional Gas Center	Developing Unconventional Gas
14 th -18 th Mayo, 2012	Tuscaloosa, AL	University of Alabama	Coalbed & Shale Gas Symposium
5 th -7 th Junio, 2012	Pittsburgh, U.S.A	Society of Petroleum Engineers	SPE Americas Unconventional Resources Conference 2012

Source: Conference Organizer Websites

En los últimos años Colombia ha consolidado una posición muy favorable en el sector de E&P en la región. Los esfuerzos de la ANH deben apuntar a mantener el interés de los inversionistas y promocionar exitosamente nuevos tipos de oportunidades

Estrategia de Mercadeo de la ANH - Resumen de Recomendaciones

- Mantener foco en los distintos segmentos de inversionistas de interés a través de una oferta diversa de oportunidades y mensajes promocionales que acentúen el atractivo del país
- Realizar contactos y esfuerzos de promoción dirigidos hacia algunas empresas que se muestran propensas a invertir en el país en los próximos años
- Continuar con estrategias de Rondas para la oferta de nuevas áreas convencionales
- Desarrollar una estrategia holística para la promoción de oportunidades en hidrocarburos no convencionales, con especial atención a los jugadores que cuentan con la experiencia y tecnología requerida para estos desarrollos
- Coordinar esfuerzos con otras entidades gubernamentales para continuar atacando de manera sistemática los problemas de seguridad personal y la conflictividad social en las regiones petroleras
- Trabajar activamente con el Ministerio de Ambiente para simplificar y mejorar los procesos de permisología para las licencias ambientales
- Continuar concertando acciones con la industria y otros actores para estimular los desarrollos de infraestructura petrolera y fortalecer las capacidades de la industria de servicios local