

EL FOMENTO DE LA PETROQUÍMICA EN QATAR PERMITE A LA PEQUEÑA COMPAÑÍA FRANCESA CdF-CHIMIE CONVERTIRSE EN UNA EMPRESA MULTINACIONAL A BAJO COSTO

ISSAM EL-ZAIM *

Introducción

EL EMIRATO DE QATAR tiene 200 000 habitantes de los cuales 80 000 son qataríes y los 120 000 restantes son árabes y extranjeros.

Con una producción de 180 millones de barriles anuales, Qatar es el decimoprimer productor de la OPEP y el decimoquinto del mundo. Sin embargo, en la producción *per capita*, ocupa el tercer lugar, detrás de Abu Dhabi y Kuwait. En la actualidad, Qatar percibe 2 700 millones de dólares anuales, pero en unos treinta años o poco menos se agotarán sus recursos petroleros.

En diez años, se instalará en la costa, en Umm Said, 40 km. al sur de Dohá, en una zona aún desértica, el mayor complejo industrial del Golfo Árabe. Costará unos 40 000 millones de dólares y podrá sacar provecho del gas

* De la Organización para el Desarrollo Industrial de las Naciones Unidas (UNIDO); del Centro Internacional para Estudios Industriales (UNIDO/ICIS), Viena, Austria.

Secretario Ejecutivo Asistente para Asia, Asociación de Economistas del Tercer Mundo (ATWE).

cuyas reservas, a diferencia del petróleo, durarán por lo menos unos cincuenta años.¹

La instalación, en Qatar, de un complejo petroquímico basado en un *steam-cracker* * de etileno es probablemente uno de los casos que muestran más claramente cómo una "empresa en proyecto" de un país exportador de petróleo, en vías de desarrollo, permitirá a una pequeña compañía de Europa occidental:

a) internacionalizar sus actividades industriales, consolidar su posición y sus disponibilidades financieras y ampliar sus mercados;

b) ampliar y diversificar su aparato industrial y al mismo tiempo extender y reforzar su propia comercialización interna, a través de una segunda empresa conjunta. Ubicada en el propio país (en Europa occidental), esta segunda empresa es paralela y en principio complementaria de la empresa conjunta en el exterior (en Qatar). En ella participan los mismos socios extranjeros (qataríes) que en este caso también cofinancian la empresa.

I. *¿Cuáles son las características específicas de la C. d. F.-Chimie?*

Como subsidiaria de Charbonnages de France, controlada por el Estado francés, la C. d. F.-Chimie es el caso típico de una empresa carbonífera venida a menos debido al control que el cártel del Medio Oriente ejerce sobre el petróleo crudo y la consecuente utilización de nafta por parte de las compañías químicas de Europa occidental. El gobierno francés salvó de la ruina a esta compañía dándole un nuevo impulso. A fines de 1976, casi cuatro años después del convenio inicial con el emirato de Qatar para establecer

¹ "Qatar se prépare pour l'ère post-pétrolière", en *Le Monde*, París, 21 de noviembre de 1977, suplemento especial: *Qatar*.

* Procedimiento por el cual se separa el petróleo crudo en sus derivados por vaporización. (Nota del traductor.)

un complejo petroquímico conjunto, la C. d. F.-Chimie tenía 7 000 empleados y sus ventas ascendían a 90 706 millones de dólares. Las modestas dimensiones de esta compañía francesa saltan a la vista si se la compara con la compañía química multinacional privada Hoechts AG, de Alemania occidental, la cual ocupaba en 1976 el primer lugar entre las compañías petroquímicas del mundo. En dicho período la Hoechst AG ocupaba a 182 000 personas y vendía 98 637 millones de dólares, casi once veces las ventas de la C. d. F.-Chimie.

La investigación tecnológica y el apoyo estatal impulsaron la reconsolidación de la compañía y respaldaron su muy reciente desarrollo multinacional como en los casos de Qatar y Venezuela. Con un sólido respaldo tecnológico en el sector de la carboquímica, la C. d. F.-Chimie pretende especializarse en resinas de alta calidad. Inicialmente, a partir de 1927, Hinler, Goudrons et Dérivés, subsidiaria de la C. d. F.-Chimie, desarrolló y lanzó comercialmente las resinas de benzol de coque.² Más tarde, en 1956, con la utilización de los cortes de petróleo, comenzaron a fabricarse nuevas resinas especiales procesando el benzol. Esas resinas, vendidas con la marca de fábrica "Norsolene" han tenido gran éxito comercial y se han vendido en todo el mundo, contribuyendo fundamentalmente a que la compañía obtuviera en 1972 un récord del 60% de las ventas de exportación.

A mediados de 1972, la compañía dio un paso más hacia adelante al desarrollar con éxito nuevas resinas extraídas del petróleo por el procedimiento del *steam-cracker*. Por otra parte logró producir botellas mejoradas de clorido polyvinyl y lanzó una nueva calidad que se vendía con el nombre comercial de "Gédévyl".

Al no tener acceso directo a las fuentes de materias primas, comprometida parcialmente en la industria petroquímica y débilmente estructurada, la C. d. F.-Chimie tuvo

² "C. d. F.—Chimie élargit la gamme de ses résines", en *Les Echos*, París, 8 de junio de 1972.

que concentrarse en la investigación, en el desarrollo tecnológico y en la producción de determinados productos específicos. Esto le permitió ganar en calidad e incluso monopolizar las ganancias en el campo de su especialidad.

Periódicamente la compañía ha ido aumentando su capital y al mismo tiempo ha expandido y profundizado la especialización de sus sectores (principalmente plásticos y fertilizantes). En abril de 1972 aumentó su capital a 440 millones de francos franceses (entre 90 y 95 millones de dólares) para poder respaldar su participación con la Saarbergwerke (minas del Sarre), lo cual trajo como consecuencia de la mutua interpenetración de las dos compañías mediante el intercambio de acciones y, lo que es más importante, que la C. d. F.-Chimie absorbió dos pequeñas compañías petroquímicas: la Ammonia Sarro-Lorrain (ASL) y Harnstoff und Dungemittel Werke Saar-Lotharingen GmbH (HDSL).³

En noviembre de 1977 se realizó otro aumento de capital con ayuda directa del Estado. A fin de que la C. d. F.-Chimie tuviera los medios necesarios para reestructurar su sector de fertilizantes mediante una mayor participación en otra compañía francesa, la EMC, y para que pudiera realizar inversiones seguras, el gobierno francés le concedió 300 millones de francos franceses. En consecuencia, su capital aumentó de 540 a 812 millones de francos (unos 172.4 millones de dólares).⁴

Dado que los plásticos eran el principal sector petroquímico de la compañía y el polietileno el más común de sus productos, la C. d. F.-Chimie decidió extender su especialización en resinas en ese sector, lanzando su propia producción de polietileno operando con empresas conjuntas del exterior, como Qatar.

Al mismo tiempo, deseosa de obtener el máximo beneficio posible, concentrándose en las industrias secundarias

³ "Coopération chimique franco-sarroise, la restructuration entre dans les faits", en *Les Echos*, París, 26 de abril de 1972.

⁴ *Le Monde*, París, 13-14 de noviembre de 1977.

de plásticos, la C. d. F.-Chimie decidió consolidar su rama de extrusión de polietileno. Justamente en octubre de 1977 la compañía decidió agrupar su subsidiaria de extrusión de polietileno, Scasar, con las de otras dos compañías francesas, Silvallac, subsidiaria del grupo St. Gobain Pont-á-Mousson vía la Cellulose du Plan y Les Etablissements Manducher.⁵ Considerando los dos complejos, productores de polietileno, ligados a la compañía y sitios en Qatar y en Dunquerque (en el noroeste de Francia), esta nueva consolidación en la extrusión del plástico es una medida que se toma anticipándose a su futura producción de polietileno.

De esta manera, obtendrá el máximo de ganancia y podrá ampliar su división de plásticos sobre la base de una integración vertical dentro de una línea de producción simple y común (la producción y comercialización del etileno y el polietileno).

1. Las contribuciones de la C. d. F.-Chimie a Qatar y su verdadero significado.

¿Cuáles son las contribuciones que la compañía francesa hace a la empresa conjunta creada en Qatar?

1.1. Dada su pequeñez la C. d. F.-Chimie no aportó sino un pequeño fondo de inversión (participación del 16%) y recibió de su socio, en compensación, una mayor participación minoritaria (40%) para financiar la inversión en una empresa conjunta con sede en Dunquerque.

1.2. Débil y no integrada, la C. d. F.-Chimie aportó también adquisiciones en proceso, *know-how* y tecnología en general. Pero, por su propia debilidad, sólo ofrecía una línea de producción básicamente simple y convencional. Si se tiene en cuenta que las demoras promedio para instalar, completar e iniciar el giro comercial de los complejos petroquímicos en el área del golfo es de unos siete a nueve

⁵ "Plastic Plan", en *The Financial Times*, Londres, 19 de octubre de 1977.

años, para el momento en que la planta esté en plena operación la compañía francesa aplicará una línea tecnológica y de producción que para entonces será internacional y hasta podríamos decir que se estará volviendo obsoleta.

1.3. Los productos planeados para el complejo qatari de Umm Said son el etileno y el polietileno de baja densidad, y sólo eventualmente el polietileno de alta densidad. Pero como esos termoplásticos son ya demasiado comunes, en la época en que se produzcan (es decir, en la segunda mitad de la década de 1980) ya se habrán vuelto "maduros" y serán comercialmente no competitivos —por no decir marginales— si se los compara con los productos sofisticados y especializados de Occidente. Si en el futuro modelo de producción industrial, la industria internacional comienza a cosechar los frutos de línea directa y de otros cortes del petróleo, el complejo de Qatar puede quedar drásticamente eliminado de la competencia.

2. La C. d. F.-Chimie francesa, controlada por el Estado, tiene como objetivo principal reforzar su estructura mediante una política de ampliación y diversificación de sectores de actividad y mediante el aumento de su capacidad de producción total.

Las vías para este refuerzo estructural a través de la extensión y diversificación por sectores son:

2.1. Lanzarse a empresas conjuntas para la producción del etileno y el polietileno plástico en el propio país (en Dunquerque) y en el exterior (Qatar y Venezuela).

2.2. Absorber las subsidiarias locales o las de otras compañías en países vecinos para consolidar los sectores aprovechables de la propia compañía, ya sea directamente el de los fertilizantes químicos, ya sea indirectamente el de elaboración de monómeros vinílicos y de explotación de minas de potasa.

3. Evidentemente una restricción importante es la limitación de fondos.

La compañía adoptó dos soluciones paralelas para eliminar esas restricciones:

3.1. Las empresas conjuntas en el exterior —finalmente vinculadas con una empresa conjunta interna complementaria— como en el caso de la doble compañía conjunta de la C. d. F.-Chimie con Qatar.

3.2. Aumentos periódicos de capital a través de créditos del Estado, como medio que permitirá fusiones que implican una interpenetración de los dos socios fusionados.

4. Cuando sea probable que la comercialización se convierta también en una restricción, entonces la subsidiaria del socio que se fusione con la C. d. F.-Chimie retendrá la administración del grupo fusionado.

5. La fusión de los intereses en el sector de los fertilizantes de la C. d. F.-Chimie de Azote et Produits Chimiques (APC) subsidiaria de EMC, debía realizarse a fines de 1977. El 24 de noviembre de 1977 las dos compañías firmaron el convenio final, el cual siguió el esquema previsto por la C. d. F.-Chimie.

A cambio del control de APC, evaluado en 292 millones de francos franceses (entre 60 y 62 millones de dólares), EMC recibirá 1 342 millones.

En consecuencia, el capital total de la C. d. F.-Chimie ascendió de 540 millones de francos (unos 113 millones de dólares) a 812 millones de francos (más de 171 millones de dólares) cuya propiedad se distribuye como sigue: ⁶

EMC	33.5%
Carbonnages de France	23.3%
Houilleres du Bassin du Nord	22.6%
Houilleres du Bassin du Lorraine	14.7%
Houilleres du Bassin du Centre	0.6%
Saarbergwerke	5.3%

⁶ C. d. F.—Chimie/APC Merger Plan Finally Detailed", en *European Chemical News*, Londres, diciembre de 1977.

En cuanto a los rumores de un desmembramiento total de EMC, desmentidos por el gobierno francés, incluían:

1. La venta de las subsidiarias de EMC que producían gelatinas (PB Gelatines, CGZ y Niemburger Gelatine) al nuevo grupo Rousselot-ATO Chimie, también controlado por el Estado.

2. La venta de la participación de EMC en la Lum-burgse Vinyl Mij. de Bélgica a la C. d. F.-Chimie.

3. Charbonnages de France se hacía cargo de la explotación de las minas de potasa.

6. Vulnerabilidad estructural de la C. d. F.-Chimie, rápido aumento de riesgos y mayor necesidad de capital.

La capacidad de resistencia de cualquier complejo petroquímico frente a una recesión y crisis coyuntural es fundamental en este modelo de estructura por sectores. De la misma manera lo es el poder resistir las implicaciones a largo plazo en su política de desarrollo. En este caso, se trata de una pequeña compañía, globalmente débil, con sectores demasiado pesados para adaptarse y mal equilibrados respecto al patrón de industrialización y producción que prevalece o que se impondrá y cuya producción no es ni "llamativa" ni promisoría para el futuro, sino por el contrario muy "corriente". En tales condiciones, la compañía no puede sobrevivir ni eficaz ni fácilmente a una crisis larga, ni puede mantener un crecimiento rápido y constante. Por sus pequeñas dimensiones, sus limitados beneficios y sus crecientes costos de producción, los sectores vulnerables sólo pueden mantenerse con gran dificultad y por lo tanto no pueden hacer frente a los inconvenientes que les provocan su propia falta de imaginación y la gran competencia al conjunto de sus productos.

El año de 1977 fue malo para la C. d. F.-Chimie. Aunque la compañía alcanzó la cifra récord de 4 800 millones en ventas consolidadas, su avance fue muy débil (sólo +4.7%). Además, por primera vez desde 1972, el balance del grupo probablemente sea deficitario.

Los termoplásticos empujaron nuevamente a la C. d. F.-Chimie a una situación de pérdida. Pero por otra parte el área de fertilizantes alcanzó los puntos más altos en los negocios de la compañía. En realidad ese sector volvió a ser rentable después de una pérdida de 40 millones de francos en 1977.⁷ Esto puede explicar la adquisición de nuevas acciones en el negocio de fertilizantes que mencionamos antes.

Esta regresión se explica por las siguientes razones:

- 1) La caída de los precios provocó grandes pérdidas a la división de plásticos.
- 2) Al reducirse los beneficios obtenidos por la división intermedia, ya contraída, no se logró cubrir la brecha del déficit.

La compañía espera restablecer rápidamente su balance, comenzado, en lo posible, en 1978.

Analizando diez años de vida de la compañía, el presidente del directorio evaluaba así las desventajas que afectaban a su compañía:⁸

1. En cuanto a los productos registrados, son muy comunes, tienen gran competencia y en esta lista no están incluidos artículos de consumo promisorio que ofrezcan gran rentabilidad en el futuro;
2. Las estructuras se han vuelto pesadas y por consiguiente sus reacciones son demasiado lentas frente a los vaivenes coyunturales;
3. Los salarios favorecidos por la euforia de 1974 han aumentado con demasiada rapidez.

Además —según el ejecutivo de C. d. F.-Chimie— el desafío del complejo de Dunquerque implica un riesgo demasiado grande. En este trabajo hacemos la descripción de dicho complejo.

“Cuando la compañía puede prever esos riesgos, inme-

⁷ “Plastic Push C. d. F.—Chimie Back Into the Red”, en *European Chemical News*, Londres, 6 de enero de 1978, p. 5.

⁸ Palabras del señor Petitmengin, presidente del directorio de C. d. F.—Chimie: premier déficit depuis cinq ans”, *Le Monde*, París, martes 3 de enero de 1978.

diatamente solicita un mayor aporte de fondos estatales, que considera "indispensables".⁹ Esta afirmación anticipa una vital y muy probable continuidad en la política del Estado francés, en el sentido de conceder mayores aportes de capital a la C. d. F.-Chimie pero también de controlarla más, lo que indica que se seguirá apoyando y controlando como hasta ahora —o más— a las compañías petroquímicas francesas en general.

Por otra parte la desventaja tecnológica, industrial, comercial y las otras desventajas estructurales que citara el ejecutivo de la C. d. F.-Chimie, así como los enormes riesgos que la compañía ha tomado —según él mismo admite— y la necesidad imprescindible de capitales que prevé son elementos que refuerzan, por desgracia, nuestros temores. Creemos que la empresa conjunta de Qatar con esta compañía —como otras del Medio Oriente— es ante todo una operación destinada a consolidar, a corto o mediano plazo, las hazañas pasadas del socio extranjero; a escapar a sus continuas dificultades; a buscar con nuevos justificativos, socios que aporten capital para sus proyectos de inversión y sus planes del futuro. De la misma manera adquirirá del socio su tecnología madura y sus productos (vistos en términos mundiales), y, ojalá que no, le hará "compartir" tanto su duro presente como su incierto futuro.

II. *¿Cómo se financia el proyecto?*

Este emirato está entre los pocos países árabes que son grandes exportadores de petróleo (Arabia Saudita, Kuwait y los Emiratos Árabes Unidos) y que tienen un fuerte capital disponible proveniente del mismo. De hecho, debido a las grandes inversiones que el emirato ha realizado en el desarrollo de su infraestructura, y a las crecientes tasas de inflación importada, Qatar debió pedir al mercado finan-

⁹ *Ibid.*

ciero de eurodólares un préstamo de 530 millones de dólares con el que financiará su complejo petrolero y otros tres proyectos de gas, producción de fertilizantes y gas.¹⁰

Éste es el primer préstamo de consideración que Qatar consigue en ese mercado. El emirato lo solicitó en abril de 1977 a través de dos grupos de administradores conjuntos. Por un lado, Citicorps of Bank of America junto con la Banque Arabe et Internationale d'Investissement (BAII) y por el otro la Union des Banques Arabes et Françaises (BAK), el Chase Manhattan Bank y el Morgan Grenfell. Gestionado por la Compañía Petroquímica de Qatar (que integró una compañía petroquímica conjunta con la C. d. F.-Chimie asumiendo Qatar el 84% del capital y correspondiendo el resto a la compañía francesa el préstamo obtuvo la garantía del gobierno de ese país. De este préstamo 320 millones se destinaron a financiar el nuevo complejo petroquímico QAPO ubicado en Umm Said.

En realidad, la estrategia petroquímica de Qatar sigue un esquema propio de doble compañía conjunta. Por esta estrategia, la autoridad del emirato, la Corporación general petrolera de Qatar, entra en una empresa conjunta de mayoría-minoría financiera con la compañía química controlada por el Estado francés, la C. d. F.-Chimie, para promover el proyecto petroquímico basado sobre el metileno en Qatar y otro *steam-cracker* de etileno en Francia:

1. En 1974, la Corporación General Petrolera de Qatar firmó un convenio por el cual se establecía una empresa conjunta que asociaba a la Autoridad del Estado qatarí con la C. d. F.-Chimie y con otra compañía controlada por el Estado francés, Gazocéan, especializada en el transporte marítimo de gas natural licuado. Se atribuía a la corporación qatarí el 80% del capital, a la C. d. F.-Chimie el 15% y el restante a Gazocéan.

2. Según el mismo convenio se establecía una segunda

¹⁰ "Deux Consortiums bancaires concurrents pour l'emprunt de \$530 millions", en *Le Pétrole et le Gaz Arabes*, vol. IX, n° 193, Paris, 1° de abril de 1977.

empresa conjunta que se especializaría en petroquímicos y en el transporte de LPG. El Estado qatari poseería el 60% del total accionario y Gazocéan el resto.

3. Según el mismo convenio se establecería una tercera compañía para la distribución, en la cual aproximadamente el 75% del capital accionario total sería tomado por los intereses franceses y un 25% por la corporación qatari.

4. Finalmente, la C. d. F.-Chimie francesa y la corporación qatari, QCPC, establecerían una compañía conjunta (COPENOR) en Francia para instalar y explotar un *steam-cracker* de 450 000 toneladas anuales de capacidad en Dunkerque. En esta empresa, a los intereses qataríes les correspondía una participación del 60% y el resto a la C. d. F.-Chimie.

Este convenio franco-qatari liga la estrategia petroquímica qatari a la doble estrategia de la C. d. F.-Chimie. Dicha estrategia persigue la producción selectiva, la multinacionalización del mercado y al mismo tiempo la consolidación de la producción y del mercado internos.

Posteriormente, en la segunda mitad de 1976, Gazocéan, asociada secundaria de la corporación qatari, se retiró de la empresa inicial, debido quizás al amplio fracaso de su funcionamiento y al consecuente peso de la carga financiera. Esto produjo una postergación y probablemente provocará el definitivo abandono del proyecto Gazocéan-Qatar. Pero este retiro también puede explicarse por una reducción hecha sobre el acuerdo inicial de 1974: la limitación de la capacidad total de producción de etileno del complejo de Qatar, la cual el 29 de octubre de 1976 fue reducida de 300 000 toneladas anuales a sólo 280 000. En verdad, los accionistas qataríes que poseían la mayoría de las acciones de QAPCO no querían exportar el etileno como tal sino que preferían procesarlo en Qatar y exportar sus derivados.¹¹ Esto muestra claramente el enfoque evolucionado de

¹¹ Después de la decisión final de reducir la capacidad inicial de producción de 300 000 toneladas anuales de etileno del primer proyecto de 1974, QAPCO contrató a varias compañías de ingeniería para buscar una

los qataríes respecto a los problemas industriales y, en consecuencia, de los objetivos y condiciones de negociación con los intereses petroquímicos industriales y financieros de Occidente. De todos modos, al decidir que se procesaría el etileno en el propio país y que se exportarían sólo sus derivados finales, se obligó a la Gazocéan —interesada por el contrario en el proyecto inicial de exportar el etileno— a abandonar la empresa conjunta QAPCO.¹²

QAPCO instalará un complejo de etileno en el distrito industrial de Umm Said. La Corporación petrolera general de Qatar, controlada por el Estado (QCPC) poseía el 84% del capital accionario, y sólo el 16% pertenecía a la C. d. F.-Chimie. El proyecto estaba en marcha cuando Gazocéan lo abandonó en la segunda mitad de 1976.¹³ Éste será el primer *steam-cracker* que se instale en los emiratos del Golfo y tratará el etano acumulado en el gas asociado al petróleo y producirá 280 000 toneladas de etileno anuales. A la vez se obtendrán 140 000 toneladas anuales de polietileno de baja densidad.

El complejo se levantará sobre la base de un contrato de obra. Se prevé su terminación para fines de 1980 y se contrató para realizar el proyecto a la empresa Technip, propiedad del Estado francés. Para la construcción —evaluada en 100 millones de dólares— se contrató a la firma constructora Coppe Rust. La firma italiana Turbotecnica instalará una planta eléctrica de 50 MW para alimentar al futuro complejo con un costo de alrededor de 25 millones de dólares. Para los servicios generales, por un monto de 75 millones de dólares, se contrató a la compañía japonesa Japan Gasoline.

utilización alternativa de su excedente de etileno. Una forma de lograrlo sería reconsiderar y confirmar el proyecto inicial de 1974, conectándolo con la puesta en marcha del polietileno de alta densidad, con capacidad para 50 000 toneladas anuales.

¹² "Lettres d'intention de la QAPCO á Turbotecnica et Japan Gasoline", en *Le Pétrole et le Gaz Arabes*, Vol. IX, n° 193. París, 1° de abril de 1977.

¹³ "Mid East's major Projects: completed, under construction or planned", en *Chemical Week*, 23 de marzo de 1977, p. 36.

III. *Significado de la empresa conjunta Qatar C. d. F.-Chimie*

La compañía petroquímica de Qatar se estableció como una operación conjunta, por la cual la corporación petrolera qatarí (QCPC) aportó, con apoyo del Estado, por lo menos 322 millones de dólares. Con ellos se financiará la mayor parte de la inversión de capital requerido. El emirato qatarí proveerá además la materia prima, el etano, que se obtendrá del gas asociado al petróleo local.

En cuanto a la compañía petroquímica (y de fertilizantes) C. d. F.-Chimie, sólo aportará el 16% del capital total, que asciende a 500 millones de dólares. Además aportará la tecnología necesaria, dirigirá el futuro complejo y venderá los productos. En el complejo conexo de Dunquerque, la C. d. F.-Chimie aportará el 60% del total accionario que asciende a 80 millones de dólares.

1. Qatar asume la carga de la inversión.

Aquí se nota, una vez más, la nueva política de las compañías petroquímicas y petroleras norteamericanas, de Europa occidental y de Japón, de conceder una participación minoritaria en sus nuevas operaciones conjuntas, de tal modo que el mayor peso financiero y los riesgos implicados por la empresa recaigan sobre las espaldas de los ricos países del Golfo Árabe, productores de petróleo y gas.

En el caso que estamos considerando, el emirato asume la carga de la empresa petroquímica conjunta en dos formas:

1.1. Por un lado, Qatar obtuvo un préstamo en el mercado financiero internacional. De hecho, del préstamo total por 530 millones de dólares, solicitado en 1977 por la QAPCO (en la cual los intereses qataríes absorbían el 84% y los franceses de C. d. F.-Chimie el 16%), se destinaron 230 millones para financiar el complejo petroquímico QAPCO

en Umm Said. Sin embargo, esta suma es inferior en 70 millones a la suma que se había programado inicialmente, a comienzos de 1972. El préstamo tenía la garantía del gobierno de Qatar y se obtuvo a través de bancos euroárabes, y árabe-norteamericanos en los cuales eran fundamentales los fondos árabes. Éstas son instituciones bancarias y financieras internacionales que ofrecen oportunidades de inversión a los capitales petroleros árabes con garantía institucional y política occidental.

1.2. Por otro lado, el gobierno qatarí había adjudicado 366 millones de riyals qataríes (unos 92 millones de dólares) del presupuesto general del emirato para 1977 para financiar el proyecto QAPCO. Este monto adicional demuestra el gran esfuerzo que el pequeño emirato tiene que hacer para poner en marcha sus empresas conjuntas petroquímicas promocionales en Umm Said y en Dunquerque.

1.3. El gobierno qatarí deberá aportar 420 millones para cubrir su participación del 84% en el complejo de Umm Said (Qatar) y 112 millones de dólares para su participación del 40% en el complejo de Dunquerque. Así, la contribución de Qatar llegará, en total, a 532 millones de dólares ($420 + 112$).

1.4. El gobierno de Qatar pagará a la C. d. F.-Chimie el tiempo que ocupen los ingenieros en construir las plantas en Qatar.

1.5. Qatar acopiará el gas asociado al petróleo, del cual se sacará el etano, y proveerá la materia prima (etano) necesaria para la fabricación del etileno.

1.6. Finalmente, el gobierno qatarí deberá facilitar los edificios y las instalaciones de infraestructura así como exenciones impositivas (ver cuadro en la pág. sig.).

El costo total asumido por los intereses qataríes, QCPC, en ambos complejos es igual a $(420 + 112) = 532$ millones de dólares.

El costo total asumido por la compañía francesa C. d. F.-Chimie en ambos complejos equivale a $(80 + 168) = 248$ millones de dólares.

LOS COMPLEJOS DE UMM SAID Y DUNQUERQUE

	<i>Complejo qatari en Umm Said (millones de dólares)</i>	<i>Complejo francés en Dunquerque (millones de dólares)</i>
Participación qatari (QCPC)	84% = 420	40% = 112
Participación de C. d. F.-Chimie	16% = 80	60% = 168
Costo total	500	280
Producción (ton. métricas anuales)*		
Etileno	280 000	225 000
Polietileno	140 000	150 000

* Aproximadamente 140 000 toneladas métricas anuales de etileno no serán usados por la unidad de polietileno de Umm Said en su primera fase.

2. La carga que asume C. d. F.-Chimie.

Cabe indicar los rasgos característicos de esta compañía francesa. Es una compañía química de propiedad estatal bastante pequeña y que necesita urgentemente ampliar su base local y conquistar dimensiones multinacionales ampliándose en el extranjero. Lo que diferencia a la C. d. F.-Chimie de las corporaciones petroleras y petroquímicas multinacionales de Estados Unidos y Europa occidental es que su base nacional es estrecha, que sus recursos propios son limitados y que su producción y su actividad comercial en el exterior es débil. Esa debilidad estructural contrasta con la amplia base fabril y la amplia gama de productos de las otras petroquímicas multinacionales.

2.1. Debido a la estrechez de su base, a la limitación de sus medios y a la falta de diversificación de su producción la C. d. F.-Chimie propuso a Qatar (importante pro-

ductor de petróleo del Golfo) una fórmula nueva y bastante original de asociación: una empresa conjunta en Qatar; duplicada por otra empresa del mismo tipo ubicada en la nación originaria de la compañía, Francia. Es un caso notable anticipado de empresa conjunta y de inversión selectiva en el exterior. Dicha selección se da tanto en la localización (del socio) como en los productos que se fabricarán.

2.2. En el complejo qatari, la C. d. F.-Chimie tiene una participación del 16% equivalente a unos 80 millones de dólares. En cuanto al de Dunquerque la participación de la compañía es mayoritaria —el 60%— y su monto es de 168 millones de dólares. Así la contribución financiera total de la compañía en los dos proyectos acoplados es de $80 + 168 = 248$ millones de dólares. Comparada con las contribuciones financieras de Qatar, de 420 millones de dólares en el complejo de Umm Said y de 112 millones en el complejo de Dunquerque (un total de 532 millones de dólares) la contribución financiera de la C. d. F.-Chimie representa un 46.6% de la contribución de su asociado qatari.

2.3. De hecho, para la C. d. F.-Chimie, el proyecto de Qatar es una forma de insertarse en la lucha por las plantas del Medio Oriente con una inversión relativamente pequeña. Su participación del 16% en los 500 millones de dólares del complejo requiere un desembolso inferior al de Qatar (el 40%) en las plantas de Dunquerque. Dice un ejecutivo de la industria química francesa: "Financiera-mente, es una operación hábil. Lo que de hecho está haciendo la C. d. F.-Chimie es vender su 'know-how' por una tajada del 16% en el proyecto."

2.4. Además, el gobierno de Qatar paga a la C. d. F.-Chimie el tiempo ocupado por los ingenieros para construir las plantas en Umm Said.

2.5. Una ventaja importante es que la materia prima para el proyecto de Qatar, el etano, provendrá del gas asociado al petróleo, que en la actualidad se quema.

La C. d. F.-Chimie dice que el único costo que corres-

ponde a la materia prima es la separación, lo que significa un ahorro considerable.

2.6. Así, para Qatar, la operación significa el primer paso para utilizar sus reservas de petróleo y gas en una nueva línea de exportaciones.¹⁴

IV. *El caso especial de una empresa conjunta con doble vínculo*

La intervención de la C. d. F.-Chimie en Qatar parece un caso notable de un futuro desarrollo condicionado por una asociación financiera y una dependencia tecnológica y comercial y, por lo tanto, de un intento de adquirir una estructura multinacional con el respaldo de un pequeño país.

Aunque aplicando el esquema habitual de expansión basado en la participación de pequeñas industrias internas a través de la absorción selectiva de algunas subsidiarias, la C. d. F.-Chimie entró en dos empresas conjuntas vinculadas, aunque desequilibradas, una ubicada en Qatar y la otra en Francia. Si en la primera compañía (que pertenece en un 84% a Qatar) la C. d. F.-Chimie tiene sólo una participación accionaria del 16%, su participación en la empresa de Dunquerque es mayoritaria (el 60%). La vinculación entre las dos empresas conjuntas asociadas no se realiza sólo a través de una posesión accionaria paralela y desigual, también se establece con determinadas estrategias: obtener de Qatar la provisión del etileno, fabricando nuevos productos para el mercado que abra la empresa en Qatar mientras se fabrican nuevos productos en la planta local de Dunquerque. En síntesis, al ofrecer una oportunidad de inversión al socio qatarí en el proyecto interno de la compañía, la C. d. F.-Chimie estableció dos empresas

¹⁴ Véase "Qatar PE Unit, Nettle or Desert Flower? French-Backed plant could add to glut or serve new Markets", en *Chemical Week*, 23 de noviembre de 1977, p. 43.

conjuntas vinculadas financiera, tecnológica y comercialmente.

En resumen, el complejo de Umm Said no se integrará verticalmente en su primera fase. Unas 140 000 toneladas métricas anuales de etileno no serán utilizadas por la unidad de polietileno de Umm Said en esta primera fase.

Al planificar la segunda fase, se duplicará la capacidad de Umm Said en un período de cuatro a seis años.

Esto demuestra que la C. d. F.-Chimie tiene un enfoque estratégico de esta empresa conjunta. Para los directores de la compañía francesa, la empresa qatarí es el medio para lograr un desarrollo multinacional dinámico y organizado y además de consolidarse en Europa occidental.

Entre tanto, otras naciones del Medio Oriente como Kuwait y Arabia Saudita están instalando plantas petroquímicas.

Sin embargo, si la planta de polietileno qatarí entra en plena operación en 1980, será uno de los primeros proyectos petroquímicos de Medio Oriente que se complete. Es fundamental que la instalación del complejo qatarí se complete a tiempo para poder apreciar sus oportunidades y predecir sus primeros resultados. En realidad, debido a la proliferación simultánea de plantas casi idénticas de etileno y polietileno entre 1980 y 1985 en el área del Golfo Árabe cuanto más pronto se termine y se ponga en operación un proyecto, mayores posibilidades tendrá de imponerse en el mercado. A este respecto, tanto los intereses qataríes como la C. d. F.-Chimie tienen la misma necesidad de llegar lo antes posible a los mercados consumidores de etileno y polietileno.

V. *¿Contribuye a inundar el mercado o abre nuevos mercados?*

Originariamente, la producción del complejo de Qatar se iba a destinar al mercado de Europa occidental, basán-

dose en un probable y previsto aumento en la demanda del 8% anual.

Al comienzo, la C. d. F.-Chimie había pensado imponerse en el mercado de Europa occidental, sumamente competitivo, y los intereses qataríes también se habían orientado hacia ese difícil mercado.

“Ahora —dice la C. d. F.-Chimie— el principal mercado estará en los países del Medio Oriente que no tienen producción propia de polietileno, tales como Libia y Egipto, algunos países de Africa, India e Indonesia.”

Al concluir su convenio con el emirato de Qatar, la C. d. F.-Chimie prometió abrirle los mercados de Europa occidental. Esto pudo haber sido una opción estratégica permanente, pero hoy, el mercado a proveer es meramente el mercado árabe, que muy pronto realizará la sustitución de importaciones. No cabe duda de que este mercado ofrecerá sólo oportunidades de comercialización provisional e inseguras. De hecho, Libia está proyectando tres plantas, una para la producción de etileno, propileno y gasoleno; otra para la fabricación de fibras de poliéster y nylon y la tercera, precisamente, para el polietileno y otros plásticos (50 000 toneladas anuales de HDPE, 1 000 de LDPE y 60 000 de poliestireno). Egipto piensa producir polipropileno para su sustitución de importaciones.

Como el complejo de Qatar será el primero en entrar en operación, la C. d. F.-Chimie podrá colocar la producción de los primeros años en los mercados árabes, sobre todo en el libio y en el egipcio. Pero no cabe duda que esos mercados no serán seguros ni permanentes para los productos qataríes. Dado que existen varios proyectos árabes y del Medio Oriente en marcha, la producción qatarí enfrentará serias y crecientes dificultades de comercialización. Hacia 1981, la corporación de industrias petroquímicas de Kuwait tendrá —según declaración hecha el último verano por su presidente, el señor Abdul Bagi Al-Nouri— un complejo en operación que producirá 350 000 toneladas métricas anuales de etileno y 130 000 toneladas de polie-

tileno más etileno glicol, etilbenceno y estireno monómero. En octubre de 1977, en Jubail (Arabia Saudita) se iniciaron los trabajos para un importante proyecto petroquímico. Este acontecimiento casi coincidió con la iniciación de las obras en Umm Said, pero su meta final está todavía muy lejana.

Éstos y otros complejos previstos para el Medio Oriente pueden no ser factores importantes en el mercado, pero en la medida en que se realicen presionarán sobre los productores al tratar de encontrar salida y Europa occidental será el objetivo probable.¹⁵

Conclusiones

1. Una importante ventaja es que la materia prima del proyecto qatarí, el etano, provendrá del gas de petróleo que ahora se quema. La C. d. F.-Chimie dice que el único costo será el de la separación, lo cual producirá un ahorro considerable.

2. Si se piensa que los principales mercados serán los de los países del Medio Oriente, que no tienen una producción propia de polietileno, el complejo Qatar-C. d. F.-Chimie es un proyecto de sustitución de importaciones en el cual la C. d. F.-Chimie tiene una ventaja considerable respecto a costos de transporte, sobre sus competidores de Europa occidental, Japón y Estados Unidos.

3. La compañía conjunta de Qatar y la C. d. F.-Chimie pone de relieve el papel determinante que ha desempeñado y desempeñará la tecnología cuando los nuevos proyectos se trasladan a plataformas del exterior.

Para la C. d. F.-Chimie el proyecto conjunto con Qatar es una forma de introducirse en la lucha por las plantas del Medio Oriente con una inversión relativamente pequeña. Su 16% de participación en los 500 millones de dólares del complejo implica un desembolso inferior al de Qatar en las plantas de Dunquerque.

¹⁵ *Iaem.*

Un ejecutivo de la industria química francesa dice: "Financieramente, es una operación hábil. Lo que de hecho está haciendo la C. d. F.-Chimie es vender su 'know-how' por una tajada del 16% del proyecto."

Esto sintetiza la idea central de la empresa conjunta Qatar-C. d. F.-Chimie.

4. Además, el gobierno de Qatar paga a la C. d. F.-Chimie por el tiempo que ocupen los ingenieros en construir las plantas de Qatar.

Traducción del inglés por *María Elena Vela*.