

## 2025 según Shell

[Susana Fernández Caro](#)

*No son pronósticos, sino hipótesis. Diversas interacciones del mercado, la comunidad y el Estado sirven para conformar tres posibles futuros para el entorno corporativo que ha elaborado la multinacional Shell en sus nuevos escenarios globales a 20 años vista.*



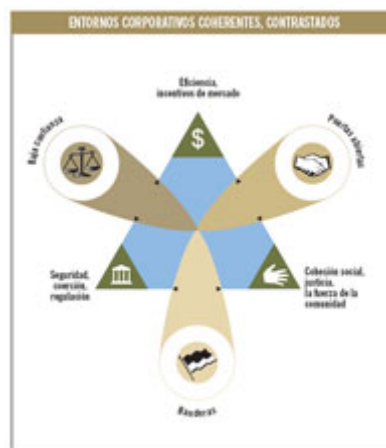
El término *corporate governance* (gobierno corporativo) no existía en lengua inglesa hasta hace 20 años. Hoy día, forma parte del debate público y es un factor cada vez más presente en las valoraciones de las compañías. La obtención de beneficios y la creación de valor para el accionista han dejado de ser los principales elementos determinantes de la estrategia, y en la actualidad tienen que compartir relevancia con otros que contribuyen a fijar "el triple objetivo empresarial": rentabilidad, desarrollo sostenible y responsabilidad social.

La evolución del ámbito corporativo hacia una mayor interacción con la sociedad y un modo detallado de rendir cuentas ante las instituciones y los accionistas es fruto de lo que se ha denominado "la tercera gran oleada mundial de desconfianza". Quiebras, como la del grupo energético Enron, y la explosión de la burbuja de Internet han generado cierto recelo hacia el mercado, mientras que la amenaza terrorista global, surgida tras los atentados del 11 de

septiembre de 2001, ha creado un clima de inseguridad. Los precedentes de esta gran oleada de desconfianza se produjeron en los 30, tras el desplome bursátil en Wall Street, y en los años 60, cuando el desencanto hacia el sistema arraigó entre la juventud estadounidense y europea.

Pero a diferencia de los *hippies* de los 60, y lejos de las premoniciones del liberalismo económico, que auguraban la gradual y necesaria desaparición del Estado, en este nuevo mundo, acechado por las crisis empresariales y el terrorismo, los ciudadanos recurren a *papá Estado* para obtener garantías tanto en el ámbito corporativo como en el de seguridad. Así, se produce su vuelta a un lugar prominente del panorama global, lo que sería el comienzo de su nueva definición en el futuro, según *Global Scenarios to 2025. The future business environment: trends, trade-offs and choices (Escenarios globales para 2025. El entorno corporativo futuro: tendencias, compensaciones y elecciones)*, informe elaborado regularmente desde hace 30 años por la multinacional Shell.

El estudio describe situaciones globales futuras que se presentan no como pronósticos, sino que se basan en diversas hipótesis de las que se desprenden posibilidades del tipo qué pasaría si, con un doble objetivo: solventar la crisis de confianza y seguridad. *Shell Global Scenarios to 2025* perfila tres escenarios que denomina *Puertas abiertas*, *Globalización con baja confianza* y *Banderas*. Todos ellos son fruto de la intersección de tres fuerzas principales: los incentivos del mercado, la comunidad y el poder coercitivo del Estado.



[Descargar](#) [Imagen](#)

[Ampliada](#)

## TRIPLE FUTURO

En el escenario de *Globalización con baja confianza*, ésta no puede restaurarse a través del mercado, pese a que los incentivos del mismo están en funcionamiento en todos los ámbitos de la economía y la sociedad. Puesto que los mercados no son capaces de ofrecer seguridad, el Estado suministra regulación en grandes cantidades. Se trata de una "sociedad de la auditoría"

en la que los altos costes de cumplir los requisitos legales –y con frecuencia de saldar litigios judiciales– hacen del tamaño de las compañías un factor valioso. Unos recelosos inversores albergan serias reservas respecto a la conveniencia de colocar su dinero en los mercados financieros. Además, la tasa media de crecimiento económico anual hasta 2025 se sitúa por debajo del 3%, la OPEP sigue controlando la oferta de petróleo –por lo que los precios del mismo continúan altos– y China ve este mundo legalista como una oportunidad para avanzar en su integración con el mercado global, minimizando las presiones externas.

En el entorno de *Puertas abiertas*, el proceso de globalización avanza más rápida y profundamente que en los otros dos contextos. Los incentivos del mercado y la fuerza de la comunidad asumen un papel primordial. Con el diálogo, el intercambio y la confianza mutuas como principales elementos de la interacción entre ambas fuerzas, la reputación empresarial constituye un activo esencial a la hora de competir. Las compañías no tienen en cuenta tanto las opiniones de los tribunales como las de la sociedad, y aquellas que no cumplen los requisitos sociales y medioambientales mínimos son penalizadas por la comunidad y los inversores.

REGULACIÓN DE LA CONFIANZA			TRANSPARENCIA Y PROCESO DE REGULACIÓN		
Elemento	Seguridad	Confianza	Elemento	Seguridad	Seguridad jurídica
Regulación y control	Seguro en reglas		Elementos	Transparencia	Control
Proceso	Proceso	Calidad de regulación	Transparencia y predictibilidad	Transparencia y predictibilidad	Seguridad
Comunicación	Calidad de la información		Acciones	Procesos e impactos en los stakeholders	Riesgo
REGULACIÓN LEGAL Y DE REGULACIÓN			CONTROL DE BARRERAS CORPORATIVAS		
Elemento	Integridad	Seguridad jurídica	Elemento	Seguridad	Seguridad jurídica
Regulación	Calidad de regulación		Elementos	Seguridad	Seguridad jurídica
Proceso	Calidad de regulación	Calidad de regulación	Elementos	Seguridad	Seguridad jurídica
Comunicación	Calidad de la información		Elementos	Seguridad	Seguridad jurídica

[Descargar](#)

[Imagen](#)

[Ampliada](#)

A diferencia de *Globalización con baja confianza*, el Estado –que ha pasado de ser Estado-nación a Estado-mercado– no precisa garantizar la seguridad mediante una ingente reglamentación. En lugar de redistribuir activos, reparte oportunidades, y su nuevo papel consiste en suministrar servicios como, por ejemplo, la regulación de la expulsión de contaminantes, que permiten a determinados países comprar derechos de emisión de gases de *efecto invernadero* a países cuyo nivel es inferior al máximo permitido. El Estado-mercado ha mejorado sus aptitudes y capacidades para hacer un uso óptimo del mismo explorando todos los mecanismos de éste con el fin de alcanzar objetivos sociales de una forma eficiente. La Unión Europea y la aplicación del principio de precaución inspiran el escenario de Puertas abiertas. El mantenimiento del *statu quo* se aplica considerablemente para proporcionar seguridad a los ciudadanos en un entorno amplio y complejo. Las políticas se basan en un fuerte sentido de cohesión social y la sociedad y las corporaciones interactúan con el objetivo

común de buscar soluciones satisfactorias para ambas partes.

En este escenario, el desarrollo económico es superior al de los otros dos panoramas propuestos, sobre todo en las economías emergentes como China e India. El pronóstico de crecimiento medio del PIB global hasta 2025 se sitúa por encima del 3,8%. Además, la aplicación de unas prácticas empresariales óptimas, la implantación de códigos de conducta voluntarios y un constante seguimiento y monitorización por parte de inversores y ONG promueven un comportamiento corporativo responsable.

## NUEVOS MODELOS

Por su parte, *Banderas* es un entorno fragmentado donde la desconfianza es mayor que en el de *Baja confianza* y, sobre todo, que en *Puertas abiertas*. Se trata de un mundo de naciones en el que la globalización se ralentiza, e incluso llega a paralizarse, y donde los gobiernos a menudo promueven el patriotismo para lograr la cohesión social. La eficiencia queda relegada a un segundo plano, y la seguridad y la justicia social toman preferencia.



[Descargar Imagen Ampliada](#)

Se buscan nuevos modelos económicos, incluyendo variedades de un capitalismo híbrido que aúna enfoques anglosajones con prácticas propias de la Europa continental o asiáticas, que ofrecen ventajas a los actores locales. Además, surge el nacionalismo económico y se produce un debate sobre hasta qué punto es necesario que los "sectores estratégicos" conserven un carácter nacional (éste sería el caso del actual debate acerca de la propiedad de los activos energéticos en la Unión Europea). Los inversores se muestran escépticos respecto a los mercados globales, y la creciente integración económica internacional generada por la globalización contribuye a la desintegración social a nivel nacional. Además, este escenario presenta problemas, sobre todo para las multinacionales, debido a la falta de armonización regulatoria y a la existencia de barreras a la movilidad, al comercio mundial y a la innovación, lo que tiene como resultado una baja productividad. El crecimiento medio anual del PIB es del 2,6% hasta 2025, el más bajo de los tres posibles entornos.

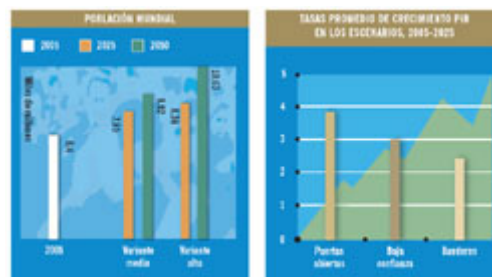
## ABIERTOS AL CRECIMIENTO

El escenario de Puertas abiertas propicia el mejor nivel económico de las tres posibles

opciones, con un índice de prosperidad global un 40% superior que en *Banderas* y en torno a un 17% mayor que en *Globalización con baja confianza*. Además, Puertas abiertas implica un crecimiento sostenible en un prolongado periodo de tiempo, una tesis plausible, dado que la expansión global de los 90 generó unas tasas de desarrollo similares a aquéllas implícitas en el mismo contexto. La mayor interacción que se produce en este escenario propicia un intercambio comercial más intenso, una tendencia algo menos acusada en *Globalización con baja confianza*, debido a los temores acerca de la seguridad.

En *Banderas*, el comercio global es mucho menor a causa de la fragmentación de los mercados de bienes y servicios. A su vez, este fraccionamiento aparece, igualmente, en los mercados de capitales de un escenario de *Banderas*, mientras que en Puertas abiertas una mayor integración propicia una mejor asignación de capital a escala mundial, lo que, a su vez, impulsa la actividad empresarial y el crecimiento global.

El lado negativo de una mayor integración de los mercados es la aceleración en la transmisión y propagación de las crisis financieras, por lo que en Puertas abiertas se crea una nueva arquitectura financiera internacional para hacer frente a la mayor volatilidad de los activos. Según Shell, este entorno impulsa un mayor crecimiento para los países en vías de desarrollo. Aunque Estados Unidos conserva su primacía como nación con la mayor renta *per cápita* del mundo entre 2004 y 2025, Europa del Este crece a una tasa del 4,8% anual, Latinoamérica a un 4,5% y África a un 4,8%.



[Descargar Imagen Ampliada](#)

En las dos próximas décadas, la globalización estará muy influida por Estados Unidos y China, según el informe de la multinacional petrolera. Aunque la UE será la segunda potencia económica y seguirá actuando como fuente de inspiración, permanecerá absorta en su propia integración, lo que mermará su influencia mundial. Igual ocurrirá con India, que estará ocupada intentando aglutinar a sus diferentes etnias, al tiempo que promueve el crecimiento económico. A diferencia de la Unión Europea, EE UU no constituirá un modelo a seguir, pero continuará siendo insuperable en poder y control. China, por su parte, podría cuadruplicar su tamaño e influencia para 2025.

Uno de los riesgos para las dos próximas décadas es que África sea la gran olvidada de la globalización. Si bien la imagen internacional del continente está lastrada por las guerras civiles, *la maldición del petróleo* –la tendencia de los países ricos en crudo a permanecer pobres– y la propagación del sida, se prevé que la importancia de su riqueza mineral y ecológica aumente en el futuro. Uno de cada cinco barriles debidos al crecimiento de la capacidad petrolera global en los próximos 10 años podría provenir de África occidental.

## EL PETRÓLEO, AÚN PROTAGONISTA

El sector energético ha entrado en una nueva era, debido a la incertidumbre sobre el equilibrio a largo plazo de la oferta y la demanda de petróleo. La inestabilidad política en Oriente Medio; el fuerte aumento de la demanda de crudo por parte de China; las tensiones sociales en Venezuela, Nigeria e Irán; los ataques terroristas en Arabia Saudí, y la renovada reafirmación de las instituciones estatales en el entorno corporativo ruso han convulsionado el mercado de este combustible en los últimos meses y han generado serias preocupaciones acerca de la seguridad de su suministro en el futuro.

Pese a las crecientes inversiones públicas y privadas en fuentes energéticas renovables o a la reactivación del debate sobre nuevas formas de abordar la generación de energía nuclear, el *oro negro* sigue siendo el combustible del que el mundo depende para funcionar, y esto continuará así hasta 2025. Según la Agencia Internacional de la Energía (AIE), las necesidades globales de inversión en este sector entre 2003 y 2030 alcanzan los 16 billones de dólares. A las tasas de ahorro actuales, la financiación de estas necesidades de inversión exigiría el 7% del ahorro global, lo que equivale al 1,6% del PIB mundial.

Los tres escenarios abordan de distinta forma el proceso para garantizar el abastecimiento energético. En el de *Puertas abiertas*, existe el doble objetivo de impulsar el suministro necesario para el consumidor final a precios asequibles y trabajar a favor de un medio ambiente limpio y seguro, un fin que la comunidad apoya ampliamente. Se entabla un diálogo entre productores y consumidores que propicia el abandono de un mercado del petróleo *cartelizado*.

La diversidad de la oferta, la eliminación de subvenciones a la importación de energía y la interconexión de las redes, que caracterizan a un escenario de *Baja confianza*, contrastan con los acuerdos bilaterales y la seguridad en la producción propia de los países del entorno de *Banderas*, que gravan el combustible y en los cuales la seguridad en el suministro se convierte casi en un elemento rutinario de las relaciones diplomáticas y militares.

No son pronósticos, sino hipótesis. Diversas interacciones del mercado, la comunidad y el Estado sirven para conformar tres posibles futuros para el entorno corporativo que ha elaborado la multinacional Shell en sus nuevos escenarios globales a 20 años vista. [Susana Fernández Caro](#)

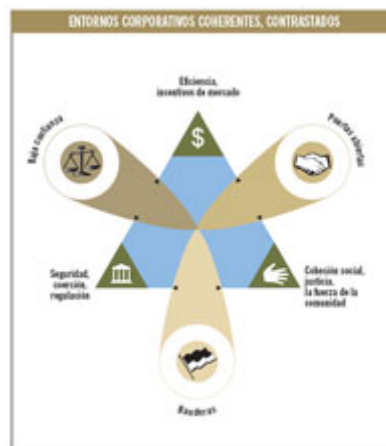


El término *corporate governance* (gobierno corporativo) no existía en lengua inglesa hasta hace 20 años. Hoy día, forma parte del debate público y es un factor cada vez más presente en las valoraciones de las compañías. La obtención de beneficios y la creación de valor para el accionista han dejado de ser los principales elementos determinantes de la estrategia, y en la actualidad tienen que compartir relevancia con otros que contribuyen a fijar "el triple objetivo empresarial": rentabilidad, desarrollo sostenible y responsabilidad social.

La evolución del ámbito corporativo hacia una mayor interacción con la sociedad y un modo detallado de rendir cuentas ante las instituciones y los accionistas es fruto de lo que se ha denominado "la tercera gran oleada mundial de desconfianza". Quiebras, como la del grupo energético Enron, y la explosión de la burbuja de Internet han generado cierto recelo hacia el mercado, mientras que la amenaza terrorista global, surgida tras los atentados del 11 de septiembre de 2001, ha creado un clima de inseguridad. Los precedentes de esta gran oleada de desconfianza se produjeron en los 30, tras el desplome bursátil en Wall Street, y en los años 60, cuando el desencanto hacia el sistema arraigó entre la juventud estadounidense y europea.

Pero a diferencia de los *hippies* de los 60, y lejos de las premoniciones del liberalismo económico, que auguraban la gradual y necesaria desaparición del Estado, en este nuevo mundo, acechado por las crisis empresariales y el terrorismo, los ciudadanos recurren a *papá Estado* para obtener garantías tanto en el ámbito corporativo como en el de seguridad. Así, se produce su vuelta a un lugar prominente del panorama global, lo que sería el comienzo de su nueva definición en el futuro, según *Global Scenarios to 2025. The future business environment: trends, trade-offs and choices (Escenarios globales para 2025. El entorno corporativo futuro: tendencias, compensaciones y elecciones)*, informe elaborado regularmente desde hace 30 años por la multinacional Shell.

El estudio describe situaciones globales futuras que se presentan no como pronósticos, sino que se basan en diversas hipótesis de las que se desprenden posibilidades del tipo qué pasaría si, con un doble objetivo: solventar la crisis de confianza y seguridad. *Shell Global Scenarios to 2025* perfila tres escenarios que denomina *Puertas abiertas*, *Globalización con baja confianza* y *Banderas*. Todos ellos son fruto de la intersección de tres fuerzas principales: los incentivos del mercado, la comunidad y el poder coercitivo del Estado.



[Descargar](#)

[Imagen](#)

[Ampliada](#)

## TRIPLE FUTURO

En el escenario de *Globalización con baja confianza*, ésta no puede restaurarse a través del mercado, pese a que los incentivos del mismo están en funcionamiento en todos los ámbitos de la economía y la sociedad. Puesto que los mercados no son capaces de ofrecer seguridad, el Estado suministra regulación en grandes cantidades. Se trata de una "sociedad de la auditoría" en la que los altos costes de cumplir los requisitos legales –y con frecuencia de saldar litigios judiciales– hacen del tamaño de las compañías un factor valioso. Unos recelosos inversores albergan serias reservas respecto a la conveniencia de colocar su dinero en los mercados financieros. Además, la tasa media de crecimiento económico anual hasta 2025 se sitúa por



debajo del 3%, la OPEP sigue controlando la oferta de petróleo –por lo que los precios del mismo continúan altos– y China ve este mundo legalista como una oportunidad para avanzar en su integración con el mercado global, minimizando las presiones externas.

En el entorno de *Puertas abiertas*, el proceso de globalización avanza más rápida y profundamente que en los otros dos contextos. Los incentivos del mercado y la fuerza de la comunidad asumen un papel primordial. Con el diálogo, el intercambio y la confianza mutuas como principales elementos de la interacción entre ambas fuerzas, la reputación empresarial constituye un activo esencial a la hora de competir. Las compañías no tienen en cuenta tanto las opiniones de los tribunales como las de la sociedad, y aquellas que no cumplen los requisitos sociales y medioambientales mínimos son penalizadas por la comunidad y los inversores.



[Descargar](#) [Imagen](#)

[Ampliada](#)

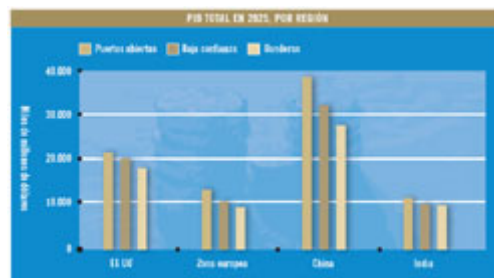
A diferencia de *Globalización con baja confianza*, el Estado –que ha pasado de ser Estado-nación a Estado-mercado– no precisa garantizar la seguridad mediante una ingente reglamentación. En lugar de redistribuir activos, reparte oportunidades, y su nuevo papel consiste en suministrar servicios como, por ejemplo, la regulación de la expulsión de contaminantes, que permiten a determinados países comprar derechos de emisión de gases de *efecto invernadero* a países cuyo nivel es inferior al máximo permitido. El Estado-mercado ha mejorado sus aptitudes y capacidades para hacer un uso óptimo del mismo explorando todos los mecanismos de éste con el fin de alcanzar objetivos sociales de una forma eficiente. La Unión Europea y la aplicación del principio de precaución inspiran el escenario de Puertas abiertas. El mantenimiento del *statu quo* se aplica considerablemente para proporcionar seguridad a los ciudadanos en un entorno amplio y complejo. Las políticas se basan en un fuerte sentido de cohesión social y la sociedad y las corporaciones interactúan con el objetivo común de buscar soluciones satisfactorias para ambas partes.

En este escenario, el desarrollo económico es superior al de los otros dos panoramas propuestos, sobre todo en las economías emergentes como China e India. El pronóstico de

crecimiento medio del PIB global hasta 2025 se sitúa por encima del 3,8%. Además, la aplicación de unas prácticas empresariales óptimas, la implantación de códigos de conducta voluntarios y un constante seguimiento y monitorización por parte de inversores y ONG promueven un comportamiento corporativo responsable.

## NUEVOS MODELOS

Por su parte, *Banderas* es un entorno fragmentado donde la desconfianza es mayor que en el de *Baja confianza* y, sobre todo, que en *Puertas abiertas*. Se trata de un mundo de naciones en el que la globalización se ralentiza, e incluso llega a paralizarse, y donde los gobiernos a menudo promueven el patriotismo para lograr la cohesión social. La eficiencia queda relegada a un segundo plano, y la seguridad y la justicia social toman preferencia.



[Descargar Imagen Ampliada](#)

Se buscan nuevos modelos económicos, incluyendo variedades de un capitalismo híbrido que aúna enfoques anglosajones con prácticas propias de la Europa continental o asiáticas, que ofrecen ventajas a los actores locales. Además, surge el nacionalismo económico y se produce un debate sobre hasta qué punto es necesario que los "sectores estratégicos" conserven un carácter nacional (éste sería el caso del actual debate acerca de la propiedad de los activos energéticos en la Unión Europea). Los inversores se muestran escépticos respecto a los mercados globales, y la creciente integración económica internacional generada por la globalización contribuye a la desintegración social a nivel nacional. Además, este escenario presenta problemas, sobre todo para las multinacionales, debido a la falta de armonización regulatoria y a la existencia de barreras a la movilidad, al comercio mundial y a la innovación, lo que tiene como resultado una baja productividad. El crecimiento medio anual del PIB es del 2,6% hasta 2025, el más bajo de los tres posibles entornos.

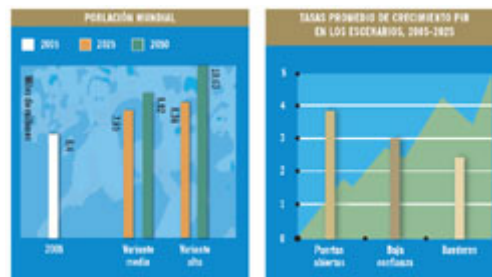
## ABIERTOS AL CRECIMIENTO

El escenario de Puertas abiertas propicia el mejor nivel económico de las tres posibles opciones, con un índice de prosperidad global un 40% superior que en *Banderas* y en torno a un 17% mayor que en *Globalización con baja confianza*. Además, Puertas abiertas implica un crecimiento sostenible en un prolongado periodo de tiempo, una tesis plausible, dado que la expansión global de los 90 generó unas tasas de desarrollo similares a aquéllas implícitas en el

mismo contexto. La mayor interacción que se produce en este escenario propicia un intercambio comercial más intenso, una tendencia algo menos acusada en *Globalización con baja confianza*, debido a los temores acerca de la seguridad.

En *Banderas*, el comercio global es mucho menor a causa de la fragmentación de los mercados de bienes y servicios. A su vez, este fraccionamiento aparece, igualmente, en los mercados de capitales de un escenario de *Banderas*, mientras que en Puertas abiertas una mayor integración propicia una mejor asignación de capital a escala mundial, lo que, a su vez, impulsa la actividad empresarial y el crecimiento global.

El lado negativo de una mayor integración de los mercados es la aceleración en la transmisión y propagación de las crisis financieras, por lo que en Puertas abiertas se crea una nueva arquitectura financiera internacional para hacer frente a la mayor volatilidad de los activos. Según Shell, este entorno impulsa un mayor crecimiento para los países en vías de desarrollo. Aunque Estados Unidos conserva su primacía como nación con la mayor renta *per cápita* del mundo entre 2004 y 2025, Europa del Este crece a una tasa del 4,8% anual, Latinoamérica a un 4,5% y África a un 4,8%.



[Descargar Imagen Ampliada](#)

En las dos próximas décadas, la globalización estará muy influida por Estados Unidos y China, según el informe de la multinacional petrolera. Aunque la UE será la segunda potencia económica y seguirá actuando como fuente de inspiración, permanecerá absorta en su propia integración, lo que mermará su influencia mundial. Igual ocurrirá con India, que estará ocupada intentando aglutinar a sus diferentes etnias, al tiempo que promueve el crecimiento económico. A diferencia de la Unión Europea, EE UU no constituirá un modelo a seguir, pero continuará siendo insuperable en poder y control. China, por su parte, podría cuadruplicar su tamaño e influencia para 2025.

Uno de los riesgos para las dos próximas décadas es que África sea la gran olvidada de la globalización. Si bien la imagen internacional del continente está lastrada por las guerras civiles, *la maldición del petróleo* –la tendencia de los países ricos en crudo a permanecer pobres– y la propagación del sida, se prevé que la importancia de su riqueza mineral y

ecológica aumente en el futuro. Uno de cada cinco barriles debidos al crecimiento de la capacidad petrolera global en los próximos 10 años podría provenir de África occidental.

## EL PETRÓLEO, AÚN PROTAGONISTA

El sector energético ha entrado en una nueva era, debido a la incertidumbre sobre el equilibrio a largo plazo de la oferta y la demanda de petróleo. La inestabilidad política en Oriente Medio; el fuerte aumento de la demanda de crudo por parte de China; las tensiones sociales en Venezuela, Nigeria e Irán; los ataques terroristas en Arabia Saudí, y la renovada reafirmación de las instituciones estatales en el entorno corporativo ruso han convulsionado el mercado de este combustible en los últimos meses y han generado serias preocupaciones acerca de la seguridad de su suministro en el futuro.

Pese a las crecientes inversiones públicas y privadas en fuentes energéticas renovables o a la reactivación del debate sobre nuevas formas de abordar la generación de energía nuclear, el *oro negro* sigue siendo el combustible del que el mundo depende para funcionar, y esto continuará así hasta 2025. Según la Agencia Internacional de la Energía (AIE), las necesidades globales de inversión en este sector entre 2003 y 2030 alcanzan los 16 billones de dólares. A las tasas de ahorro actuales, la financiación de estas necesidades de inversión exigiría el 7% del ahorro global, lo que equivale al 1,6% del PIB mundial.

Los tres escenarios abordan de distinta forma el proceso para garantizar el abastecimiento energético. En el de *Puertas abiertas*, existe el doble objetivo de impulsar el suministro necesario para el consumidor final a precios asequibles y trabajar a favor de un medio ambiente limpio y seguro, un fin que la comunidad apoya ampliamente. Se entabla un diálogo entre productores y consumidores que propicia el abandono de un mercado del petróleo *cartelizado*.

La diversidad de la oferta, la eliminación de subvenciones a la importación de energía y la interconexión de las redes, que caracterizan a un escenario de *Baja confianza*, contrastan con los acuerdos bilaterales y la seguridad en la producción propia de los países del entorno de *Banderas*, que gravan el combustible y en los cuales la seguridad en el suministro se convierte casi en un elemento rutinario de las relaciones diplomáticas y militares.

---

Susana Fernández Caro es periodista de Financial Times, de Londres, y ha extractado el libro Shell Global Scenarios to 2025. Para más información, consultar la página web [www.shell.com/scenarios](http://www.shell.com/scenarios).

### Fecha de creación

30 agosto, 2007