



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES  
CARRERA: RELACIONES INDUSTRIALES

**EMPRESAS PRIVADAS A EMPRESAS MIXTAS SECTOR  
PETROLERO. IMPACTO EN LA ESTRUCTURA  
ORGANIZACIONAL. (CASO SHELL y PETROBRAS)**

Tesista: Ferrara-Bardile Pirez, Edoardo G.  
Tesista: Fuentes Zambrano, Edward J.

Tutor: Naranjo, José

Caracas, 8 de Octubre de 2007

## **AGRADECIMIENTOS**

A José, por haber estado siempre dispuesto a ayudarnos y guiarnos durante todo este proceso.

A Shell y Petrobras, por suministrados toda la información que estuvo al alcance de sus manos.

A Víctor, por habernos brindado el apoyo necesario.

A Sarita, por su apoyo y amistad incondicional en todo momento.

A Marbelis, Giovanni, Marco y Bárbara, por habernos apoyado siempre cuando hizo falta.

A nuestras familias, por estar siempre preocupados por nuestro trabajo y estar siempre dispuestos a darnos la ayuda que nos hiciera falta.

A todos aquellos que de una manera u otra hicieron posible este trabajo.

## INDICE

Resumen	vi
Introducción	7
Capítulo I. Formulación del Problema	10
Objetivos	20
1. Objetivo General	20
2. Objetivo Específico	20
Capítulo II. Marco de Referencia	21
1. Shell	21
1.1. Empresa Mixta de Shell	23
2. Petrobras	23
2.1. Empresa Mixta de Petrobras	25
2.1.1. Petrowayú	25
2.1.2. Petrolera Mata	26
2.1.3. Petroven- Bras	26
2.1.4. Petroritupano	26
Capítulo III. Marco Teórico	27
1. Entorno	27
2. Empresas Mixtas	31
2.1 Objeto	32
2.2 Participación accionaria	32
2.3 Vigencia	32
2.4 Modificación del contrato	33
3. Estructura Organizacional	33
3.1 Contingencias en el diseño organizacional	35
3.2 Declinación organizacional y reducción de tamaño	36
Capítulo IV. Marco Metodológico	38
1. Nivel y diseño de la investigación	38
2. Técnicas de recolección	39

3. Universo, población y muestra	40
4. Unidades de estudio	41
5. Procedimiento y análisis de datos	41
Capítulo V. Presentación, Análisis y Discusión de Resultados	42
1. Entorno	42
2. Discusión de resultados de análisis del entorno	65
3. Estructura	68
4. Discusión de resultados de análisis del entorno	74
Capítulo VI. Conclusiones	82
Capítulo VII. Recomendaciones	86
Referencias Bibliográficas	87
Anexos	92

## INDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1: Modelo de las 7 claves de la organización _____	15
Cuadro N° 2: Matriz de Incertidumbre Ambiental _____	30
Cuadro N° 3: Entorno político, legal y económico a nivel corporativo y realidad país (2001-2007) _____	43
Cuadro N° 4: Cuadro de vaciado de instrumento aplicado a Shell y Petrobras _____	69
Cuadro N° 5: Organigrama Petrobras anterior al proceso de Conversión a Empresa Mixta _____	76
Cuadro N° 6: Organigrama Petrobras, donde se observa los cambios ocurridos por el proceso de migración a Empresa Mixta _____	77
Cuadro N° 7: Organigrama actual de Petrobras _____	78
Cuadro N° 8: Organigrama Shell anterior al proceso de Conversión a Empresa Mixta _____	78
Cuadro N° 9: Organigrama Shell, donde se observa los cambios ocurridos por el proceso de migración a Empresa Mixta _____	79
Cuadro N° 10: Organigrama actual de Shell _____	79

## RESUMEN

### **Autores:**

Ferrara-Bardile, Edoardo

Fuentes, Edward

Esta investigación analizó cómo los cambios políticos, económicos y legales que se generan en el medio ambiente afectan en cierta medida a las organizaciones, específicamente, a la estructura organizacional de las mismas y estrategia, estructura y procesos.

El sector más desarrollado en la economía de Venezuela es el sector petrolero, es por esto que cuando el gobierno planifica cambiar el ambiente con una visión muy particular en lo ideológico y en lo político en el sector empresarial, la industria petrolera es la pionera en establecer o seguir estas modificaciones. Nos referimos al cambio de regulación, donde las empresas pasan de ser entes privados a empresas mixtas. Esta modificación sustancial consiste en que toda empresa que opere en Venezuela que implique la extracción, recolección, transporte y almacenamiento inicial de hidrocarburos (petróleo y gas), debe pasar más del 50% de sus acciones a manos del Estado, por medio de PDVSA que realizará su gestión operativa. Es por esto que se tomó como referencia para el estudio dos empresas del sector petrolero: Shell y Petrobras.

Las empresas tienen que estar preparadas para adaptarse a los cambios que se generan en el entorno de manera que siempre tienen que estar revisando su estrategia empresarial a las necesidades de la misma y en consecuencia modificaciones en la estrategia, estructura y procesos. Cuando este cambio ocurre, el área de Recursos Humanos se ve impactada y este es el punto donde se analizó en que grado cambia su estructura, específicamente el organigrama y otros componentes de la variable estructura. Se realizó análisis de contenido a partir de revisar documentos públicos del sector de hidrocarburos y de las empresas, además de la aplicación de entrevistas semi estructuradas, dirigidos a la Alta Gerencia a los efectos de analizar el impacto, la contingencia en su evolución y el contexto relativo a la situación. Se tabuló la data obtenida, se trabajó con categorías y se hicieron los análisis respectivos para establecer conclusiones y recomendaciones.

**Palabras claves:** Entorno, Estrategia Empresarial, Estructura Organizacional, Empresas Mixtas.

## INTRODUCCIÓN

Las fuerzas externas se han convertido en un actor demasiado fuerte a la hora de lograr el establecimiento o la continuidad de un negocio. A nivel mundial ya no existe empresa que pueda obviar el ambiente que la rodea para mantenerse eficaz y efectiva en el cumplimiento de su estrategia.

Si ésta es la realidad mundial, evidentemente la venezolana no se iba a escapar de esto. De hecho, la situación actual de la realidad venezolana hace de este medio externo un actor todavía más poderoso, con lo cual las empresas que hacen vida en el país deben buscar adaptarse a todas las fuerzas que éste emite, o simplemente trasladarse a otro lugar. Obviar el entorno es sinónimo de un inmediato fracaso.

El sector económico que se ha visto más afectado por el entorno país ha sido el perteneciente a la industria petrolera privada. Sobre éstas han caído distintas regulaciones, siendo la más resaltante la Ley Orgánica de Hidrocarburos (Gaceta Oficial de la República N° 37.323, Noviembre 2001) donde se establece que todas las empresas petroleras deberán pasar a crear empresas mixtas con la Corporación Venezolana de Petróleo para poder seguir operando en el país. Estas empresas mixtas tienen una participación accionaria en la cual PDVSA cuenta con 60% de las acciones como mínimo y las empresas privada se repartirán las acciones restantes. PDVSA siempre deberá ser accionista mayoritario.

Esta situación ha obligado a las petroleras privadas a reinventarse para poder seguir teniendo prosperidad en sus negocios en Venezuela.

Una de las formas más útiles para ver la manera en que se han reinventado es analizando los cambios ocurridos en su estructura organizacional, comparando la estructura

previa a la conversión con la que quedó actualmente. Gran parte del cambio al que se sometieron estas empresas se puede ver reflejado en la estructura organizacional.

Esta tesis consiste en la búsqueda de este cambio, es decir, la meta fundamental es lograr analizar el impacto que tuvo en la estructura organizacional de dos empresas petroleras la conversión de empresa privada a empresa mixta. Shell y Petrobras fueron las compañías elegidas para el estudio, y es a través de ellas que se podrá ver con claridad el impacto de dicha conversión.

La presente tesis está estructurada de la siguiente forma:

Primero se trabajó en el planteamiento del problema, donde se explica la razón de ser del estudio, es decir, el porque se hace interesante realizar esta investigación, los motivos por los cuales se decidió trabajar con el entorno y la estructura, qué se tomó en cuenta para escoger a Shell y Petrobras para participar en el estudio, entre otros datos de interés para conocer de mejor manera todo lo que significa la conversión de empresa privada a empresa mixta.

Posterior a esto se muestran el objetivo general y los objetivos específicos que se cumplen para lograr investigar lo que se desea estudiar.

Le sigue el Marco de Referencia, el cual ayudará al lector a tener mejores conocimientos sobre las empresas que forman parte de la investigación (Shell y Petrobras). En éste capítulo se da información general como historia, visión, negocios, políticas de recursos humanos, entre otros datos de interés.

A continuación el lector hallará el Marco Teórico, que es el que le servirá de base para conocer mejor todas aquellas teorías que respaldan la investigación y que permitirán entender los resultados obtenidos.

En el Marco Metodológico se define la manera en la cual se va a llevar a cabo la investigación y todos los elementos que formarán parte del proceso investigativo.



El capítulo de Presentación, Análisis y Discusión de los resultados es donde el lector podrá tener acceso a toda la información que se recabó, así como su respectivo análisis y la discusión donde se compara lo que se observó en la investigación con lo que afirman las teorías que debería pasar. Es en este capítulo donde el lector observa el resultado del estudio.

Posterior a esto se presentan las Conclusiones y Recomendaciones, que se encuentran de manera puntual, ya que se consideró que sería más útil para poder observar que ocurrió cuando las empresas privadas realizan su conversión a empresas mixtas.

Por último se podrá ver las fuentes bibliográficas que hicieron posible la investigación, así como los anexos que complementan las informaciones recabadas en el estudio.

A través de todos los capítulos se logrará la finalidad de la investigación y con esto se pretende lograr la satisfacción del lector, consiguiendo que sea entendido claramente cual fue el impacto en la estructura organizacional en dos empresas del sector petrolero que migraron de empresas privadas a empresas mixtas.

## **CAPÍTULO I**

### **FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

Venezuela está actualmente en una etapa de distintos cambios sociales, económicos, jurídicos y políticos, de los cuales las empresas no quedan exentas, en mayor o menor grado con mayor o menor impacto. Muestra de ello son los comentarios realizados por el Presidente de la República Bolivariana de Venezuela Hugo Rafael Chávez Frías (2007) "todo lo que fue privatizado será nacionalizado, anunció durante la juramentación de su nuevo gabinete ministerial"<sup>1</sup>. Efectivamente, la industria petrolera, factor económico muy desarrollado, se ha convertido en una de las plataformas de estos cambios que el gobierno desea realizar, haciendo uso principalmente de su visión actual de realización de estos procesos. Por este motivo es que el gobierno ha puesto mayor empeño en llevar a cabo las modificaciones en esta industria. Estas modificaciones que se mencionan, se basan en el cambio en la regulación donde las empresas petroleras pierden su carácter de entes privados para pasar a ser empresas mixtas, haciendo uso del artículo 12 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, en donde se especifica que los yacimientos de hidrocarburos presentes en el territorio nacional son bienes del dominio público.

Esta interpretación de carácter nacionalista es una evolución de las maneras de inversión en Venezuela en el sector petrolero, petroquímico y gasífero que modifica la interpretación reciente que data de lo que antes se denominó apertura petrolera. Una empresa mixta, de acuerdo a la Ley de Hidrocarburos, será aquella empresa petrolera privada que se encuentre en el país y realice actividades primarias, que impliquen la extracción, recolección, transporte y almacenamiento inicial de petróleo, y en su migración a empresa mixta será el Estado el que posea más del 50% de las acciones de dicha empresa. Las mayorías de las petroleras que tienen actividad en el país han aceptado dicha conversión. Estas fueron Repsol, Suelopetrol, BP, Teikoku, Vincler, Inemaka, OPEN, Petrobras, CNPC, Chevron, Shell, CGC, Tecpetrol, Perenco, Harvest y Hocol, mientras

---

<sup>1</sup> Venezuela debe nacionalizar sectores eléctricos (08.01.07). Agencia Bolivariana de Noticias consultado en [www.abn.gov.ve](http://www.abn.gov.ve)

que fueron tres la que no aceptaron realizar la migración (ENI, Total y Statoil), ya que consideraban que se estaban violando los derechos contraídos en la firma de los contratos de servicio. La petrolera italiana ENI anunció que llevaría una demanda a un tribunal de arbitraje, ya que veían la decisión de migrar a empresa mixta como una decisión unilateral por parte del Estado venezolano:

“Un vocero de ENI dijo que esta decisión es una violación a los derechos de la firma, porque este contrato está protegido por la ley de arbitraje internacional debido a que Pdvsa firmó el acuerdo en Holanda, donde está registrada la empresa, y Venezuela tiene un tratado bilateral con ese país de protección a las inversiones extranjeras”.<sup>2</sup>

Motivado a que se está tratando de un tema que viene sucediendo en la actualidad existen muy pocas teorías aplicadas a las ciencias sociales, mientras que es de mayor factibilidad y utilidad conseguir teorías aplicadas a las ciencias políticas en forma de opinión de especialistas reconocidos en temas políticos relacionados al petróleo (Romero, A. 1999). Es por esto, que cuando se habla de las empresas mixtas se pueden encontrar distintas opiniones sobre los beneficios que estas traen y hacia quien van dirigido la mayoría de estos. En este sentido es importante lo dicho por Alberto Quirós Corradi (2006), en un artículo en El Nacional, con respecto a lo que significa la migración a empresas mixtas:

“...Ahora, es importante que se entienda lo que en realidad sucedió en estas migraciones, que no es exactamente lo que el gobierno anda "vendiéndole" a los ciudadanos. Empezando por dos aspectos de tipo económico que el gobierno exhibe como ventaja de la migración. Una es un aumento de la regalía que pagarán las empresas. Pues bien, en los Convenios de Operación las empresas operadoras no pagaban regalías por cuanto el petróleo producido nunca era de su propiedad. (Salvo en una ronda donde la regalía era

---

<sup>2</sup> NUÑEZ-SUAREZ, J. (2006) Petrolera ENI demanda a Pdvsa en tribunal de arbitraje. *Soberania.org* [revista en línea]. Consultado el 5 de enero de 2007.

parte pequeña de la formula del monto a pagarle al operador). La regalía la pagaba Pdvsa como dueña del crudo. Ahora, la pagará la empresa mixta, cada socio en proporción a su porcentaje en la asociación. En la empresa mixta típica, Pdvsa será dueña del 60% y el socio privado del 40%. El privado cancelará lo que no pagaba antes, pero venderá su proporción del crudo a niveles de mercado (más de 50 dólares por barril, que Pdvsa comercializará partiendo de ese valor).

Por otra parte, las Empresas Mixtas pagarán Impuesto Sobre La Renta a una tasa de 50% en lugar de 34% que pagaban los Convenios Operativos. Pero, de nuevo, el argumento está "cargado". El Seniat le impuso a las empresas de los Convenios Operativos una tasa impositiva de 50% alegando que su contrato no era de un servicio de operación sino que, en efecto, el convenio las convertía en verdaderas empresas petroleras sujetas a esa tasa impositiva. Es decir, que para obtener el aumento de la tasa de 34% a 50% no era necesario cambiar el modelo de convenio, dado que el gobierno decidió que "eso era así" y como es soberano en materia impositiva, solo necesitaba el argumento de que los Convenios Operativos convertían al supuesto contratista en una empresa petrolera para poderles aplicar la nueva tasa en forma retroactiva"<sup>3</sup>

Otro análisis bastante interesante que se encuentra con respecto al nuevo régimen de empresas mixtas nos lo da Humberto Decarli (2006) en su artículo "El régimen de las empresas mixtas" cuando nos dice: "el cambio significa que a partir de ahora, al ser parte accionaria, las empresas foráneas serán propietarias de los equipos e instalaciones, vale decir, los activos de cada compañía cuando antes sólo había una convención sobre servicios".<sup>4</sup>

Con esto se pretende observar que evidentemente el proceso de migración de una empresa privada hacia empresa mixta, si bien no deja de ser una imposición

---

<sup>3</sup>QUIROS CORRADI, A. (2006). Las empresas mixtas por Alberto Quirós Corradi. *El Nacional en línea*. Consultado el 8 de enero de 2007 en [www.el-nacional.com](http://www.el-nacional.com).

<sup>4</sup>DECARLI, H. (05.01.2006). El régimen de las empresas mixtas. *El Universal digital*. Consultado el 6 de enero de 2007 en [www.eud.com](http://www.eud.com).

gubernamental, no significa una enorme pérdida de dinero para las empresas privadas, ya que éstas han sabido adaptarse al entorno y así modificar su estrategia empresarial a estos cambios. Simplemente se aprenden a mover en un nuevo mundo de ganancias compartidas e impuestos más fuertes.

Tomando en cuenta toda esta situación que se presenta es necesario y evidente decir que el entorno es el factor que determina a que situación debe adaptarse las empresas. Según Navas y Guerras (1998) el entorno es:

“...todos aquellos factores externos a la empresa que tengan una influencia significativa en la estrategia empresarial y que la misma no puede controlar. De esta forma el análisis externo se interesa solamente por aquella parte del entorno que influye de una u otra forma en la empresa, es decir, que puede resultar relevante en la definición de la estrategia empresarial.” (p.111)

No en vano, Hax y Majluf (1996) nos comentan lo importante en que se ha convertido el análisis del medio externo en la actualidad:

“No hace muchos años atrás que la planificación solía ser una actividad impulsada en forma puramente interna. Este ya no es el caso. Hoy día tenemos que dedicarnos a la apreciación cuidadosa de las tendencias del medio externo que llevan a una comprensión del atractivo de la industria en que está localizado el negocio.” (p.63).

Para determinar el análisis externo hay que identificar los factores críticos que son los que establecen el atractivo de una industria. Según Hax y Majluf (1996) estos factores son cinco: factores económicos y de gobierno, factores sociales, factores tecnológicos, factores competitivos y factores de mercado.<sup>5</sup>

Para Navas y Guerras (1998), se pueden encontrar dos niveles para analizar el entorno: el general y el específico. El entorno general se refiere a todo aquello que rodea a

---

<sup>5</sup> HAX, A. y MAJLUF, N. *Gestión de empresa con una visión estratégica* (4ª ed.). Santiago de Chile: Dolmen.

la empresa derivado directamente del sistema socio-económico en el que esta desarrollando su actividad, mientras que el entorno específico se trata a todo lo que sucede en el entorno más cercano a la actividad que habitualmente realiza la empresa, es decir, a la rama de actividad económica en la cual la empresa desarrolla su vida.

Para entender como puede ser diferenciado los distintos niveles de incertidumbre del entorno habría que analizar ciertas características que lo conforman, que para Navas y Guerras (1998) son estabilidad, complejidad, diversidad y hostilidad, y es a través de estas características que definen estos tres niveles de incertidumbre: entorno estable, entorno reactivo-adaptativo, entorno inestable-turbulento. Es en éste último en el que se puede encontrar Venezuela en la actualidad.

Es evidente que al entorno estar cambiando consecuentemente las empresas van a diseñar nuevas estrategias empresariales.

Cuando se habla de estrategia empresarial se refiere a los cambios internos que realiza la compañía para hacerse más competitiva en el mercado donde actúa. Navas y Guerra (1998) definen este concepto como estrategias competitivas:

“Las estrategias competitivas son las posibles líneas de actuación de que dispone la empresa para competir mejor en mercados determinados y con productos o servicios concretos, de tal forma que se genere una posición ventajosa para la misma”. (p. 221).

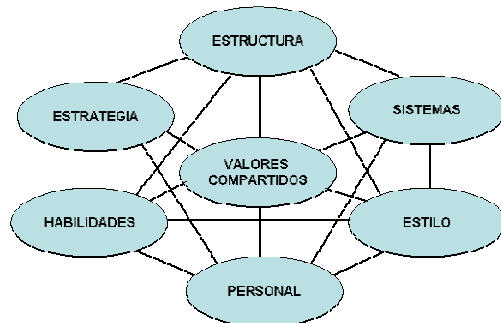
Peters y Waterman Jr. afirman que existen siete claves para que una organización sea exitosa. Ellos nos presentan el “Modelo McKinsey de las siete claves de la organización” (1984, p.10).

Las siete claves del McKinsey nombra son:

- Estructura
- Estrategia
- Sistemas
- Valores compartidos

- Habilidades
- Estilo
- Personal

### Cuadro N° 1: Modelo de las 7 claves de la organización



Fuente: Peters y Waterman (1984) En búsqueda de la excelencia.

Estos siete factores sirven para organizar una compañía de manera eficiente, eficaz y juntos sirven para determinar la forma en que una corporación funciona, en su momento (de la publicación de la obra, 1984) visualizando en la empresa un centro de eficiencia volcado hacia adentro que genera eficacia pero que a su vez desconocía a los clientes, sin embargo es útil en esta oportunidad de investigación para considerar de manera analítica a la estructura como elemento clave, que tiene un elemento a revisar bajo un enfoque sistémico como lo son las inter relaciones dinámicas.

En este estudio se tomará en cuenta la estructura, la cual representa la manera en la cual se relaciona las áreas de la organización.

El concepto de estructura puede ser entendido como “los diferentes patrones de diseño para organizar una empresa, con el fin de cumplir las metas propuestas y lograr el objetivo deseado” (Salazar, 2006). Una de las maneras de adaptarse al entorno y desarrollar una estrategia empresarial es por medio de la estructura organizacional la cual se puede organizar de tal manera de hacerse más competitivos.

Cuando se habla de estructura organizacional hacemos referencia al tipo de diseño de la organización, lo cual implica elegir la estructura organizativa que ayudará a la empresa alcanzar de forma más efectivas sus objetivos.

Conociendo que cada empresa es diferente se puede entender que cada una tenga una estructura organizacional distinta acomodándola más a sus necesidades y prioridades, es decir, tiene que responder a la planeación de la compañía. La estructura organizacional se ve bien reflejada en cada empresa a través del organigrama. La ventaja más grande que representa el organigrama es que refleja quien depende de quien e indica al personal de que forma se integra a la organización. Se puede decir que el organigrama es un espejo de la compañía, ya que refleja su tamaño y su sistema jerárquico.

Robbins y Coulter (2004) afirman que “la estructura es el esqueleto de la empresa”(p.90) y es a través de esta que se puede ver de manera más acertada los cambios que pueden haber ocurrido en una organización. La estructura cambia si los otros elementos que conforman la empresa cambian. Es por ello que se decidió tomar este elemento como elemento clave de este estudio, dejando abierta la posibilidad de extenderse la investigación a los otros factores del modelo Mckinsey.

Peters y Waterman Jr. (1984) afirman que “las compañías innovadoras no solo resultan excepcionalmente buenas en la producción de artículos comercialmente viables, sino que también tienen una especial habilidad para reaccionar ante los menores cambios del ambiente” (p. 11). Esta habilidad de cambio que puede o no tener una compañía se ve a través de la estructura, ya que con esta se puede medir la habilidad de adaptarse de una organización.

En por ello que se analizarán las variaciones existentes en la nueva estructura organizacional de la empresa mixta en comparación con la empresa privada y la manera en que se formó esta estructura.

En este estudio se tomarán en cuenta 2 compañías que sufrieron el cambio de pasar de empresa privada a empresa mixta, Shell y Petrobrás.



Petrobrás firmó el convenio donde aceptaba migrar a empresa mixta donde la Corporación Venezolana de Petróleo a través de Pdvsa obtenía 60% de la participación accionaria, mientras que Petrobrás obtenía el 36%, y un 4% era de Williams Internacional Oil&Gas.

El presidente de CVP, Eulogio Del Pino, señaló “que este es el primero de los cuatro contratos que tenemos previsto firmar con Petrobras, una de las empresas con las que PDVSA ha venido desarrollando importantes planes.<sup>6</sup>

Los negocios entre Venezuela y Brasil han crecido considerablemente en los últimos años y Petrobras es una de las compañías que más nexos tiene con Pdvsa, motivado a las fuertes relaciones presentes entre el gobierno de Venezuela y Brasil, por lo cual esta petrolera se ha adaptado a los cambios que la legislación venezolana ha impuesto, viéndose beneficiada con buenos contratos de trabajo. Según datos del INE, Brasil es el segundo país del cual Venezuela realiza más importaciones, llevándose 10.10% de las importaciones, solo por detrás de EE.UU. La balanza comercial entre los dos países alcanzó en el 2005 los 2.457 millones de dólares<sup>7</sup>, así como lo preveía el Presidente de la Cámara de Comercio Venezolano-Brasileña, Nelson Quijada:

Nelson Quijada, afirmó que esa instancia prevé que el intercambio comercial entre estos dos países cierre el año en unos 2 mil quinientos millones de dólares, cifra que representa 50% más que lo registrado en 2004. Quijada recordó que el año pasado la balanza comercial binacional fue de más de mil 600 millones de dólares, si bien el saldo fue ampliamente favorable a Brasil, con cerca de mil 400 millones de dólares.<sup>8</sup>

Así mismo se puede ver con las declaraciones del presidente de Petrobras, Gerson Fernandes, que esta empresa tiene grandes planes en Venezuela: “Gerson Fernandes,

---

<sup>6</sup> CVP y Petrobras Acuerdan empresa mixta Petrowayú (20.07.06). Agencia Bolivariana de Noticias en [www.pdv.com](http://www.pdv.com)

<sup>7</sup> Instituto Nacional de Estadística, [www.ine.gov.ve](http://www.ine.gov.ve)

<sup>8</sup> Cifran en US\$ 2 mil 500 millones balanza comercial Venezuela-Brasil. Revista Economía en Línea (Julio 2005).

presidente de Petrobras Venezuela, expresó que la firma ratifica la confianza no sólo entre los países sino también entre estas empresas y los pueblos”.<sup>9</sup>

Motivado a esto se decidió que la participación de en este estudio Petrobras, siendo una empresa de bastante valor en el mercado petrolero venezolano actual, es pertinente.

Por el lado de Shell, también se aceptó la firma del convenio, con una participación del 60% de la Corporación Venezolana de Petróleo y un 40% para Shell, tal como lo comunica PDVSA a través de su página de Internet:

La Corporación Venezolana de Petróleo (CVP), filial de Petróleos de Venezuela (PDVSA), y la compañía privada angloholandesa Shell firmaron el contrato de conversión a Empresa Mixta Petroregional del Lago S.A., la cual operará el campo Urdaneta Oeste, ubicado en el estado Zulia.

La Corporación Venezolana del Petróleo C.A. posee el 60% de las acciones de Petroregional del Lago S.A. y la compañía Shell Exploration and Production Investments B.V el 40%.<sup>10</sup>

En el mismo comunicado, el presidente de Shell Venezuela, Sean Rooney reafirma sus intereses en Venezuela durante la firma del convenio:

“Por su parte, el presidente de Shell Venezuela, Sean Rooney, destacó que con este convenio se inicia una nueva era en su relación con PDVSA”. Además, recordó que “esta empresa tiene más de 90 años operando en el país y podría continuar otros 90 años más”. Asimismo, señaló que “el potencial petrolero de Venezuela puede ser aprovechado en otras áreas, trabajando con PDVSA”.<sup>11</sup>

---

<sup>9</sup> CVP y Petrobras Acuerdan empresa mixta Petrowayú (20.07.06). Agencia Bolivariana de Noticias en [www.pdv.com](http://www.pdv.com)

<sup>10</sup> CVP y Shell firmaron contrato de conversión a empresa mixta Petroregional del Lago (14.07.06). Agencia Bolivariana de Noticias en [www.pdv.com](http://www.pdv.com)

<sup>11</sup> CVP y Shell firmaron contrato de conversión a empresa mixta Petroregional del Lago (14.07.06). Agencia Bolivariana de Noticias en [www.pdv.com](http://www.pdv.com)

Shell es una de las más grandes petroleras a nivel mundial, y su participación en el territorio venezolano tiene más de 90 años. Actualmente Shell posee un interés enorme en este país, ya que está enfocando su negocio en el gas natural líquido, donde son los líderes a nivel mundial con más de 30 años de experiencia. Con respecto a este negocio existía un contrato desde el 2002, para desarrollar el proyecto “GNL Mariscal de Sucre”. Linda Cook, directora ejecutiva de Shell, enfatiza su interés en el desarrollo económico de Venezuela:

“Shell ha sido pionera en la industria petrolera venezolana, luego de haber perforado los pozos comerciales iniciales en el Lago de Maracaibo. Estamos deseosos de ampliar nuestras actividades en el país, incluyendo la realización del Mariscal Sucre GNL y de otros proyectos relacionados con petróleo y gas. Con los programas de inversión social que Shell emprendería en paralelo, creemos que estos proyectos pueden contribuir al desarrollo económico sostenible de Venezuela a largo plazo, así como consolidar su capacidad de suministro de energía”.<sup>12</sup>

Sin embargo Shell perdió su participación en este proyecto, ahora en manos de Petrobras

Por la importancia de Shell en Venezuela y a su trayectoria como petrolera en el país se decidió la aplicación de la investigación en esta empresa.

En este sentido se puede afirmar que tanto Shell como Petrobras se han visto influenciado por todo el entorno que los rodea, por lo cual han tenido que adaptar sus estrategias empresariales a las exigencias del mismo, lo cual ha significado que internamente la estructura organizacional haya sufrido ciertas modificaciones considerables. Es por esto que se hace pertinente realizar la siguiente pregunta:

**¿Cuál es el impacto en la estructura organizacional en empresas privadas que migraron a empresas mixtas en el sector petrolero?**

---

<sup>12</sup> PDVSA y Shell acuerdan nuevas concesiones conjuntas y adelantos en el proyecto GNL Mariscal Sucre (16.02.2005). Agencia Bolivariana de Noticias consultado en [www.pdv.com](http://www.pdv.com)

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo General**

- Analizar los cambios existentes en la estructura Organizacional de dos empresas que pasaron de ser privadas a empresa mixtas (Shell y Petrobras).

### **Objetivos Especificos**

1. Analizar la estructura organizacional en la empresa Shell como empresa privada.
2. Analizar la estructura organizacional en la empresa Petrobras como empresa privada.
3. Analizar la estructura organizacional en la empresa Shell como empresa mixta.
4. Analizar la estructura organizacional en la empresa Petrobras como empresa mixta.
5. Analizar los factores del entorno que determinan los cambios en la estructura organizacional.
6. Analizar el impacto de los factores del entorno que determinaron los cambios en la en la estructura organizacional.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO DE REFERENCIA**

#### **1. SHELL**

La empresa anglo-holandesa SHELL es muy bien conocida por sus estaciones de servicio y por la exploración y explotación de petróleo y gas, pero también es considerada de importante valor dentro de la industria petroquímica y de la búsqueda de soluciones energéticas, tales como hidrogeno, biocombustible, energía solar y del viento.

En Noviembre de 2004, Shell realizo un cambio en su conformación del capital, creando una nueva compañía, con la cual empezó a cotizar en la Bolsa de valores de Londres y Ámsterdam.

Dentro de sus actividades se incluye el transporte e intercambio de petróleo y gas, comercio de gas natural, producción y venta de combustible para barcos y aviones, generación de electricidad y proveer de consejos eficientes de energía.

El grupo Shell está en más de 140 países y cuenta con más de 112.000 personas empleadas. Alrededor del mundo trabajan en sociedad con industrias, gobiernos y sociedad para entregar respuestas a las demandas de la economía, de la sociedad y del ambiente.

La visión del grupo Shell a nivel mundial se encuentra en su página de Internet [www.shell.com](http://www.shell.com):

“Los objetivos del grupo Shell son engranar eficazmente, responsablemente y de manera rentable en el petróleo, productos del petróleo, gas, químicos y otros negocios seleccionados, así como participar en la búsqueda y desarrollo de otras fuentes de energía

para alcanzar las necesidades evolucionadas de los clientes y la creciente demanda energética del mundo.”

En el campo de los recursos humanos están siempre preocupados en que sus empleados obtengan nuevas herramientas a través de cursos y técnicas de capacitación, así como tener como principal compromiso el atraer, adiestrar, desarrollar y recompensar a la gente talentosa, basando su remuneración en esto, apoyando nuevas ideas y soluciones.

La visión en Venezuela se encuentra en [www.shell.com.bumeran.com](http://www.shell.com.bumeran.com):

“Crear negocios rentables y crecimiento en las áreas de Petróleo, Carbón, Gas Natural, Químicos y Productos Derivados de Hidrocarburos, contribuyendo con el desarrollo de Venezuela y proporcionando un ambiente de trabajo estimulante para el personal.

Trabajando en equipo y utilizando la experiencia internacional nos permite:

- Satisfacer las necesidades de nuestros clientes.
- Estimular el desarrollo de nuestro personal.
- Lograr altos niveles de desempeño en las áreas de salud, seguridad y protección al ambiente.
- Participar activamente en las actividades de la comunidad.
- Aumentar el valor de nuestras acciones a través de crecimiento de los dividendos.
- Cumplir las metas de rentabilidad.”

En Venezuela Shell cuenta con tres grandes negocios, con oficinas ubicadas en Caracas, Valencia y Maracaibo. Sus tres negocios son exploración y producción, productos del petróleo, gas y energía.

### **1.1. Empresa Mixta de Shell**

Shell firmó en el mes de julio de 2006 el contrato para la constitución de una empresa mixta:

“La Corporación Venezolana de Petróleo (CVP), filial de Petróleos de Venezuela (PDVSA), y la compañía privada angloholandesa Shell firmaron el contrato de conversión a Empresa Mixta Petroregional del Lago S.A., la cual operará el campo Urdaneta Oeste, ubicado en el estado Zulia.”<sup>13</sup>

Petroregional del Lago S.A. tendrá una participación accionaria, donde PDVSA poseerá 60% de las acciones, mientras que Shell se quedará con el 40% restante.

## **2. PETROBRAS**

La historia de Petrobras inició en el año de 1953 con la creación de Petróleo Brasileiro S.A., con la finalidad de que llevaran a cabo las actividades del sector petrolero en Brasil.

Desde sus inicios hasta el año 1997, Petrobras poseía el monopolio en Brasil de las operaciones de exploración y producción del crudo, así como las demás actividades asociadas al sector del petróleo, gas natural y derivados, exceptuando la distribución y la reventa minorista. Fue en el año 1997, mediante decreto del entonces presidente de Brasil Fernando Enrique Cardoso, que se permitió a las empresas privadas la realización de las actividades sobre la cual Petrobras poseía monopolio.

En el año 2003, Petrobras dobló su producción diaria de crudo y gas natural y superó los 2 millones de barriles, en Brasil y en el exterior.

---

<sup>13</sup> CVP y Shell firmaron contrato de conversión a empresa mixta Petroregional del Lago (14.07.06). Agencia Bolivariana de Noticias en [www.pdv.com](http://www.pdv.com)

Las actividades que realiza Petrobras son:

- Exploración y Producción
- Gas y Energía
- Refinado
- Transporte y Almacenaje
- Distribución

En el año 1997 Petrobras estaba presente en tan solo 11 países, mientras que en la actualidad ya realizan actividades operativas y mantiene oficinas en 23 países. Según el ranking mundial, Petrobras ocupa la posición 15 entre todas las compañías petroleras y el puesto 7 entre las empresas de capital abierto, gracias en parte a haber alcanzado la producción de 230.000 barriles diarios, para el año 2006.

La visión de la compañía va direccionada en el sentido de que al Petrobras ser una empresa semipública debe rendir cuenta a toda la sociedad brasileña, por lo cual mantienen total transparencia en sus acciones.

Las metas corporativas son crecimiento, rentabilidad, y responsabilidad social, con la finalidad de convertirse en una empresa de energía con fuerte presencia internacional y líder en Latinoamérica.

En materia de Recursos Humanos, por ser Petrobras una empresa de capital mixto, el ingreso de personal se realiza a través de la participación y aprobación de un proceso selectivo público, donde solo participarán brasileños nativos o naturalizados.

Para sus oficinas a nivel mundial la contratación de personal se realiza según las necesidades de la Unidad de Negocio y guiándose bajo la legislación laboral del país sede.

Las políticas de Recursos Humanos son:

- Atraer, desarrollar, entrenar y retener a personas, invertir en sus capacidades, perfeccionar sus competencias técnicas y de gestión y atender a la dinámica de los negocios con el fin de mantener la excelencia competitiva.



- Asegurar efectivos adecuados a los propósitos de los negocios y promover prácticas de retribución competitivas en comparación con las del mercado.
- Promover prácticas y procesos de gestión que lleven a la satisfacción profesional y al compromiso de todos los empleados con las metas y principios éticos del Sistema Petrobras.
- Estimular una cultura empresarial única y humanizada, que respete los valores locales, valore la consolidación y el intercambio de conocimientos y haga prioritario el reconocimiento de los resultados de equipos y personas.
- Estimular y reconocer el ejercicio de la ciudadanía por parte de los trabajadores y apoyar las iniciativas vinculadas con la responsabilidad social del Sistema Petrobras.
- Mantener un proceso permanente de negociación para la construcción de soluciones adecuadas con las representaciones sindicales de los empleados.
- Ajustar las prácticas de contratación de servicios, de manera que sean compatibles con las Políticas de RH, Gestión del Conocimiento, SMS y Seguridad de la Información acerca de los negocios y actividades del Sistema Petrobras.

## **2.1. Empresas Mixtas de Petrobras**

Petrobras constituyó con PDVSA cuatro empresas mixtas para operar en cuatro campos distintos.

### **2.1.1. Petrowayú**

Esta empresa fue constituida en el mes de julio de 2006, con una participación accionaria de 60% para PDVSA, 36% para Petrobras y 4% para Williams:

“La Corporación Venezolana del Petróleo (CVP), filial de Petróleos de Venezuela S.A. (PDVSA), y la compañía Petrobras de Brasil, firmaron el contrato de conversión correspondiente a la Empresa Mixta Petrowayú S.A., el primero de los cuatro que ambas empresas tienen previsto celebrar para la explotación del petróleo en suelo venezolano,

bajo los parámetros de la Ley Orgánica de Hidrocarburos de la República Bolivariana de Venezuela.

Esta Empresa Mixta funcionará en el campo La Concepción, ubicado en el estado Zulia, cuya producción alcanza en la actualidad los 12 mil 300 barriles diarios de crudo de gravedad entre 35 y 37° API, aunque existen posibilidades de aumentar potencialmente ese volumen.”<sup>14</sup>

### **2.1.2. Petrolera Mata**

En esta segunda empresa mixta participan PDVSA con una participación de 60%, Petrobras con 29,2% e Inversora Mata con el restante 10,8%. Esta petrolera se ubica en el estado Anzoátegui.

### **2.1.3. Petroven-Bras**

La tercera empresa mixta en la que participa Petrobras se ubica entre el estado Monagas y el estado Anzoátegui. La partición accionaria es de 60% para PDVSA, 29,2% para Petrobras y 10,8% para Coroil, S.A.

### **2.1.4. Petroritupano**

La última de las empresas mixtas en la que Petrobras tiene acciones es en Petroritupano, ubicada también entre el estado Anzoátegui y Monagas, en el campo Oritupano-Leona. Petrobras posee 18% de las acciones, quedando las restantes divididas en 60% para PDVSA, 18% para Anadarko y 4% para Servicios Corod.

---

<sup>14</sup> CVP y Petrobras Acuerdan empresa mixta Petrowayú (20.07.06). Agencia Bolivariana de Noticias en [www.pdv.com](http://www.pdv.com)

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **1. ENTORNO**

Las empresas no se pueden aislar del medio que los rodea, es por esto que el entorno se hace tan fundamental en las decisiones estratégicas de las empresas para mantener el nivel competitivo deseado. Peters y Waterman, Jr afirman que: “las compañías innovadoras no solo resultan excepcionalmente buenas en la producción de artículos comercialmente viables, sino que también tienen una especial habilidad para reaccionar ante los menores cambio en su ambiente.” (p. 11).

Según José Emilio Navas López y Luís Ángel Guerras Martín en su libro La Dirección Estratégica de la Empresa (1998) el entorno es:

“...todos aquellos factores externos a la empresa que tengan una influencia significativa en la estrategia empresarial y que la misma no puede controlar. De esta forma el análisis externo se interesa solamente por aquella parte del entorno que influye de una u otra forma en la empresa, es decir, que puede resultar relevante en la definición de la estrategia empresarial.” (p. 111).

Otra palabra para llamar al entorno es “ambiente”, que Robbins y Coulter (2004) lo definen como: “Instituciones o fuerzas que están fuera de la organización y que puede afectar el rendimiento de estas” (p. 91)

Con estas dos citas se puede observar como autores distintos coinciden en el alto impacto que este concepto tiene en las organizaciones a pesar de usar términos distintos.

No en vano, Hax y Majluf (1996) nos comentan lo importante en que se ha convertido el análisis del medio externo en la actualidad:

“No hace muchos años atrás que la planificación solía ser una actividad impulsada en forma puramente interna. Este ya no es el caso. Hoy día tenemos que dedicarnos a la apreciación cuidadosa de las tendencias del medio externo que llevan a una comprensión del atractivo de la industria en que está localizado el negocio.” (p.63).

Las empresas se pueden ver afectadas por dos tipos de entorno, los cuales son el entorno general y el entorno específico:

“El entorno general se refiere al medio externo que rodea a la empresa desde una perspectiva genérica, es decir, a todo lo que rodea a la empresa derivado del sistema socioeconómico en el que desarrolla su actividad. El entorno específico, sin embargo, se refiere a la parte del entorno más próxima a la actividad habitual de la empresa, es decir, al sector o rama de actividad económica al que la empresa pertenece”. (Navas y Guerras, 1998, p. 111).

Robbins y Coulter (2000) nos definen el ambiente general y el ambiente específico de la siguiente manera:

“...el ambiente general incluye todo lo que esta afuera de la organización, por ejemplo, factores económicos, condiciones políticas, influencias socio culturales, cuestiones de globalización y factores tecnológicos. Abarca condiciones que pueden afectar a la organización pero cuya importancia no se aprecia con claridad.

El ambiente específico es la parte del ambiente que resulta directamente necesario para que una organización alcance sus metas. Esta formado por los electores críticos o tenedores de acciones que pueden influir positiva o negativamente en la eficacia de una organización. El ambiente específico de cada organización es único y cambia al mismo tiempo que las condiciones circundantes”. (p.91).

Cuando en el entorno se presentan cambios se genera en las empresas una situación de incertidumbre. Incertidumbre no es más que el “grado de cambio y complejidad presente en el ambiente de una organización” (Robbins y Coulter, 2000, p. 93).

La incertidumbre que presenta el entorno es uno de los principales problemas con los que se enfrenta la dirección de la empresa. Por ello es interesante estudiar cual es su nivel, cuales son sus causas y como debería tratarse dicha incertidumbre.

Para entender como puede ser diferenciado los distintos tipos de entorno habría que analizar ciertas características conforman sus niveles. Existen cuatro conceptos que nos muestran dichas características:

- 1 Estabilidad: en una organización el entorno puede ser estable o dinámico, según el comportamiento de los factores tales como cambios impredecibles de la economía, variables imprevistas de las demandas, cambios de tecnología, entre otros. Es común que los problemas surjan a raíz de cambios inesperados, por lo cual un entorno dinámico hace relativamente impredecible el trabajo en una organización.
- 2 Complejidad: El entorno puede ser simple o complejo según el grado de conocimiento que requiera tener disponible la organización acerca de productos clientes u otros factores.
- 3 Diversidad: Este punto se refiere a los mercados, los cuales pueden ser integrados o diversificados. Esto lo determina el número de variables que lo componen como por ejemplo la cantidad de clientes que podría tener cierto mercado en específico.
- 4 Hostilidad: En una organización se puede presentar un ambiente muy ineficiente u hostil o un ambiente favorable. La hostilidad puede ser medida por la competencia, problemas sindicales, imposiciones gubernamentales, disponibilidad de recursos, entre otros.

Con esto cuatro niveles de incertidumbre Navas y Guerras (1998, p.112) establecen tres distintos tipos de entornos los cuales citamos a continuación:

- Entorno Estable: Participa de las características de estable, simple, integrado, favorable.
- Entorno Reactivo-Adaptativo: Es relativamente estable, algo complejo, diverso y prácticamente favorable.
- Entorno Inestable-turbulento: Es dinámico, complejo, diverso y hostil.

Una manera de medir la incertidumbre en el entorno es a través de la “matriz de incertidumbre ambiental” presentada por Robbins y Coulter (2004, p. 94):

**Cuadro N° 2: Matriz de Incertidumbre Ambiental**

		GRADO DE CAMBIO	
		ESTABLE	DINÁMICO
GRADO DE COMPLEJIDAD	SIMPLE	<b>Celda 1</b> Ambiente estable y predecible Hay pocos componentes en el ambiente Los componentes son similares en algún aspecto y se mantienen esencialmente sin cambios Necesidad mínima de un conocimiento refinado de los componentes	<b>Celda 2</b> Ambiente dinámico e impredecible Hay pocos componentes en el ambiente Los componentes son semejantes en algún aspecto, pero están en un constante proceso de cambio. Necesidad mínima de un conocimiento refinado de los componentes
	COMPLEJA	<b>Celda 3</b> Ambiente estable y predecible Hay muchos componentes en el ambiente Los componentes no son semejantes entre sí y se mantienen prácticamente sin cambios Gran necesidad de un conocimiento refinado de los componentes	<b>Celda 4</b> Ambiente dinámico e impredecible Hay muchos componentes en el ambiente Los componentes no son similares entre sí y se encuentran en un constante proceso de cambio Gran necesidad de tener un conocimiento refinado de los componentes

Fuente: Robbins y Coulter (2004). Administración

Existen factores o condiciones que afectan el ambiente en general de la organización.

1. Socio-cultural: Las organizaciones deben adaptar sus prácticas a las expectativas de la sociedad en que hacen vida. En esta dimensión se encuentran las creencias valores y virtudes de dicha sociedad, cuando estos cambian también debe cambiar la organización.

2. Económicos: Las variables que miden el estado general de la económica miden los factores que afecta la naturaleza, del sistema económico donde la empresa tiene actividad.
3. Políticos-Legal: la estabilidad general de un país generada por la situación política, la política económica, el marco regulador laboral, entre otras medidas de este carácter generan cambios considerables en la manera en que funciona una organización.
4. Tecnológicos: La constante innovación en productos tecnológicos obligan a la organización a generar constantes cambios para poder adaptarse hasta nuevas tecnologías.

Luego de observar todos los estados en que puede estar el entorno y todos los factores o condiciones que al ser modificados pueden generar cambio en el mismo, se puede conocer la necesidad que deben de tener las empresas en conocer en que entorno se encuentran y cuales son los posibles cambios a futuro que se pueden generar ya que su estrategia de negocio estará ligada a esto.

Sin embargo, es relevante conocer que la empresa tiene en el entorno fuerzas que tienen sentido, dirección y magnitud cual vectores de física y que tiene a su vez un entorno amplio: económico, social y político-legal en general y un entorno más específico a la propia organización y ambos: son decisivos en y para la capacidad de respuesta contingente o demorada, algunas fuerzas pueden estar afectando en el corto plazo y otras en el mediano y largo plazo (Goodstein, Nolan & Pfeiffer, 1998).

## **2. EMPRESAS MIXTAS**

Una empresa mixta, de acuerdo a la Ley de Hidrocarburos, Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 37323 del 13 de Noviembre de 2001, será aquella empresa petrolera privada que se encuentre en el país y realice actividades primarias, que impliquen la extracción, recolección, transporte y almacenamiento inicial de petróleo, y en su migración a empresa mixta será el Estado el que posea más del 50% de las acciones de dicha empresa.

## **2.1. Objeto**

El objeto de las empresas mixtas será únicamente el desarrollo de las Actividades Primarias, así como de actividades previstas en la Ley Orgánica de Hidrocarburos Gaseosos que el Ejecutivo Nacional pudiera autorizarle realizar, dentro del Área Delimitada y de conformidad con los términos y condiciones establecidos en el Acuerdo, en el Decreto de Creación y en el Decreto que transfiera a la Empresa Mixta el derecho a ejercer las Actividades Primarias en el Área Delimitada.

El nombre de la compañía será determinado como un acuerdo por ambas partes.

## **2.2. Participación Accionaria**

Conforme a lo dispuesto en la Ley de Hidrocarburos, el Estado, directamente o mediante empresas o entidades de su propiedad, deberá en todo momento ser dueño de una participación mayor al cincuenta por ciento (50%) del capital accionario de la Empresa Mixta. Al momento de la firma del contrato de conversión se dejara asentado cual será la participación exacta que tendrá el estado a través de la CORPORACIÓN VENEZOLANA DE PETROLEO y cual será la empresa privada.

El día de la constitución de la empresa mixta las partes establecerán cual será el monto inicial que se deberá aportar de capital en proporción a su participación en su capital accionario. Posteriormente, la asamblea de accionistas de la empresa mixta podrá solicitar periódicamente la realización de aportes adicionales para cumplir con su objetivo y mantener la eficacia en el plan de negocios.

La única manera que tienen las empresas participantes de realizar una transferencia de acciones es a través del consentimiento por escrito dado por el ministerio de energía y petróleo.

## **2.3. Vigencia**

La vigencia de una empresa mixta será desde la fecha que esté indicada en el contrato, y durará hasta que ocurra el primero de los siguientes eventos:



1. CVP o cualquier otra entidad directa o indirectamente propiedad del Estado adquieran la totalidad de las acciones de la Empresa Mixta.
2. El derecho de ejercer Actividades Primarias otorgado mediante el Decreto de Transferencia termine, sea que dicha terminación se produzca al final del plazo máximo previsto en el Acuerdo o antes por su revocación conforme a los términos y condiciones establecidos en el Acuerdo. No obstante lo anterior, en caso de que el Ejecutivo Nacional no dicte el Decreto de Transferencia dentro de los noventa (90) días siguientes a la fecha de este Contrato, este Contrato quedará sin efecto alguno, en el entendido que cada Parte será responsable por cualquier costo en que pueda haber incurrido como resultado de la preparación de este Contrato y de la constitución de la Empresa Mixta.

#### **2.4. Modificación del contrato**

Ambas partes deberán dar consentimiento previo para poder realizar cualquier tipo de modificación en el contrato de conversión. Cualquier renuncia a algunos de los derechos presentes en el contrato deberá quedar por escrito y deberá ser firmado por los representantes que estén autorizados de la parte que renuncia.

### **3. Estructura Organizacional**

Las empresas u organizaciones para tener un funcionamiento correcto deben determinar específicamente las funciones de los departamentos que la integran, de esto se trata la estructura organizacional. Robbins y Coulter (2000) definen estructura organizacional como: “el marco formal mediante el cual las tareas se dividen, agrupan y coordinan” (p. 300).

Mckinsey (Empresa de consultoría organizacional) también nos hace énfasis en la importancia de la estructura para la consecución de la excelencia de una empresa y cuan integrado está éste a los demás elementos de la organización. Esto lo hace a través de su modelo de las 7-S, que fue configurado como receta o prescripción para obtener el éxito en

una compañía.

Este modelo debe su nombre a sus siglas en inglés, que definen las siete variables que debe tomar en cuenta una organización para adaptarse a los cambios en el ambiente. Estos elementos son: **estructura**, sistemas, estrategias, valores compartidos, estilo, personal y habilidades.

Una organización puede ser mecanicista u orgánica. Cuando la organización es mecanicista la estructura organizacional se caracteriza por poseer altas especialización, departamentalización extensiva, escasa amplitud de control, alta formalización, una red de información limitada y poca participación de los empleados de nivel bajo en la toma de decisiones. Cuando se habla de organización orgánica se refiere a que la estructura organizacional de esta es altamente adaptativa y flexible, con poca especialización del trabajo, formalización mínima y poca supervisión directa de los empleados. (Robbins y Coulter, 2000, p. 310). También, una empresa puede a su vez estar en ambientes estables caracterizados por poca variabilidad – propia de antes de los años 70’s – y de mucha volatilidad - propia de los 90’s – con lo cual aquella favorecería empresas mecánicas con reglas y procedimientos muy estables, comunicaciones verticales descendentes y ésta última condición – de variabilidad - exigiría de las empresas condiciones orgánicas caracterizadas por demandas del ambiente: complejas, reglas muy flexibles, cargos relativamente amplios y múltiples rutas de comunicación. (Dessler, 1976).

Cualquier situación externa o interna que afecte la organización obliga a realizar pues un cambio en la estructura organizacional, esta modificación de la estructura es conocida como diseño organizacional. Este cambio es un proceso complicado y desafiante, que requiere un concepto claro de organización: propósito, recursos y capacidades, que requiere un marco de referencia comprensivo e integrado para guiar esfuerzos y que proporcione una perspectiva coherente para realizar cambios complejos con dificultades algunas veces calculadas y otras no, (Porrás, 1988) pero que permitan viabilidad y sostenibilidad del principio del negocio en marcha.

Existen seis elementos claves para realizar un proceso de diseño organizacional:

- Especialización del trabajo: Este concepto se refiere a la división existente en las

tareas realizadas en una empresa, es decir, a la especialización individual que tenga un empleado en una sola actividad determinada, sin la necesidad de tener una participación profunda en otras tareas.

- Departmentalización: Es la agrupación de actividades similares en departamentos específicos para la consecución de las metas organizacionales. Esta puede ser funcional, por productos, por procesos, por clientes.
- Cadena de mando: Este término se refiere a los niveles de autoridad presentes en la organización. Aquí se especifica quien debe supervisar a quien y a quién se debe acudir en caso de algún problema.
- Amplitud o esfera de control: Este concepto se utiliza para conseguir eficiencia y eficacia en la supervisión ya que indica cual es la cantidad ideal de número de supervisados que puede tener un gerente.
- Centralización y descentralización: Centralización se refiere al grado en el que las decisiones que se toman sean hechas por los altos mandos de la organización, mientras que descentralización se refiere a la transferencia de poder a la hora de tomar decisiones en todos los niveles de la organización.
- Formalización: Se refiere a la estandarización de las actividades que se realizan en la organización. Esto se logra a través de la correcta aplicación de reglas y procedimientos.

### **3.1. Las contingencias en el diseño organizacional**

La teoría de las contingencias en el diseño organizacional pertenece a Robbins y Coulter (2000), y en ella explican que para que una estructura resulte apropiada en una organización va a depender de cuatro variables de contingencia:

- La estrategia de la organización
- El tamaño

- La tecnología
- El grado de incertidumbre ambiental

A continuación se verá como cada una de estas variables se relaciona con la estructura.

### **3.1.1. La estrategia y la estructura**

La estructura debe adaptarse a la estrategia, es decir, la estructura es el reflejo de lo que está buscando la empresa a corto o largo plazo, es decir, mientras mas complicada sea la estrategia organizacional también lo será su estructura.

### **3.1.2. La estructura y el tamaño**

El tamaño de la organización afecta apreciablemente la estructura. Una organización de considerable tamaño tenderá a poseer mayor especialización, departamentalización, centralización y reglamentos, esto significa que una empresa de gran tamaño estará más preparada para afrontar crecimientos considerables, ya que posee una estructura más definida.

### **3.1.3. Tecnología y estructura**

La Tecnología obliga a las empresas a adaptar su estructura, ya que motivado a esto las empresas optimizan distintas maneras la forma de realizar sus tareas.

### **3.1.4. Incertidumbre ambiental y estructura**

Cuando una empresa hace vida en un ambiente dinámico y complejo se suele presentar un alto grado de incertidumbre ambiental. Para poder reducir dicha incertidumbre las compañías realizan cambios en su estructura y adaptarse más fácilmente al entorno.

## **3.2 Declinación organizacional y reducción de tamaño (downsizing).**

Tal como su nombre lo indica esta teoría explica los motivos por los cuales una

organización puede sufrir disminuciones de tamaño e inclusive fuertes declinaciones. En la actualidad este proceso es un fenómeno que se presenta en muchas ocasiones.

La declinación organizacional es “la condición en que tiene lugar una reducción sustancial, absoluta, de la base de recursos de una organización durante cierto periodo” (Daft, 1998, p.179). El autor afirma, que este evento ocurre en la mayoría de los casos por el entorno que rodea la organización, bien pudiera ser cambios del mercado, como cambios de políticas gubernamentales. Richard Daft explica que generalmente son tres los factores que se consideran como causas de la declinación organizacional:

- 3.2.1 Atrofia Organizacional:** se refiere a las organizaciones que se hacen ineficientes y abiertamente burocráticas, con lo cual pierden su capacidad de adaptación al ambiente.
- 3.2.2 Vulnerabilidad:** este factor refleja la incapacidad estratégica de una organización para prosperar en su entorno.
- 3.2.3 Declinación o competencia ambiental:** este factor esta referido directamente al cambio existente en el ambiente, donde este no tiene capacidad o interés en apoyar una organización, por lo cual estas se ven obligadas a reducir su escala.

## CAPÍTULO IV

### MARCO METODOLÓGICO

Para lograr resolver la pregunta que fue formulada a través de los objetivos propuestos es necesaria la realización de un marco metodológico dirigido directamente a lo que se desea conseguir, ya que existen distintas metodologías y la no escogencia de la correcta llevaría a una investigación poco fructífera. Es por esto que se debe definir todo el procedimiento a seguir de la manera más clara posible.

#### 1. Nivel y diseño de la investigación

El nivel de la investigación con el cual se trabajó es de tipo descriptivo, ya que se estudiarán fenómenos que ocurren para poder hacer un análisis descriptivo de los mismos. Fidias Arias (2006) nos da una buena explicación de los que es una investigación de tipo descriptivo:

“La investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere.”(p. 25)

Para responder el problema planteado hay que adoptar una estrategia general. De esto se trata el diseño de la investigación (Arias, 2006, p.26). En este caso se aplicará un diseño documental.

Según Arias (2006), una investigación o un diseño documental es:

“La investigación documental es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de *datos secundarios*,

es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: *impresas, audiovisuales o electrónicas.*”(p.26)

## 2. Técnicas de recolección

La técnica para la recolección de la información es distinta dependiendo de la variable. Es por ello que se diferencian a continuación.

### a. Variable 1: Entorno

La variable entorno es medida a través de una observación simple o no participante, es decir, se observan datos de manera neutral sin involucrarse en ellos (Arias, 2006, p.70). En el entorno se midieron las dimensiones económicas, políticas y legales, para ello se hizo uso de las estadísticas que miden los indicadores comúnmente usados para establecer el estado del entorno político, legal y político.

Se utilizó el siguiente cuadro:

		Privada		Mixta	
		Shell	Petrobras	Shell	Petrobras
Político	Corporativo				
	Realidad País				
Legal	Corporativo				
	Realidad País				
Económico	Corporativo				
	Realidad País				

Fuente: Elaborado por Edoardo Ferrara-Bardile y Edward Fuentes (2007), para uso exclusivo de la investigación.

La información referente al cuadro se recolectó mediante fuentes primarias y fuentes secundarias.

Las fuentes primarias fueron las entrevistas realizadas e información otorgada directamente por las empresas participantes del estudio.

Las fuentes secundarias es toda la información recabada a través de libros, periódicos, documentos oficiales, revistas, entre otras fuentes que son de mayor utilidad principalmente para conocer la realidad país de las naciones que son relevantes para el estudio (Holanda, Brasil y Venezuela).

### **b. Variable 2: Estructura**

Para medir la variable estructura se utilizó la técnica de entrevistas semi-estructuradas para así poseer libertad con el entrevistador a la hora de la realización de preguntas dirigidas a los cambios estructurales. También se hizo uso de la información documental obtenida en las empresas con respecto a los organigramas.

Se utilizó un cuadro del siguiente estilo, donde se vació la información conseguida en las entrevistas realizadas, para poder analizar la respuesta de cada empresa a cada pregunta:

Preguntas	Shell	Petrobras
Pregunta 1	Respuesta 1	Respuesta 1
Pregunta 2	Respuesta 2	Respuesta 2
Pregunta 3	Respuesta 3	Respuesta 3
Pregunta 4	Respuesta 4	Respuesta 4
Pregunta 5	Respuesta 5	Respuesta 5
Pregunta 6	Respuesta 6	Respuesta 6
Pregunta 7	Respuesta 7	Respuesta 7
Pregunta 8	Respuesta 8	Respuesta 8
Pregunta 9	Respuesta 9	Respuesta 9
Pregunta 10	Respuesta 10	Respuesta 10

Fuente: Elaborado por Edoardo Ferrara-Bardile y Edward Fuentes (2007), para uso exclusivo de la investigación.

### **3. Universo, población y muestra**

Nuestro Universo son todas las compañía petroleras, la población son aquellas compañías que poseen capital extranjero, quedando en la muestra Shell y Petrobras.



#### **4. Unidades de estudio**

Las unidades de estudio son la Gerente de Recursos Humanos de Shell y el Gerente de Operaciones Técnicas de Petrobras, quienes prestaron su ayuda como parte del objeto de estudio, así como los organigramas de Shell y Petrobrás como empresas privadas y como empresas mixtas y además los documentos que soportan las decisiones de cambio y cualquier recomendación escrita al respecto.

#### **5. Procesamiento y análisis de datos**

Para generar confiabilidad en el procedimiento de recolección de los datos y en el análisis de los mismos se realizó un plan estructurado.

Primero se estableció contacto con las empresas participantes en el estudio. Se les entregó una carta a los Gerentes de Recursos Humanos, dándole a conocer los detalles de la investigación que se iba a realizar, ya que ellos forman parte fundamental para lograr los objetivos propuestos.

Una vez mostrado el interés de ambas empresas por participar en el estudio, se estableció una fecha para la entrevista con los Gerentes especialistas en el tema, quienes eran las personas adecuadas para proveernos la información necesaria a través de la entrevista semi estructurada.

Las entrevistas fueron analizadas haciendo uso del cuadro antes mostrado, donde se vertió toda la información obtenida para hacer un análisis horizontal de ambas respuestas por cada pregunta. Adicional a esto se analizaron los organigramas de ambas empresas como empresas privadas y como empresas mixtas, para observar los cambios ocurridos en su estructura.

La variable entorno también fue tratada con el cuadro anteriormente mostrado, haciendo el mismo tipo de análisis. Horizontal para ver lo que sucede por separado en cada variable del entorno (político, legal y económico), agregando un análisis vertical para analizar lo que ocurre con cada empresa en el entorno donde se ubica.

## **CAPÍTULO V**

### **PRESENTACIÓN, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

A continuación se presentarán los resultados obtenidos mediante los medios expuestos en el marco metodológico.

En general todos los datos del estudio fueron recolectados a través de la entrevista realizada al Gerente de Operaciones Técnicas de Petrobras, especialista en el sector de hidrocarburos con más de 15 años de experiencia, teniendo una participación activa durante todo el proceso realizado por Petrobras para la conversión a Empresa Mixta; la Gerente de Recursos Humanos de Shell con más de 10 años de experiencia en área de Recursos Humanos del sector petrolero, siendo un actor fundamental para llevar con éxito la conversión de Shell a Empresa Mixta. También fueron usadas otras fuentes primarias (información documental otorgada durante la entrevista), así como fuentes secundarias útiles para el estudio.

Lo primero que se presentará es lo referente a la variable entorno, para lo cual se trabajó de la siguiente manera:

#### **1. Entorno**

La variable entorno se trabajó a través de la información recolectada en las entrevistas realizadas a la Gerente de RRHH de Shell y al Gerente de Operaciones Técnicas de Petrobras. Adicional a lo recabado en la entrevista, se consiguió, a través de ambas personas, información interna de Shell y Petrobras expuestas en revistas que ambas compañías utilizan como medio de comunicación tanto interna como externa.

Otro medio utilizado fueron las fuentes secundarias (periódicos, documentos estatales, revistas internacionales), las cuales fueron de mucha ayuda para recabar toda la información, especialmente la referente a la realidad país.

**Cuadro N° 3: Entorno político, legal y económico a nivel corporativo y realidad país (2001-2007).**

		Privada		Mixta		
		Shell	Petrobras	Shell	Petrobras	
P O L I T I C O	C O R P O R A T I V O	I N F	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Headquarter: Holanda,</li> <li>•Cotizan en la Bolsa Amsterdam, Londres y New York.</li> <li>•Creada en 1907.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Headquarter: Brasil.</li> <li>•Cotizan en la Bolsa de Brasil y New York.</li> <li>•Creada en 1953.</li> <li>•27% de las acciones pertenecen al gobierno de Brasil</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Formar una empresa mixta con el gobierno venezolano a través de la CVP. Se creó la siguiente sociedad:</li> <li>•Petroregional del Lago</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Formar una o más empresas mixtas con el gobierno venezolano a través de la CVP. Se crearon las siguientes sociedades:</li> <li>•Petrowayú</li> </ul>
		I N T E R E S E S	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Sus 8 proyectos principales se ubican en: Canadá, Holanda, EEUU, Rusia, Qatar, Nigeria, Hong Kong y Singapur.</li> <li>•Uno de los principales intereses de Shell en la actualidad es el GNL. Hasta el 2004, Shell estaba trabajando en el proyecto Gran Mariscal de Ayacucho de GNL, pero fue retirado por el Gobierno.</li> <li>•Aumentar el interés en otras fuentes de energía incluyendo las renovables y el hidrógeno.</li> <li>•Continuar siendo líderes en la distribución de Biocombustibles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Uno de sus proyectos actuales en su principal negocio (E&amp;P) a nivel internacional es el desarrollo de producción en Argentina, Nigeria, Angola, VENEZUELA, Colombia y Turquía.</li> <li>•En el negocio de Energía y Gas se proyecta jugar un rol importante en la integración energética de Sudamérica.</li> <li>•Continuar siendo una de las líderes en la exploración y producción en aguas profundas y tomar mayor liderazgo en exploración y producción en aguas superprofundas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•El presidente de Shell Venezuela, Sean Rooney afirma que "Shell tiene 90 años operando en el país y podría seguir operando otros 90 años más".</li> <li>•En Venezuela solamente Shell maneja el negocio de desarrollo y producción, siendo esta una de las tres ramas que maneja Shell en su negocio de Exploración y Producción.</li> <li>•Hasta el 2004, Shell estaba trabajando en el proyecto Gran Mariscal de Ayacucho de GNL, pero fue retirado por el Gobierno.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Petrolera Mata</li> <li>•Petroven-bras</li> <li>•Petroritupano</li> <li>•Mantener una fuerte presencia en el negocio de Exploración y Producción.</li> <li>•Iniciar la producción del proyecto Mariscal Sucre a finales del 2010.</li> <li>•Desacuerdo en el proyecto de gas natural Mariscal Sucre en torno a los términos de la inversión o un plan de producción.</li> <li>•"Tenemos una idea diferente sobre el destino de las ventas de gas" afirma del director de Petrobras, Néstor Cervero.</li> </ul>
		O B J E T I V O S	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Continuar aumentando el portafolio de clientes.</li> <li>•Tener un crecimiento modesto para el final de la década por los problemas presente en Nigeria.</li> <li>•Construir el liderazgo global en GNL, GTL, aguas profundas y petróleo de arenas.</li> <li>•Invertir en combustibles más limpios.</li> <li>•Encontrar y desarrollar suficientes fuentes de energía para ayudar a alcanzar la creciente demanda mundial de energía.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Intensificar las actividades en el Golfo de México y establecer sociedades con PDVSA.</li> <li>•Dejar de ser una empresa petrolera para convertirse en una empresa integrada de energía.</li> <li>•Aumentar la producción de petróleo y gas.</li> <li>•Expandir las operaciones integradas en refinación, comercialización, logística y distribución.</li> <li>•Desarrollar y liderar el mercado de Gas Natural en Brasil, así como expandir la operaciones en petroquímicas.</li> <li>•Operar globalmente en la comercialización y logística de Biocombustibles, liderando la producción doméstica de Biodiesel y expandiéndose en la participación en el segmento del etanol.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•La dirección d Recursos Humanos, Desarrollo de Carrera y Finanzas pasó a ser manejada por PDVSA.</li> <li>•Todos los yacimientos de hidrocarburos presentes en territorio venezolano pertenecen a la República.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•La parte venezolana desea vender el gas natural en su mercado interno, mientras que la parte brasilera desea hacerlo como GNL en los mercados internacionales, donde se cotiza a mejor precio.</li> </ul>

Fuente: Cuadro elaborado por Edoardo Ferrara-Bardile y Edward Fuentes (2007).

**Continuación Cuadro N° 3: Entorno político, legal y económico a nivel corporativo y realidad país (2001-2007).**

		Privada		Mixta		
		Shell	Petrobras	Shell	Petrobras	
P O L I T I C O	C O R P O R A T I V O	E S A	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Ya en el año 1995 Shell comenzaba a ver la dirección que iba a tomar la política venezolana (mayores regulaciones, nacionalizaciones, problemas para inversión extranjera).</li> <li>•Venezuela no aparece explícitamente en las estrategias y escenarios de Shell. Simplemente lo manejan para el negocio de desarrollo y producción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Se empieza la construcción de una refinería en el estado de Pernambuco sin la participación de PDVSA. En un principio Petrobras y PDVSA iban a formar una sociedad con participación de 60%/40% respectivamente. PDVSA aún no se ha pronunciado al respecto.</li> <li>•Firma de importante convenio con Statoil para el desarrollo de upstream y biocombustibles en Brasil y a nivel Internacional.</li> <li>•Fuertes inversiones en el Golfo de México (EEUU).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•La Fuerza Laboral pasó de 350 personas a 35.</li> <li>•Mantener las directrices de la estrategia global de crecimiento, sin embargo, actualmente este crecimiento será compartido, por lo cual disminuye. Esto motiva a la búsqueda de nuevos negocios para aumentar las ganancias.</li> <li>•No se halló información pertinente a la división de la visión corporativa en objetivos, intereses y estrategias a cumplir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Mantener como principal objetivo el negocio de exploración y producción de petróleo y gas natural.</li> <li>•"Las expectativas de expansión de la Unidad de Petrobras en Venezuela están, en el momento actual, relacionadas con los resultados de todos los estudios conjuntos con PDVSA, aún en desarrollo. Pero podemos afirmar que los pronósticos de éxito son los mejores posibles" Gerson Fernandes, Gerente General Petrobras Venezuela.</li> <li>•Todos los yacimientos de hidrocarburos presentes en territorio venezolano pertenecen a la Republica.</li> <li>•La Fuerza Laboral pasó de 471 personas a 106.</li> <li>•Mantener las directrices de la estrategia global de crecimiento, sin embargo, actualmente este crecimiento será compartido, por lo cual disminuye. Esto motiva a la búsqueda de nuevos negocios para aumentar las ganancias.</li> <li>•No se halló información pertinente a la división de la visión corporativa en objetivos, intereses y estrategias a cumplir.</li> </ul>
		R E L I D A D P A I S	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Desde el 2002 Holanda ha estado convulsionado políticamente, al punto que han realizado 3 elecciones generales en los últimos 5 años.</li> <li>•El tema que mayor convulsión ha generado es el relativo a la inmigración, especialmente con los inmigrantes musulmanes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•LULA es elegido en el año 2002 para su primer periodo presidencial, basando su campaña en una fuerte tendencia izquierdista.</li> <li>•LULA inicia sus gobiernos alejando los temores internacionales con respecto a su ideología de izquierda, manteniendo una fuerte relación con EEUU y una política de apertura económica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Referéndum para reforma constitucional propuesta por el presidente Hugo Chávez.</li> <li>•Aparece la figura de empresas mixtas en la Ley Orgánica de Hidrocarburos promulgada en el año 2001.</li> <li>•Huelga en el año 2002 con especial incidencia en la industria petrolera, lo que causo el posterior despido de más de 20 mil trabajadores por haberse sumado al paro.</li> <li>•La migración de convenios operativos a empresas mixtas empieza a ocurrir en el año 2006.</li> <li>•La próxima meta de nacionalización del gobierno es en el sector del Gas.</li> <li>•Ministro Rafael Ramírez afirma que las reformas para el sector gas no serán aplicadas en licencias previamente otorgadas.</li> </ul>	

Fuente: Cuadro elaborado por Edoardo Ferrara-Bardile y Edward Fuentes (2007).

**Continuación Cuadro N° 3: Entorno político, legal y económico a nivel corporativo y realidad país (2001-2007).**

		Privada		Mixta	
		Shell	Petrobras	Shell	Petrobras
P O L I T I C O	R E A L I D A D E	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Asesinato de Pim Fortyum, líder nacionalista, por un miembro del partido ecologista radical, lo que motivo a que su partido terminara consiguiendo la victoria. Su gobierno duró pocos meses.</li> <li>•Los demócratas liberales recuperaron el poder, pero tuvieron bastantes problemas, alcanzando el clímax con el asesinato de un director de cine por un islamista radical.</li> <li>•La Prevención de la radicalización de los musulmanes es tema principal en la política holandesa.</li> <li>•Rechazo a la constitución europea, con lo que se evidencia el interés por mantener mayor autonomía ante Europa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•LULA integra en su gabinete a ministros de otra tendencia política para demostrar la apertura de su gobierno.</li> <li>•Grave crisis en el año 2005 por denuncias de corrupción dentro del gabinete de gobierno y del partido oficialista.</li> <li>•Expulsión de importante dirigente del PT.</li> <li>•El presidente LULA fue reelecto en el año 2006 para continuar sus proyectos políticos.</li> <li>•Fuerte interés en la creación de Biocombustibles, lo que ha traído cierto conflicto con Venezuela y Cuba, ya que estos 2 países están en contra de esta fuente de energía alegando daños en la agricultura.</li> <li>•Fuerte presión para la aplicación de la reforma agraria, para desconcentrar el poder sobre la propiedad de la tierra, perteneciente a una minoría.</li> <li>•El PT, partido del presidente LULA cuenta actualmente con una renovada fuerza, luego de la crisis del 2005.</li> <li>•Brasil es actualmente uno de los 20 países que mayor consumo de energía tiene en el mundo.</li> <li>•Crisis interna por caso de corrupción del Presidente de Senado Renan Calheiros. Ambiente hostil en el Senado.</li> <li>•Lula acepta con disgusto la decisión del absolver a Renan.</li> <li>•El Ministro de Hacienda presenta su renuncia a LULA luego de ser objeto de denuncias de corrupción.</li> <li>•Firma de convenio con EEUU para la producción de etanol.</li> <li>•LULA afirma que la pelea entre Venezuela y EEUU tiene una parte importante de retórica, ya que EEUU es el principal comprador de petróleo de Venezuela.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Crisis en partidos políticos de la oposición por falta de unidad.</li> <li>•Etapa vital en la instauración del "Socialismo del siglo XXI" que predica Hugo Chávez.</li> <li>•Problemas en el PSUV por designación de nuevos directores.</li> <li>•Construcción de refinerías en otros países de la región (Cuba, Bolivia, Brasil, Ecuador).</li> <li>•Fuerte presencia internacional de Hugo Chávez, siendo actualmente el principal motivo para ello la participación en el alcance de la paz en Colombia, donde ha llegado a tener un papel protagónico, estableciéndose la posibilidad de una reunión con el máximo líder guerrillero de las FARC, Manuel Marulanda.</li> <li>•Continua discusión con los gremios profesionales e industriales.</li> <li>•Uno de los pocos países que están estableciendo fuertes nexos con Irán, apoyándolo abiertamente y en su totalidad en la creación de energía nuclear.</li> <li>•Cambio de huso horario, retrasando 30 minutos la hora, lo que implica una serie de medidas internacionales para notificar el cambio a todos los organismos internacionales en los cuales Venezuela está inscrito.</li> <li>•Reinicio de las relaciones con México, luego de las fuertes discusiones ocurridas en el 2005. Roy Chaderton es nombrado el embajador de Venezuela en ese país.</li> <li>•No renovación de la concesión a RCTV, por la cual la planta televisora tuvo que interrumpir sus transmisiones a nivel nacional.</li> <li>•Fuerzas críticas a nivel internacional al gobierno venezolano por la no renovación de concesión a RCTV.</li> <li>•Amenazas a otras televisoras privadas, especialmente Globovisión por sus críticas al gobierno.</li> <li>•Retiro de la Comunidad Andina.</li> <li>•Inicio de proceso para ingresar en el MERCOSUR.</li> <li>•Creación del ALBA (Alternativa Bolivariana para las Américas) en respuesta al ALCA.</li> </ul>	

Fuente: Cuadro elaborado por Edoardo Ferrara-Bardile y Edward Fuentes (2007).

**Continuación Cuadro N° 3: Entorno político, legal y económico a nivel corporativo y realidad país (2001-2007).**

		Privada		Mixta	
		Shell	Petrobras	Shell	Petrobras
P O L I T I C O	R E A L I D A D E	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Asesinato de Pim Fortyum, líder nacionalista, por un miembro del partido ecologista radical, lo que motivo a que su partido terminara consiguiendo la victoria. Su gobierno duró pocos meses.</li> <li>•Los demócratas liberales recuperaron el poder, pero tuvieron bastantes problemas, alcanzando el clímax con el asesinato de un director de cine por un islamista radical.</li> <li>•La Prevención de la radicalización de los musulmanes es tema principal en la política holandesa.</li> <li>•Rechazo a la constitución europea, con lo que se evidencia el interés por mantener mayor autonomía ante Europa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•LULA integra en su gabinete a ministros de otra tendencia política para demostrar la apertura de su gobierno.</li> <li>•Grave crisis en el año 2005 por denuncias de corrupción dentro del gabinete de gobierno y del partido oficialista.</li> <li>•Expulsión de importante dirigente del PT.</li> <li>•El presidente LULA fue reelecto en en el año 2006 para continuar sus proyectos políticos.</li> <li>•Fuerte interés en la creación de Biocombustibles, lo que ha traído cierto conflicto con Venezuela y Cuba, ya que estos 2 países están en contra de esta fuente de energía alegando daños en la agricultura.</li> <li>•Fuerte presión para la aplicación de la reforma agraria, para desconcentrar el poder sobre la propiedad de la tierra, perteneciente a una minoría.</li> <li>•El PT, partido del presidente LULA cuenta actualmente con una renovada fuerza, luego de la crisis del 2005.</li> <li>•Brasil es actualmente uno de los 20 países que mayor consumo de energía tiene en el mundo.</li> <li>•Crisis interna por caso de corrupción del Presidente de Senado Renan Calheiros. Ambiente hostil en el Senado.</li> <li>•Lula acepta con disgusto la decisión del absolver a Renan.</li> <li>•El Ministro de Hacienda presenta su renuncia a LULA luego de ser objeto de denuncias de corrupción.</li> <li>•Firma de convenio con EEUU para la producción de etanol.</li> <li>•LULA afirma que la pelea entre Venezuela y EEUU tiene una parte importante de retórica, ya que EEUU es el principal comprador de petróleo de Venezuela.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Crisis en partidos políticos de la oposición por falta de unidad.</li> <li>•Etapa vital en la instauración del "Socialismo del siglo XXI" que predica Hugo Chávez.</li> <li>•Problemas en el PSUV por designación de nuevos directores.</li> <li>•Construcción de refinerías en otros países de la región (Cuba, Bolivia, Brasil, Ecuador).</li> <li>•Fuerte presencia internacional de Hugo Chávez, siendo actualmente el principal motivo para ello la participación en el alcance de la paz en Colombia, donde ha llegado a tener un papel protagónico, estableciéndose la posibilidad de una reunión con el máximo líder guerrillero de las FARC, Manuel Marulanda.</li> <li>•Continua discusión con los gremios profesionales e industriales.</li> <li>•Uno de los pocos países que están estableciendo fuertes nexos con Irán, apoyándolo abiertamente y en su totalidad en la creación de energía nuclear.</li> <li>•Cambio de huso horario, retrasando 30 minutos la hora, lo que implica una serie de medidas internacionales para notificar el cambio a todos los organismos internacionales en los cuales Venezuela está inscrito.</li> <li>•Reinicio de las relaciones con México, luego de las fuertes discusiones ocurridas en el 2005. Roy Chaderton es nombrado el embajador de Venezuela en ese país.</li> <li>•No renovación de la concesión a RCTV, por la cual la planta televisora tuvo que interrumpir sus transmisiones a nivel nacional.</li> <li>•Fuerzas críticas a nivel internacional al gobierno venezolano por la no renovación de concesión a RCTV.</li> <li>•Amenazas a otras televisoras privadas, especialmente Globovisión por sus críticas al gobierno.</li> <li>•Retiro de la Comunidad Andina.</li> <li>•Inicio de proceso para ingresar en el MERCOSUR.</li> <li>•Creación del ALBA (Alternativa Bolivariana para las Américas) en respuesta al ALCA.</li> </ul>	

Fuente: Cuadro elaborado por Edoardo Ferrara-Bardile y Edward Fuentes (2007).

**Continuación Cuadro N° 3: Entorno político, legal y económico a nivel corporativo y realidad país (2001-2007).**

		Privada		Mixta	
		Shell	Petrobras	Shell	Petrobras
L E G A L	C O R P O R A T I V O	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Código Civil Holandés (incluye buena parte de las leyes laborales del país).</li> <li>•Ley EWC de 1997 (leyes comunes a los países de la Unión Europea).</li> <li>•Ley de Impuestos.</li> <li>•Convenios de la OIT.</li> <li>•La justicia norteamericana prohíbe la extracción de petróleo en el Mar de Beaufort en la Costa Norte de Alaska motivado al impacto ecológico que puede tener sobre la fauna de la región.</li> <li>•Una corte de apelación confirmó el bloqueo de los planes que tenía Shell para extraer petróleo en el Mar de Beaufort en la Costa Norte de Alaska.</li> <li>•Consideran el despido de parte de los 700 trabajadores que fueron contratados para el proyecto anteriormente mencionado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•CLT (Consolidación de leyes de trabajo).</li> <li>•Ley de Abono Salarial.</li> <li>•Ley de Asistencia y Homologación de rescisión de Contrato de Trabajo.</li> <li>•Ley de Actualización Sindical.</li> <li>•Ley de Contribución Sindical.</li> <li>•Ley de Fiscalización del Trabajo.</li> <li>•Ley de Fondo de Amparo del Trabajador.</li> <li>•Ley de Fondo de garantía por Tiempo de Servicio.</li> <li>•Ley de Programa de Alimentación del Trabajador.</li> <li>•Ley de Salario Mínimo.</li> <li>•Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo.</li> <li>•Ley de Trabajo Temporal.</li> <li>•Entre otras leyes de menor impacto.</li> <li>•Convenios de la OIT.</li> <li>•Demandas en Bolivia por precio y Producción del Gas.</li> <li>•Amenazas de nacionalización de sus refineries en Bolivia.</li> <li>•Multa impuesta por el Gobierno Brasileiro por vertido de crudo en el mar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Constitución de la Republica Bolivariana de Venezuela.</li> <li>•Ley Orgánica del Trabajo.</li> <li>•Reglamento a la Ley Orgánica del Trabajo.</li> <li>•Ley Orgánica de Hidrocarburos.</li> <li>•Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo.</li> <li>•Ley Orgánica Procesal del Trabajo.</li> <li>•Ley del Régimen Prestacional de Vivienda y Hábitat.</li> <li>•Ley del Sistema de Seguridad Social.</li> <li>•Ley del Régimen Prestacional de Empleo.</li> <li>•Ley de Alimentación para los Trabajadores.</li> <li>•Ley de Reforma Parcial de la Ley de Impuesto sobre la Renta.</li> <li>•Ley del Instituto para Capacitación y Recreación de los Trabajadores.</li> <li>•Ley del Seguro Social.</li> <li>•Ley para las Personas con Discapacidad.</li> <li>•Código de Comercio.</li> <li>•Decretos de Salario Mínimo.</li> <li>•Decreto N° 4.247 Derecho al salario mínimo obligatorio.</li> <li>•Decreto N° 4.269 Derecho a la pensión por vejez.</li> <li>•Decreto N° 4.397 Inamovilidad Laboral.</li> <li>•Decreto N° 4.447 Reglamento de la Ley Orgánica del Trabajo.</li> <li>•Decreto N° 4.448 Reglamento de la Ley de Alimentación para los trabajadores.</li> <li>•Reglamento Parcial de la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo.</li> <li>•Reglamento de la Ley Impuesto sobre la Renta.</li> <li>•Convenios de la OIT.</li> </ul>	
	R E A L I D A D  P A I S	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Se están flexibilizando los contratos de trabajo, sin embargo siguen habiendo mayores restricciones comparado con otros países de la región para culminar una relación laboral.</li> <li>•Mayores leyes para la inmigración.</li> <li>•Apertura de procedimiento ante la Unión Europea por excesivo déficit presupuestario.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Se plantea una reducción de la jornada laboral (de 40 horas semanales 30 horas semanales).</li> <li>•El marco legislativo de la reforma agraria se plantean ciertas normativas que benefician la obtención de créditos, fortalecimiento del INCRA, desburocratización de los procesos administrativos y judiciales para la desapropiación de la tierra, entre otras.</li> <li>•Juicio por corrupción al presidente del Senado Renan Calherios, en el cual quedó absuelto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Firma de convenios operativos entre la CVP y empresas petroleras para la creación de empresas mixtas.</li> <li>•Disminución de la jornada laboral a un máximo de 36 horas semanales.</li> <li>•Constitución de empresas mixtas y empresas de producción social.</li> <li>•La propiedad privada pasa a tener un nuevo carácter, ya que se le imponen ciertas condiciones que la limitan fuertemente.</li> <li>•El BCV perdería su autonomía con la nueva reforma.</li> <li>•Demandas a nivel internacional por la imposición a la creación de empresas mixtas.</li> <li>•Nuevas leyes que establecen mayores restricciones durante la relación laboral.</li> <li>•Nuevas normativas establecen que los conflictos con otras petroleras deben decidirse en territorio venezolano.</li> <li>•Demandas Internacionales de petroleras que no aceptaron el convenio de migración a empresas mixtas.</li> </ul>	

Fuente: Cuadro elaborado por Edoardo Ferrara-Bardile y Edward Fuentes (2007).

**Continuación Cuadro N° 3: Entorno político, legal y económico a nivel corporativo y realidad país (2001-2007).**

		Privada		Mixta	
		Shell	Petrobras	Shell	Petrobras
E C O N Ó M I C O	C O R P O R A T I V O	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Producción: 2.030.000 Barriles de petróleo y GNL; 8.368.000 de gas natural (N° 3 a nivel mundial).</li> <li>•Ganancias: US\$ 26,3 billones.</li> <li>•Pozos Productivos: 24.172</li> <li>•Proyecto de más de \$200 millones suspendido en la Costa Norte de Alaska.</li> <li>•Inversiones (2006): US\$ 24,9 billones.</li> <li>•Planean una inversión en el 2007 de de US\$ 22 a 23 billones, de los cuales alrededor del 80% será en proyectos Upstream.</li> <li>•El crecimiento de fuerza laboral en downstream será relativamente estable en los próximos años.</li> <li>•Fuerte crecimiento laboral en upstream para los próximos años.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Producción: 1.920.000 de Barriles diarios de petróleo y GNL; 378.000 Barriles de gas natural. (N° 15 a nivel mundial).</li> <li>•Ingresos Netos: R\$ 158,239 millones.</li> <li>•Ganancia Neta: R\$ 25,919 millones.</li> <li>•Inversiones (2006): R\$ 33,7 millones.</li> <li>•Acciones: 247.580</li> <li>•Pozos Productivos: 12.895</li> <li>•Plataformas Productivas: 103</li> <li>•Plan de Inversión:               <ul style="list-style-type: none"> <li>•E&amp;P: 58%</li> <li>•RTC: 26%</li> <li>•G&amp;E: 6%</li> <li>•Petroquímico: 4%</li> <li>•Distribución: 2%</li> <li>•Corporativo: 2%</li> <li>•Biocombustible: 1%</li> <li>•Inversión en Brasil: 87%</li> <li>•Inversión Internacional: 13%</li> <li>•Inversión de más de \$5 millones en el Golfo de México (EEUU).</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Carga Tributaria:</li> <li>•Regalías: 30% IB. Extrapasado, con disminución de hasta 20% para petróleo y 16,66% para bitúmenes, por decisión del ejecutivo.</li> <li>•Plan de Inversión total: 1% de ingresos antes de impuestos.</li> <li>•ISLR: 50% ingresos netos.</li> <li>•Impuestos superficiales: 100 U.T. por Km2.</li> <li>•Impuesto al consumo propio: 10% precio de venta por m3 de hidrocarburo utilizado en la producción.</li> <li>•Shell seguirá manejando las operaciones en el país, pero la parte financiera será controlada por PDVSA.</li> <li>•Todos los Hidrocarburos producidos por la empresa mixta y no utilizados en sus operaciones serán propiedad de la empresa mixta y serán comercializados por cualquier filial de PDVSA.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Costo del proyecto gas natural Mariscal Sucre se ubica entre 2,5 y 3 millardos de dólares.</li> <li>•Se proyecta que la producción inicial del proyecto gas natural Mariscal Sucre sea de 18 millones de metros cúbicos de gas diarios.</li> <li>•Petrobras cuenta con un crédito divisible y transferible a favor de su empresa privada.</li> <li>•Carga Tributaria:</li> <li>•Regalías: 30% IB. Extrapasado, con disminución de hasta 20% para petróleo y 16,66% para bitúmenes, por decisión del ejecutivo.</li> <li>•Plan de Inversión total: 1% de ingresos antes de impuestos.</li> <li>•ISLR: 50% ingresos netos.</li> <li>•Impuestos superficiales: 100 U.T. por Km2.</li> <li>•Impuesto al consumo propio: 10% precio de venta por m3 de hidrocarburo utilizado en la producción.</li> <li>•Todos los Hidrocarburos producidos por la empresa mixta y no utilizados en sus operaciones serán propiedad de la empresa mixta y serán comercializados por cualquier filial de PDVSA.</li> </ul>

Fuente: Cuadro elaborado por Edoardo Ferrara-Bardile y Edward Fuentes (2007).



**Continuación Cuadro N° 3: Entorno político, legal y económico a nivel corporativo y realidad país (2001-2007).**

		Privada		Mixta		
		Shell	Petrobras	Shell	Petrobras	
E C O N Ó M I C O	R E A L I D A D	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Inflación: 1,1% (año 2006).</li> <li>•Inflación Zona Euro: 1,7% (año 2006).</li> <li>•PIB: 501,9 millones.</li> <li>•Crecimiento económico de 2,5%.</li> <li>•Cambio oficial: 0,7€ por US\$.</li> <li>•Balanza comercial: +31,44 Billones de €.</li> <li>•Pertenece a la comunidad europea.</li> <li>•Inicio del €.</li> <li>•Es la 15ª economía del mundo.</li> <li>•Según la EIU, es el 5º país del mundo con mejor ambiente para los negocios (Global Business Ranking 2006-2010).</li> <li>•Según Ernst and Young y KPMG, es el Nº 1 en Europa con el mejor clima de impuestos y la Nº 2 en condiciones favorables para establecer una head office.</li> <li>•Muchas compañías internacionales han decidido establecer su head office para Europa en Holanda.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Inflación: 3,79% (año 2006).</li> <li>•PIB: R\$ 2.322,6 billones.</li> <li>•Crecimiento económico de 4,7%</li> <li>•Cambio Oficial: 1,9545 reales por US\$.</li> <li>•Balanza Comercial: +1,204 Billones de US\$.</li> <li>•Se mantiene como una de las 10 economías más fuertes del mundo.</li> <li>•Llevan 4 años seguidos de crecimiento vigoroso, donde se ha visto un aumento conjunto de la renta de la población, aumento del poder adquisitivo y fortalecimiento del mercado de masas.</li> <li>•Se mantiene la política fiscal de gobiernos anteriores basada en la responsabilidad fiscal, control de la inflación y cambio flotante.</li> <li>•Fuerte inversión social.</li> <li>•Record en la inversión extranjera. Alcanzó los 24,448 billones de US\$ (hasta julio 2007).</li> <li>•Inicio en la producción de biocombustible.</li> <li>•Según Ernst and Young el país Nº2 en el ranking de "Países atractivos para invertir en el mercado global de biocombustibles".</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Inflación: 15,7% (Año 2006).</li> <li>•PIB: Bs. 51337.866 millones.</li> <li>•Crecimiento económico de 8,8%</li> <li>•Cambio Oficial (Control de cambio): 2.150 Bs. por US\$.</li> <li>•Fuerte fluctuación en el mercado negro, donde el dólar supera los Bs. 4.700.</li> <li>•Los precios del petróleo ya llegan a alcanzar los \$80 por barril.</li> <li>•Fuerte cooperación monetaria con países que poseen rasgos de ideología socialista. Entre este tipo de cooperaciones encontramos.</li> <li>•Compra de deuda argentina.</li> <li>•Préstamo a Ecuador para compra de televisora.</li> <li>•Préstamo a Bielorrusia para pago de deuda a Rusia.</li> <li>•Firma de convenios internacionales con países de carácter socialista (Irán, Nicaragua, Bolivia, Brasil, Argentina, Cuba, Bielorrusia, entre otros).</li> <li>•Reconversión monetaria, donde se le eliminarán 3 ceros a la moneda.</li> <li>•Falta de confianza para la inversión extranjera.</li> <li>•Aumento considerable de gasto armamentista.</li> <li>•Retiro de la Comunidad Andina e inicio de proceso para ingresar en el MERCOSUR.</li> </ul>		

Fuente: Cuadro elaborado por Edoardo Ferrara-Bardile y Edward Fuentes (2007).

### 1.1. Análisis Horizontal

El primer análisis que se hace del cuadro es un análisis horizontal para ver semejanzas y diferencias presentes en el entorno político, en el ámbito corporativo y en el ámbito de la realidad del país; en el entorno legal, en el ámbito corporativo y en el ámbito de la realidad del país y en el entorno económico, en el ámbito corporativo y en el ámbito de la realidad del país.

### **1.1.1. Entorno Político-Corporativo**

Actualmente el negocio del petrolero no se considera el único interesante en el mundo energético, si bien sigue siendo el que genera más ganancias (80% de las inversiones de Shell van para este negocio, mientras que en el caso de Petrobras es de 84%). Por esto es que tanto Shell como Petrobras ya han incursionado en el desarrollo de otras fuentes de energía, desde el gas hasta el biocombustible. Para Petrobras la inversión en otros negocios ya alcanza el 11%, mientras que en Shell se acerca al 20%.

Lo que es Petrobras y lo que es Shell a nivel mundial es muy distinto a lo que es Petrobras y Shell en Venezuela. En Venezuela, ambas empresas solo manejan el negocio de exploración y producción de petróleo y gas y no demuestran interés en incursionar en algún otro negocio, con lo que manifiestan que simplemente incursionan en Venezuela por las riquezas petroleras del país, ya que para los otros negocios el entorno no es el adecuado.

Entre Brasil y Venezuela existe un conflicto por la producción de biocombustibles, uno de los principales intereses de Petrobras a nivel de negocios y a nivel de estado. Venezuela ha demostrado su descontento hacia esta fuente de energía alegando daños a la agricultura, sin embargo Petrobras, asegura que no es así y tanto ellos como otras muchas empresas energéticas planean invertir en este negocio.

Como se ve en el cuadro, la estrategia de Shell es bastante más moderada que la de Petrobras. Esto se debe a que Shell ya está mucho más posicionada, mientras que Petrobras se encuentra en un periodo de crecimiento y de incursión en nuevos negocios.

Para Shell Venezuela, fue un golpe fuerte el haber sido retirado por el gobierno de la explotación de GNL del proyecto Gran Mariscal de Ayacucho, ya que uno de los principales intereses actuales de la compañía holandesa es precisamente el GNL. Actualmente en este proyecto está trabajando Petrobras.

La principal diferencia entre Petrobras y Shell en Venezuela es que por las buenas relaciones bilaterales entre Brasil y Venezuela, Petrobras ha logrado conseguir más

proyectos que Shell. En términos de constitución de las empresas mixtas, Petrobras constituyó cuatro empresas, mientras que Shell solamente una.

En Brasil, también se produjo una asociación entre Brasil y Venezuela (60/40), para la construcción de una refinería, que finalmente Petrobras empezó a construir individualmente. Sin embargo la asociación se mantiene.

En general, tanto Shell como Petrobras no ven en Venezuela una fuerte ocasión para generar negocios, pero Petrobras por motivos de relaciones políticas busca mayores oportunidades en el país.

### **1.1.2. Entorno Político-Realidad País**

Los tres países a analizar (Venezuela, Holanda y Brasil) han pasado en los últimos 5 años por realidades políticas muy distinta que motivan distintos accionares en las estrategias de sus empresas.

Para iniciar el análisis hay que recordar una primera realidad de las dos empresas estudiadas. Primero tenemos a Shell, una empresa privada, en el sentido que el gobierno holandés no tiene poder interno en ésta. Por otro lado tenemos a Petrobras, en la cual el gobierno brasilero tiene una buena participación accionaria. Por último, se tiene, como ya se sabe, que las dos empresas cuando actúan en Venezuela poseen un carácter mixto donde el estado posee bastante control sobre estas.

Volviendo al análisis, otro punto que vale la pena resaltar es el que corresponde a lo que parecieran ser las similitudes entre Brasil y Venezuela, sobretodo en el año 2002 cuando se iniciaba el gobierno Luiz Ignacio Da Silva "LULA". LULA llegó al poder de la mano del Partido de los Trabajadores, un partido de fuerte tendencia izquierdista. Con esta ideología fue que LULA ganó las elecciones, sumado a lo que parecía ser una profunda amistad con el presidente venezolano Hugo Chávez. Todo esto trajo que el gobierno de LULA se iniciara con una profunda incertidumbre, que generaba impacto a nivel mundial, ya que no sólo llegaba otro nuevo presidente de izquierda a Latinoamérica, sino que llegaba a Brasil, la economía más poderosa de la región y una de las 10 más fuertes del

mundo, lo que significaba que lo que pasara en Brasil iba a tener un profundo efecto en la economía mundial.

LULA sabiendo la percepción, tanto interna como externa, que había de su futuro gobierno, inició su primer periodo presidencial buscando alejar los temores, pero a su vez manteniendo la tendencia que le había conseguido los votos para llegar a la presidencia. En una buena estrategia política LULA incluye en su gabinete de ministros a políticos de otras tendencias, con lo que demostraba la apertura de su gobierno. Esta situación le trajo algunas enemistades en su partido y con la población que había votado por él, ya que se alejaba un poco de la izquierda con la que había hecho campaña, sin embargo, también se encargo de mantener contentos a sus electores.

Otro de los grandes temores al inicio de su periodo presidencial era lo que iba a ser la relación con Estados Unidos, pero solo pasó a ser un temor, ya que tanto las relaciones comerciales como políticas se mantuvieron de manera ideal.

El clima político de Brasil se mantuvo relativamente estable, solamente golpeado por casos de corrupción dentro de su partido y del Presidente del Senado, pero que se resolvieron en el ámbito judicial sin pasar a tener mayores consecuencias.

Las relaciones, tanto políticas como económicas, con Venezuela crecieron de manera considerable, pero sin inmiscuirse en los asuntos que generan mayor conflictividad de otros países con Venezuela en el campo internacional, con la intención de que sus relaciones con otros países no se vieran afectadas por su relación con Venezuela.

Por otro lado tenemos a Holanda, país donde se encuentra el headquarter de Shell. En general Holanda se caracteriza por ser un país con una ambiente político bastante estable, situación que se ha visto levemente interrumpida en los últimos 5 años, en los cuales ha estado un tanto convulsionado, motivado principalmente por el tema de la inmigración, siendo la más fuerte la inmigración islámica.

Desde el año 2002 en Holanda ha habido 3 elecciones, donde se ha intercambiado el poder entre partidos de distintas ideologías, llegando a los extremos.

Dos eventos principales han marcado el ambiente político desde el año 2002. El primero fue el asesinato de Pim Fortyum, político líder del partido nacionalista. Este personaje consiguió figurar en la política holandesa gracias a un discurso ultra nacionalista, en el cual reflejaba una fuerte postura en contra de la inmigración. Su ideología generaba un profundo malestar en los grupos liberales, tanto en Holanda como en el resto de la Comunidad Europea. Lo que más molestaba de su discurso era precisamente que estaba teniendo efecto y su popularidad estaba creciendo. Todo esto estaba creando un clima sumamente tenso en todo el país. La primera consecuencia tangible de su discurso fue su asesinato por parte de un miembro del partido ecologista radical, partida de fuerte tendencia liberal. Sin embargo, el resultado de esta acción no fue el que esperaban los liberales, ya que lo que se consiguió fue que la gente repudiara esta acción y terminara votando por los nacionalistas, con lo cual consiguieron las elecciones.

Este gobierno no duró más que unos meses, ya que el pueblo holandés no tardó mucho en darse cuenta que este no era el tipo de gobierno que querían. El partido demócrata laboral consiguió el poder en las nuevas elecciones, pero la poca experiencia de sus líderes generaba un gobierno bastante revoltoso con un clima que no iba a tardar mucho en explotar.

El segundo evento que marca los sucesos políticos de Holanda fue el que generó la explosión de este clima revoltoso. Esto sucedió con el asesinato de un famoso director de cine de ideología nacionalista por parte de un islamista radical, lo que hizo crecer el ambiente hostil en contra de los inmigrantes de origen árabe.

Actualmente, Holanda está en un proceso importante, con el cual se busca detener y disminuir tanto la radicalización de los inmigrantes musulmanes como la radicalización de los holandeses en contra de la inmigración.

En el plano de la Comunidad Europea, Holanda fue uno de los países que le dio el “NO” a la Constitución Europea, lo cual evidencia que sus habitantes aún quieren mantener bastantes rasgos de autonomía con respecto de sus vecinos europeos, y que a la Unión Europea todavía le queda mucho por hacer para lograr la integración deseada.

Por último tenemos a Venezuela, cuyo ámbito político es bastante más conocido y a la vez complicado. Muchos eventos han ocurrido desde el año 2002 hasta la actualidad, pero se analizarán los más relevantes para el estudio.

Para el año 2002, ya Hugo Chávez estaba consolidado en el poder, sin embargo este año fue sin duda uno de los más fuertes para su régimen. El primer suceso relevante fue los eventos del mes de abril, donde inclusive Hugo Chávez llegó a perder la presidencia por un día, cuando el poder pasó a la oposición, pero no lo pudo retener, con lo cual se reinstauraba Chávez en el poder. Posterior a esto, en el mes de diciembre, se dio inicio al paro nacional, al cual se sumaron buena parte de las industrias privadas, así como la industria petrolera, situación que generó el mayor malestar en el gobierno, ya que se estaba atacando la principal industria del país. La disminución de la producción petrolera fue la principal consecuencia. Inclusive algunos analistas afirman que aún no se ha recuperado los niveles de producción existentes previos al paro.

Una vez acabado el paro en febrero de 2003, la decisión que tomó el gobierno fue despedir a todos los trabajadores de PDVSA que se habían sumado al paro, con lo cual la fuerza laboral de la principal empresa del estado se vio fuertemente disminuida, lo que significaba que también se veía disminuida la capacidad para producir.

Continuando el análisis en el ámbito petrolero tenemos que Chávez aprovechó los altos precios del petróleo para establecer relaciones con otros países en base a colaboraciones monetarias e intercambio petrolero. El caso más notorio es el intercambio con Cuba de petróleo por médicos.

Si bien en el año 2001, con la creación de la Ley Orgánica de Hidrocarburos, que se estableció la creación de las empresas mixtas, fue en el año 2006 que se terminó de establecer esta figura con las firmas de los convenios con las petroleras privadas para proceder a la migración. La mayoría de las petroleras aceptaron esta conversión.

Entre otros eventos importantes en el plano político se encuentra el retiro de Venezuela de la Comunidad Andina. La razón dada por el gobierno para esta decisión fue la firma del ALCA de algunos de sus miembros con EEUU. Sin embargo el motivo real

pareciera ser más bien dedicarse de lleno en la búsqueda del ingreso al MERCOSUR, siendo esta una de las principales metas del gobierno.

Los últimos eventos más relevantes en el plano político venezolano son tres. Primero tenemos la no renovación de la concesión de RCTV y las consecuencias que esto trajo, ya que la comunidad internacional vio con muy malos ojos esta decisión, considerándola el cierre de un medio de comunicación. Internamente fueron muchas las protestas y las que tomaron más fuerza fueron las lideradas por los estudiantes que se fueron abriendo paso en el medio político venezolano.

La percepción de Hugo Chávez a nivel internacional quedó muy golpeada motivada a esta decisión, por lo cual éste ha buscado la manera de mejorar un poco su imagen. Esto nos lleva al segundo evento más importante en el ámbito político, ya que la manera que el presidente venezolano ha conseguido para mejorar su imagen es la participación activa en el proceso de paz de Colombia. Hugo Chávez ha tomado un papel protagónico en las negociaciones entre la FARC y el gobierno colombiano. Todos los gobiernos que se han pronunciado respecto a este tema han apoyado abiertamente la mediación del presidente venezolano y le han dado todo su apoyo.

El tercer evento considerado relevante en la actualidad es el referente a la Reforma Constitucional. Éste es sin duda el principal tema de atención en la política venezolana, ya que su casi segura aprobación en el referéndum del mes de diciembre significará la legalización de la concentración del poder en manos del presidente, lo que traerá como consecuencia inmediata la eliminación de muchas de las libertades de la población.

Todos estos eventos comentados anteriormente se han logrado en buena parte, ya que los partidos de la oposición no han logrado encontrar una fórmula válida de hacerle frente a la fuerza política de Hugo Chávez, que crece día a día y cada vez amolda más el país a su medida.

Habiendo analizado el entorno político actual de los tres países, se puede hacer un resumen de lo que está pasando en ellos, es decir, sus semejanzas y diferencias.

Para empezar se puede observar que de los tres países, Holanda y Venezuela han estado más convulsionados. Los dos han sufrido de cierta inestabilidad política con múltiples elecciones, donde en Holanda ha habido cambio de poder, mientras que en Venezuela se ha mantenido la misma persona. La diferencia fundamental entre ambos, es que en Holanda todo lo que ha sucedido ha ocurrido principalmente y casi en su totalidad por un sólo tema y una vez que se ha logrado controlar un poco este problema, el tenso clima político ha disminuido considerablemente, mientras que en Venezuela son múltiples los problemas que afectan el ambiente político, por lo cual el controlar uno, no implica la disminución de tensión.

Otra diferencia fundamental es que dentro de la tensión política venezolana las empresas privadas se han visto atacadas y las empresas del estado totalmente controladas, mientras que en Holanda la empresa privada ha podido continuar con sus actividades de manera normal (Caso Shell). Mientras tanto tenemos que Brasil, ha tenido una buena estabilidad política en los últimos años, donde el presidente actual ha ganado ya dos elecciones inobjetablemente y a pesar de ciertos problemas de corrupción, la política brasilera se ha generalizado más por mantener buenas relaciones diplomáticas y comerciales con todos sus socios y por un crecimiento generalizado, con lo cual LULA mantiene fuerte apoyo interno y buena imagen internacional.

Culminando el análisis político se pueden ver tres realidades bien distintas que pueden ser resumidas de la siguiente manera:

Brasil ha gozado de estos últimos años de una estabilidad generalizada y de una política abierta, sola salpicada por algunos casos de corrupción.

Holanda estuvo entre el 2002-2005 en un periodo de fuerte convulsión política motivado principalmente por el problema de la inmigración y radicalización islámica. Sin embargo, una vez iniciado el proceso de solución de este problema, el país ha vuelto a su estabilidad común.

Venezuela sufre un periodo de convulsión motivado a los constantes y profundos cambios que desea realizar el gobierno nacional, donde se deja por fuera a sectores importantes y se concentra todo en una sola persona.



### 1.1.3. Entorno Legal-Corporativo

El entorno legal que rige Shell en Holanda, a Petrobras en Brasil y ambas en Venezuela varía bastante de país a país. Desde un país con leyes más liberales (Holanda), pasando por uno con restricciones medias (Brasil) y por último uno con fuertes restricciones (Venezuela).

Los tres países están adscritos a la OIT, por lo cual sobre los tres recaen los convenios de la OIT. Esa sería la característica más común en todos los casos.

Cuando vemos las leyes que rigen Holanda, se encuentra tres leyes fundamentales que regulan la relación de trabajo en este país. Una primera ley, es aquella ley que es común a todos los estados pertenecientes a la Unión Europea. La segunda ley, es la Ley de Impuestos, que hace de Holanda uno de los países con mejor régimen impositivo de Europa, en lo que respecta al punto de vista de la empresa. Por último se tiene el Código Civil Holandés. Es en éste donde se encuentran la mayoría y las más importantes leyes que rigen una relación laboral en Holanda. Vale la pena resaltar sobre estas leyes, que a pesar de que Holanda es un país bastante liberal, sus leyes laborales en general no son de las más flexibles de Europa, pero bajo el concepto holandés, el problema de la rigidez de las leyes laborales no se basa en que tan liberales sean, sino en lo complicado que puede ser para una compañía despedir a una persona. En las leyes holandesas existe flexibilidad en ese sentido, ya que parten del principio que en una economía estable un buen trabajador no va a ser despedido, así que no es necesario protegerlo en ese sentido.

Por el lado de Brasil y Venezuela se pueden ver mayores similitudes, sin embargo el caso venezolano es mucho más extremo, ya que existe mucho mayor protección al trabajador. Tanto Brasil como Venezuela cuentan con un paquete de leyes bastantes amplias, lo que genera mayor diferencia es la relación de cada país con las empresas privadas y la autonomía del sistema judicial, ya que en Venezuela por estar en una abierta discusión entre la empresa privada y el gobierno, el trabajador es protegido a toda costa. Aunado a esto, en Venezuela se encuentra un decreto que genera una de las mayores restricciones para el empleador. Se está hablando del decreto de Inamovilidad laboral que prohíbe despedir a los trabajadores que no alcancen un tope salarial específico. Sin duda

esto hace que en Venezuela la relación empleador-empleado sea mucho más complicada, por lo cual la empresa privada no ve en Venezuela un país fundamental en su futuro.

Una ley fundamental tanto para Shell como para Petrobras en Venezuela es la Ley de Hidrocarburos, ya que en ésta se establecen puntos fundamentales como la conversión a empresas mixtas y la posesión del estado de todos los yacimientos petrolíferos y gasíferos.

A nivel global, tanto Shell como Petrobras han tenido problemas legales en varios países. Para Petrobrás los problemas más relevantes han sido las controversias en Bolivia por los precios y producción del gas, lo que ha llevado a recibir amenazas del gobierno boliviana para la nacionalización de sus refinerías.

En Brasil, Petrobras fue demandado y obligado a pagar una multa por haber vertido crudo en el mar, generando problemas ecológicos.

Por el lado de Shell, sus problemas legales también pasan por la parte ecológica, ya que la justicia norteamericana no ha permitido un proyecto que tenía Shell en Alaska, con lo que se ha perdido una fuerte suma de dinero y se ha considerado el despido de más de 700 trabajadores.

#### **1.1.4. Entorno Legal- Realidad País**

La realidad del entorno legal de cada país también presente diferencias importantes, siendo en este caso Venezuela y Brasil los países que presentan mayores similitudes, sin embargo es una vez más Venezuela en el que exista mayor incertidumbre.

Holanda posee un entorno legal bastante estable, sin mayores convulsiones aparte de las que surgieron por los acontecimientos políticos ocurridos entre el año 2002 y el año 2005. Motivado a esto se crearon leyes más fuertes para la inmigración.

En el marco laboral, Holanda está buscando mayor flexibilización en los contratos de trabajo, pero de manera muy gradual, ya que no quieren que ocurran eventos desagradables, como ha ocurrido en otros países europeos cuando se ha realizado alguna flexibilización laboral.

Venezuela y Brasil tienen dos características comunes en el entorno legal, diferenciándose en que Venezuela está más adelantada en dichos procesos.

El primero es la reducción de la jornada laboral, donde en Venezuela se reducirá a un máximo de 36 horas, mientras que en Brasil se disminuirá hasta un máximo de 30 horas, sin embargo en este último país todavía no hay nada para concretar dicha modificación.

El otro punto similar en ambos países es la reforma agraria que se lleva a cabo en Brasil, donde se pretende eliminar el latifundio, tal como se está haciendo en Venezuela. Sin embargo, en Brasil, el marco legal que rige este procedimiento es bastante más estricto y protege en mayor medida a los dueños originales de la tierra.

En general en Brasil el entorno legal se ha mantenido estable. Lo que mayor convulsión ha traído son los juicios por corrupción, siendo el más renombrado el juicio al presidente del Senado, donde fue hallado inocente.

Aparte de lo ya mencionado previamente sobre Venezuela, en el país ocurren otros cambios considerables a nivel legal, motivados a todos los cambios políticos que se quieren realizar. Entre ellos se encuentra el más importante para nuestro estudio que es la firma del contrato de conversión a empresa mixta, donde se establece a la Corporación Venezolana de Petróleo como socio mayoritario con un mínimo del 60% de las acciones y una o más empresas participantes compartiendo las acciones restantes.

Otro punto importante son las demandas que tiene Venezuela a nivel Internacional con las petroleras que no quisieron pasar a la nueva modalidad de empresas mixtas, sin embargo se estableció una nueva normativa que obliga a resolver los conflictos en Venezuela.

Con lo antes dicho se nota las diferencias existentes en los tres países donde Venezuela se caracteriza por la incertidumbre y el constante ataque a la empresa privada, mientras que Holanda y Brasil se caracterizan por una estabilidad necesaria para el buen funcionamiento del país.

### **1.1.5. Entorno Económico- Corporativo**

Tanto Shell como Petrobras se encuentran actualmente en un buen momento económico. Petrobras crece día a día y cada vez se posiciona mejor en el mercado petrolero, mientras que Shell mantiene su fuerte posición como uno de los líderes del campo energético. En términos de niveles de Producción Petrobras se posiciona como la número 15 del mundo, mientras que Shell se ubica como la número 3 del mundo.

En comparación con Shell, Petrobras es una compañía bastante joven, pero que en los últimos años ha logrado un crecimiento considerable.

Si bien a nivel mundial, Shell es considerablemente más grande que Petrobras, cuando nos venimos a Venezuela, y vemos lo sucedido con la transición a empresas mixtas, se observa que Petrobras se mantiene en mayores negocios que Shell.

En el ámbito económico venezolano, ambas petroleras se ven afectadas, ya que el régimen impositivo es mayor que el que tenían antes, es decir, los impuestos son muchos más altos, y por disposiciones de la Ley de Hidrocarburos, todo lo producido por estas, sólo podrá ser comercializado por la empresa mixta o por alguna filial de PDVSA.

### **1.1.6. Entorno Económico- Realidad país**

Las realidades económicas de cada uno de los países son totalmente distintas.

Holanda es un país que posee una estabilidad económica desde hace varios años y sus indicadores económicos no han sufrido demasiadas variaciones. Poseen una baja inflación, su crecimiento económico no es alto, pero sostenido en el tiempo. Poseen una moneda fuerte, así como uno de los comercios más movidos a nivel mundial, ya que en Holanda se encuentra el mayor puerto comercial del mundo.

La economía brasilera también se encuentra en buen camino, sin embargo, esto sólo viene sucediendo sostenidamente desde hace 4 años. Después de muchos esfuerzos han logrado controlar la inflación que se encuentra actualmente en menos de 4% y se proyecta que no suba de ese número. El saldo positivo de la balanza comercial viene mes a mes

rompiendo record. Brasil se mantiene como una de las 10 economías más fuertes del mundo.

La economía venezolana también se encuentra en crecimiento, teniendo el mayor crecimiento de la región, motivado principalmente a que los altos precios del petróleo permiten un fuerte gasto público. Por la actividad de la industria el PIB no tuviera tanto aumento. La inflación es una de las principales metas del gobierno pero no logran controlarla, y los pronósticos es que el cambio de moneda genere aún más inflación, aunque el gobierno indique lo contrario. Otro de los problemas más fuertes en la economía venezolana es la relación dólar/bolívar oficial contra la dólar/bolívar en el mercado libre, donde se duplica el precio. El gobierno hace intentos por disminuir el valor del dólar en el mercado libre, pero se mantiene cerca de los 5000 Bs. La economía venezolana sufre demasiado con la incertidumbre general.

En general tenemos tres economías bien distintas, dos marcadas por el buen estado actual y una por el principal enemigo de ésta, que es la incertidumbre, por lo cual vemos fuerte crecimiento de Petrobras y Shell a nivel global, mientras que en Venezuela es restringido.

## **1.2. Análisis Vertical**

El segundo análisis que se realizará es de tipo vertical, es decir, se observará el estado general actual de cada compañía en el ámbito político, legal y económico, en relación con el país en el cual están ubicados. Esto quiere decir que se estudiará la realidad Shell como empresa establecida en Holanda, la realidad de Petrobras como empresa establecida en Brasil, la realidad de Shell como empresa con sede en Venezuela y la realidad de Petrobras como empresa con sede en Venezuela.

### **1.2.1. Shell-Holanda**

Shell como empresa holandesa se parece mucho a su país. Sus más de 100 años de historia hacen de esta compañía una empresa totalmente establecida en sus negocios, por lo que se encuentra en una situación estable, tal como se encuentra Holanda actualmente. Si

bien Holanda tuvo 3 años convulsionados, el impacto que esto tuvo sobre Shell fue mínimo.

Actualmente Shell está teniendo una fuerte incursión en nuevas fuentes de energía, ya que no ven el petróleo lo necesario para mantenerse en el futuro. Esto ha hecho que Shell ya se haya convertido en uno de los líderes en la investigación, desarrollo y producción de otras fuentes de energía. De sus 8 proyectos principales, 5 están relacionados a otras fuentes de energía aparte del petróleo, principalmente el Gas Natural Liquido. Uno de estos grandes proyectos esta ubicado en el mar holandés, donde se encuentra el mayor campo de gas de Europa.

A nivel legal, en el análisis horizontal ya se habló sobre el buen ambiente de los negocios que existe en Holanda, y con Shell no es la excepción. Estando la petrolera entre las 15 empresas más grande del país, según la revista Forbes, al gobierno holandés le interesa mantener en un nivel ideal las relaciones con ellos.

En el ámbito económico también se encuentran muchas similitudes entre Shell y Holanda, ya que tanto el país como la empresa poseen una economía próspera establecida en el tiempo, sin muchos altibajos. Los márgenes de crecimiento que se manejan no son muy altos, pero viene siendo sostenido desde hace ya varios años, por lo cual al ser analizado en el tiempo se puede hablar de un crecimiento progresivo y estable. Si bien Shell ha tenido algunas pérdidas económicas por cambios en el negocio (caso Venezuela al pasar a empresa mixta) o por problemas en sus proyectos (caso EEUU por problemas ecológicos en proyecto en Atlanta), mantienen el crecimiento proyectado en su estrategia.

En general se puede afirmar que Shell mantiene su posicionamiento en el mercado, con una estrategia de alcance moderado sin demasiadas aspiraciones.

### **1.2.2. Petrobras-Brasil**

Si decíamos que la realidad de Shell y la realidad Holanda eran similares, se puede afirmar que lo mismo ocurre con Petrobras y Brasil, inclusive en mayor medida. Es importante recordar que el gobierno brasilero posee 27% de las acciones de esta petrolera,

por lo cual las decisiones que éste tome y lo que suceda en el país tiene un efecto muy importante sobre la compañía.

Uno de los más grandes intereses políticos-económicos actuales del gobierno brasilero es el desarrollo y producción de biocombustibles (especialmente de la caña de azúcar). La meta es ser los líderes en éste mercado y esto pretenden lograrlo a través de su principal compañía, que es precisamente Petrobras.

En el ámbito legal, la petrolera se mantiene sin mayores problemas, salvo los presentes en Bolivia por las amenazas de nacionalización. Con respecto a lo que ha sucedido en el país, Petrobras no se ha visto afectado. En Brasil existen bastantes leyes que regulan la relación laboral, pero ya es parte de la realidad país, por lo cual la petrolera está adaptada a esto.

A nivel económico obviamente hay mucha similitud por lo ya antes dicho, ya que si la economía de Brasil va bien, muy probablemente pasará lo mismo con Petrobras.

Actualmente esto está pasando, inclusive de manera más fuerte en Petrobras, que viene creciendo considerablemente a nivel mundial, incursionando en nuevos negocios, convirtiéndose en líderes en exploración de aguas profundas, dejando de ser una empresa de petróleo para ser una empresa de energía y desarrollando nuevas fuentes de energía.

En general se puede concluir que existe mucha relación entre lo que pasa entre Brasil y lo que pasa en Petrobras, lo que quiere decir que actualmente Petrobras se encuentra en un buen proceso de crecimiento, tomando cada vez mejor posición como una de las más grandes empresas energéticas del mundo.

### **1.2.3. Shell-Venezuela**

El caso de Shell en Venezuela es bastante interesante, ya que si bien estamos hablando de una de las empresas energéticas más grande del mundo, con participación en múltiples negocios, encontramos que en Venezuela sólo participan en el negocio de exploración y producción de Petróleo. Es evidente que todo el entorno político venezolano afecta directamente a cualquier empresa, especialmente las petroleras.

Toda empresa petrolera tiene interés en realizar negocios en Venezuela por las numerosas reservas petrolíferas y gasíferas que presenta el país, sin embargo a medida que aumentan las complicaciones del entorno, disminuye el interés. Es por ello que Shell actualmente opera con una sola empresa mixta en un solo campo. Su meta es buscar operar en otras plantas, pero lo hacen con mucho cuidado, ya que las ganancias no son tan altas y hay temor a que sigan disminuyendo en el futuro.

Un duro golpe para Shell fue que el gobierno los haya retirado del proyecto de GNL Gran Mariscal de Ayacucho, por lo cual cada vez se mueven con más cautela a la hora de establecer un nuevo negocio.

En el ámbito legal la situación no mejora. La infinidad de nueva leyes y proyectos generan cada vez peor ambiente para la industria privada y Shell toma esto en cuenta para mantenerse bastante reservados.

Económicamente, si bien el país ha crecido gracias a los precios del petróleo, para Shell las ganancias han disminuido por el hecho de pasar a empresa mixta, así como el aumento de los impuestos. Aunado a esto los costos laborales han aumentado considerablemente, disminuyendo aún más sus ingresos.

En general la situación de Shell en Venezuela es bastante complicada, por lo cual sus planes de inversión no son alentadores para el país.

#### **1.2.4. Petrobras-Venezuela**

El caso de Petrobras en Venezuela, no tiene muchas diferencias al de Shell u otras empresas petroleras, ya que básicamente le afectan las mismas cosas. Sin embargo, si existe un punto fundamental para diferenciarlo. Este es la relación bilateral entre Brasil y Venezuela, que se encuentran en muy buen estado, por lo cual Petrobras se preocupa por mantener mejores negocios en el país y conseguir nuevos.

Así como sucede con Shell, Petrobras sólo maneja el negocio exploración y producción, diferenciándose de ésta, en que la petrolera brasilera lo hace no sólo en



yacimientos petrolíferos, sino también en yacimientos gasíferos. Petrobras creó con la CVP cuatro empresas mixtas para operar en cuatro campos distintos.

El entorno legal y económico que rodea e incide en Petrobras es básicamente el mismo que el explicado en el caso anterior.

En general se puede concluir que si bien Petrobras se ve afectado por casi los mismos factores que Shell, cuenta con la gran ventaja de que el gobierno venezolano y el brasilero tengan buenas relaciones políticas y comerciales, lo que le permite tener mayor crecimiento, pero nunca dejando de lado la incertidumbre que significa invertir en Venezuela.

## **2. Discusión de resultados del análisis del Entorno.**

En el marco teórico se explicaron importantes teorías sobre lo que significa el entorno para las organizaciones. Habiendo hecho el análisis, tanto horizontal como vertical, no es difícil observar las similitudes entre la realidad del entorno estudiado y lo explicado en distintas teorías.

Iniciando con lo que comentan Peters y Waterman, Jr. quienes afirman que las compañías innovadoras son aquella que logran adaptarse a los cambios en su ambiente. Esto se observa tanto en Petrobras como en Shell desde varios puntos de vista, ya que ambas empresas han buscado y logrado incursionar en nuevos negocios energéticos para adaptarse a los cambios del mercado mundial. Sabiendo que el petróleo pudiera no ser la principal fuente de energía en un futuro, ambas han redireccionando su estrategia para no enfocarla únicamente en los negocios petrolero. Cuando se habla de cambio de estrategia también vale la pena traer a colación lo que dicen Hax y Maljuf (1996) con respecto a la importancia del medio externo a la hora de definir la estrategia quienes mencionan que el entorno es uno de los elemento fundamentales en la definición de la estrategia corporativa:

Las tareas estratégicas corporativas podemos estructurarlas siguiendo el mismo marco de referencia de la planificación estratégica. Esencialmente, el marco consiste en identificar primero el foco de atención estratégica. Este podría ser la firma, un negocio o una

función. Luego hay que reunir información externa relativa a la entidad que estamos analizando. Esto es a lo que nos hemos referido como el proceso de análisis del medio externo. Finalmente, reflexionamos sobre como posicionar a la entidad bajo análisis dentro de su medio, a fin de lograr una ventaja competitiva (Hax y Maljuf, 1996, p. 141).

Desde el punto de vista de su accionar en Venezuela, Shell y Petrobras si bien se vieron obligadas a cambiar por disposiciones gubernamentales, ambas se adaptaron a un nuevo modelo de negocio para poder seguir operando en Venezuela. Esta adaptación en los últimos años ha sido muy veloz, ya que no sólo han pasado a ser empresas mixtas, sino que existen muchas nuevas disposiciones legales, principalmente en el plano laboral, que generan la necesidad de un constante cambio, lo que demuestra la capacidad de las dos empresas para involucrarse en nuevos ambientes.

Si se observa la teoría de Hax y Maljuf (1996), quienes afirman que en la actualidad la planificación y estrategia empresarial se maneja haciendo un cuidadoso análisis del entorno en el que está ubicado la industria, también queda claro la actuación de Shell y Petrobras en este sentido.

Con el cambio de entorno ocurrido en Venezuela cambió totalmente la estrategia. La global cambió en menor medida, sin embargo la estrategia para el país si sufrió una fuerte modificación. Los planes de inversión hacia Venezuela, disminuyen considerablemente. Esto se puede ver mejor con la teoría de Robbin y Coulter (2004) sobre la estrategia a nivel de negocios, la cual indica lo siguiente: “Una estrategia a nivel de negocios intenta responder la siguiente pregunta: ¿cómo tenemos que competir en cada uno de nuestros negocios?”. Ésta es la pregunta que se hacen Shell y Petrobras antes los cambios de ambiente, ya que al verse afectado por dichos cambios deciden mantenerse en el mercado venezolano, pero haciendo un profundo análisis sobre en donde, como y cuando deben invertir.

Toda la situación que se explicó en el análisis genera un alto grado de incertidumbre. La incertidumbre se encuentra presente en la teoría de la contingencia de

Robbins y Coulter (2004), quienes no explican que esta es definida como el grado de cambio y complejidad en un ambiente específico.

Al existir varios tipos de incertidumbre se encuentra que esta varía entre cada país. Según la teoría de Navas y Guerras (1998) la incertidumbre es la que genera los cambios en el ambiente, por lo cual se puede afirmar que Holanda y Brasil poseen un entorno distinto al de Venezuela:

Holanda y Brasil: posee un entorno reactivo-adaptativo, el cual se caracteriza por ser relativamente estable, algo complejo, diverso y prácticamente favorable. Estas características se encuentran en menor o mayor medida en ambas naciones. Si bien Holanda tiene mayores signos de estabilidad por su continuo crecimiento desde hace ya bastantes años, Brasil vive momentos de estabilidad que generan un ambiente favorable para el futuro. La complejidad es ya algo natural de cualquier entorno empresarial o nacional actual, donde existen demasiadas variables para considerarlo simple.

Venezuela: posee un entorno inestable-turbulento, el cual se caracteriza por ser dinámico, complejo, diverso y hostil. Éste es sin duda el entorno en el cual se encuentra Venezuela en la actualidad donde la complejidad y la hostilidad para las industrias tienen mayor fuerza.

Tomando en cuenta la matriz de incertidumbre ambiental realizada por Robbins y Coulter, se llega a la conclusión que el Grado de Complejidad de los tres países es Complejo, mientras que el Grado de Cambio para Holanda y Brasil es Estable, mientras que para Venezuela es Dinámico.

En conclusión se tiene que la realidad del entorno general en los cuales trabajan Shell y Petrobras se encuentra en distintos momentos dependiendo del país del que se hable. Para Shell en Holanda y Petrobras en Brasil, la estrategia se mantiene por más tiempo ya que existe mayor estabilidad, con lo cual sus necesidades de adaptación al entorno país disminuye, enfocándose más en la adaptación a la realidad del mercado mundial, mientras que para ambas empresas, cuando se ubican en Venezuela la situación cambia, motivado a que el entorno país es mucho más dinámico y hostil, por lo cual la estrategia está más enfocada hacia la necesidad de mantener sus negocios en el país.

### 3. Estructura

La variable estructura se trabajó mediante las entrevistas realizadas al Gerente de Operaciones de Petrobras y a la Gerente de Recursos Humanos de Shell. Con ello se vació la información en el cuadro mostrado en el marco metodológico para poder realizar un análisis horizontal que nos permitiera comparar lo que se respondió en cada pregunta.

**Cuadro N° 4: Cuadro de vaciado de Instrumento aplicado a Shell y Petrobras.**

PREGUNTAS	SHELL	PETROBRAS
1.¿La estructura organizacional se rige por la casa matriz o depende de la situación actual del país donde estén ubicados?	La estructura organizacional es propuesta por la sede donde va a operar la empresa, la casa matriz se encarga de aprobar la estructura ya que es la que determina la estrategia de negocios de la empresa a nivel global y en cada país donde se encuentren.	La casa matriz manda las directrices de la estructura organizacional. La casa matriz determina la estructura por negocios y por localidad. Venezuela pertenece a la unidad ANI (Áreas de negocios internacionales), donde la estrategia es crecer por lo cual la estructura presenta gran complejidad en el área de operaciones, ya que es el negocio principal de Petrobras en Brasil. El tener que ceder gran parte de las operaciones significa reducir en porcentaje importante el personal encargado del negocio.
2.¿Cuán importante es la estructura organizacional para la empresa?	Es de mucha importancia ya que es el punto por cual se apalanca el negocio.	Es de mucha importancia ya que rige el como se va a manejar la empresa en Venezuela. Por ejemplo la fuerza de Petrobras en Venezuela esta en la parte de Operaciones técnicas donde la mayoría del personal de la estructura esta bajo esa Gerencia.
3.¿La estructura organizacional explica la corriente estratégica de la empresa?	100%. El negocio te da parte de la estructura organizacional. Si la estrategia es crecer pues se vera acentuado en el numero del organigrama.	Si, ya que la corriente estratégica en Venezuela es crecer por lo cual la mayoría del personal se va encontrar en Exploración y Producción.
4.¿Cuántas direcciones tiene la empresa?	Seis, la dirección de RRHH, FINANZAS Y TECNOLOGIA, NUEVOS NEGOCIOS, LEGAL, SEGURIDAD y SOPORTE CORPORATIVO.	Petrobrás cuenta con 5 Direcciones y luego de pasar a mixta mantiene las 5 pero el área de operaciones va a tener 2 gerencias menos.
5.¿A quién reportan los individuos y grupos?	La estructura tiene 3 grandes niveles. Jefes que reportan a Gerentes o Vicepresidentes y estos a la vez a Presidente, el cual reporta al Gerente General de la Región Latinoamericana.	La estructura es piramidal donde los operarios reportan a los jefes o supervisores estos a su vez a los Gerentes y estos a el gerente general el cual reporta directamente a la casa matriz en río de Janeiro.
6.¿Qué relación señala e impacta el vínculo: Entorno-Estructura-Estrategia?	La estrategia es dependiente del entorno y a la vez la estructura es dependiente de la estrategia. Si ocurre algún movimiento en la variable entorno esta va a impactar en la estrategia y estructura de la empresa.	La estructura hay que adaptarla al entorno (país), la cual va a estar asociado con la estrategia empresarial. Para Petrobrás hablar de una estrategia a corto plazo es de 2 años mientras que a largo Plazo es de 7 años lo cual lleva a adaptar la estructura a la estrategia que a la vez tiene que estar alineada al entorno.

Fuente: Cuadro creado por Edoardo Ferrara-Bardile y Edward Fuentes (2007).

**Continuación Cuadro N° 4: Cuadro de vaciado de Instrumento aplicado a Shell y Petrobras.**

<b>PREGUNTAS</b>	<b>SHELL</b>	<b>PETROBRAS</b>
7.¿Con qué frecuencia hay sesiones de análisis entorno-estrategia que tengan como resultado modificaciones en el plan de negocios? Señale por favor a su vez cambios downstream en las operaciones y luego en la estructura como consecuencia de esos eventos	Mínimo una vez al año OBLIGATORIO. Puede ser 2 o cuantas veces lo ameriten los cambios ocurridos según el entorno.	Constantemente se esta evaluando las variaciones que pueden haber en el entorno y en la estrategia organizacional para adaptar al entorno. Cuando se evalúa el entorno se observan 3 aspectos importantes: La situación política, El desarrollo social y las áreas que piensas trabajar.
8.¿En qué condiciones hay rightsizing o downsizing organizacional? ¿Cómo han sido estas condiciones o situaciones en los últimos tiempo?	Dependiendo de las oportunidades de negocio en el país. Estas condiciones han sido dinámicas y variadas siempre dependiendo del tipo de negocio que este involucrado.	Las condiciones son muy variadas ya que no han podido determinar de que manera adaptarse a los cambios. El Rightsizing o downsizing depende directamente de la rentabilidad de los negocios que vaya realizando Petrobrás en el país.
9.¿De qué manera y comparativamente se vinculan las operaciones en un país vs. la generalidad de la estrategia corporativa? ¿Hay reacción o previsión o ajuste permanente? ¿Qué casos o situaciones usted recuerda?	En el país se sigue la estrategia corporativa. Si hay ajustes y reacomodos los países no son autónomos sino que reaccionan ante la estrategia corporativa.	La relación es muy estrecha ya que la estrategia corporativa va a determinar el accionar en el país sede. Por ejemplo para Petrobrás su estrategia a corto y largo plazo es crecer a nivel mundial y en Brasil por lo cual buscan aumentar el numero de negocios y operaciones en los países donde operan. Para Petrobrás y su estrategia global fue un duro atraso el tener que ceder el 60% de sus operaciones ya que tenían planteado invertir un presupuesto X durante el año 2007 y ahora solo podrán invertir el 40% de este presupuesto sin que lo tuvieran previsto.
10.¿Qué o cuántos niveles de estructura hay y cuánta relación existe con los respectivos grupos de personas que conforman las operaciones en el país? ¿Donde está el énfasis para la practica organizacional que se mantiene vs. la grasa organizativa que se elimina o evita?	En el país se sigue la estrategia corporativa. Si hay ajustes y reacomodos los países no son autónomos sino que reaccionan ante la estrategia corporativa.	Petrobrás cuenta con 4 niveles en la estructura organizacional y se elimina en la estructura en mayor medida la parte de operaciones ya que los acuerdos con PDVSA son ceder estas para poder operar de manera compartida en el país.

Fuente: Cuadro creado por Edoardo Ferrara-Bardile y Edward Fuentes (2007).

### **3.2 Análisis de Resultados de la Estructura**

El análisis fue hecho pregunta a pregunta, por lo cual será presentado de esa manera.

- 1. ¿La estructura organizacional se rige por la casa matriz o depende de la situación actual del país donde estén ubicados?**

Tanto Shell como Petrobrás al ser compañías extranjeras tienen su casa matriz en el exterior, Shell se encuentra ubicada en La Haya-Holanda y Petrobrás en Río de Janeiro-Brasil. Estas sedes empresariales son las que controlan el negocio de la organización a nivel mundial.

En estas dos empresas se cumple de manera distinta la creación de la estructura organizacional, ya que Shell según el país donde esté ubicado manda el diseño de la estructura organizacional a la casa matriz y esta se encargará de aprobar la propuesta, ya que es ella quien determina la estrategia que se va a realizar en Venezuela. Por su parte Petrobras al ubicar una sede en un país determinado manda el diseño organizacional que cumple con su estrategia de negocio y si éste necesita un cambio serán los trabajadores de la localidad quienes se encargarán de argumentarlo a la casa matriz y esta indicará si es necesario hacer modificaciones.

Conociendo esto podemos decir que Shell al diseñar una estructura organizacional toman como punto de partida la situación actual que tiene el país donde van a empezar operaciones. Mientras tanto Petrobrás manda sus lineamientos desde la sede principal y luego sus trabajadores en el país mandan las correcciones necesarias en caso de haberlas, Es importante destacar la importancia que le dan a la situación actual del país donde estarán ubicados, ya que es el primer referente en tomar en cuenta al momento de diseñar la estructura organizacional siempre y cuando cumpla con los requisitos para desarrollar la estrategia que tienen determinada a nivel mundial, regional y en el país anfitrión.

## **2. ¿Cuán importante es la estructura organizacional para la empresa?**

Para ambas empresas la estructura organizacional es de vital importancia ya que es el instrumento en el que se apalanca la empresa y es a la vez la que refleja la estrategia de la compañía, pudiendo dar a conocer los objetivos que desean cumplir ambas en un periodo determinado. En el caso de Shell la estructura organizacional, antes de pasar a ser mixta, era enfocada a la operación en varias zonas de Venezuela y a la seguridad De dichos procesos en el país. Ahora al pasar la mayoría de las operaciones a manos de PDVSA crearon la Dirección de Nuevos Negocios, ya que estarán enfocados en descubrir otras zonas rentables para la organización, mientras que el caso de Petrobrás es similar, sólo que su ambición de crecer en un 100% se redujo a solo 40% ya que el 60% complementario

pasó a manos de PDVSA. Este crecimiento tenía propuesto hacerse con los negocios de aguas profundas, donde Petrobrás es la empresa líder mundial, por lo cual la Gerencia de Operaciones técnicas que abarca Producción, Exploración y Desarrollo se vio en la necesidad de desaparecer ya que ahora no van a ejercer esas funciones en su totalidad.

### **3. ¿La estructura organizacional explica la corriente estratégica de la empresa?**

Ambas empresas coinciden en que la estructura organizacional explica la corriente estratégica de la empresa en su totalidad, ya que si la estrategia es crecer pues la mayoría de su personal estará en la operación medular del negocio, ahora que pasan a empresas mixtas se vieron en la necesidad de reducir su personal en un porcentaje alto donde Petrobrás paso de tener un headcount de 471 personas a tener en nomina ahora a 106 personas, reducción de 77%, mientras que Shell pasó de tener un headcount de 350 a 35, reducción del 90% en la nómina, lo que explica la reducción del crecimiento en las operaciones, teniendo como estrategia hoy en día seguir creciendo en menos medida y poder ofrecerle a PDVSA negocios importantes que puedan explotar juntos.

### **4. ¿Cuántas direcciones tiene la empresa?**

Shell antes de pasar a mixta tenía en su estructura organizacional 8 Direcciones, RRHH, SEGURIDAD, FINANZAS Y TECNOLOGÍA, NUEVOS NEGOCIOS, SOPORTE TÉCNICO, LEGAL, OPERACIONES Y DESARROLLO y al momento de pasar a mixta pues su estrategia cambia ya que no controlan las operaciones y buscan solo crecer en menor medida y las gerencias con que cuentan son RRHH, SOPORTE CORPORATIVO, NUEVOS NEGOCIOS, LEGAL y FINANZAS Y TECNOLOGÍA (Ver Cuadros N° 8, N° 9 y N° 10).

El caso de Petrobrás contaban con las gerencias de RRHH, FINANZAS, PLANIFICACION, DESEMPEÑO Y DESARROLLO y OPERACIONES TÉCNICAS y al pasar a mixtas siguen manteniendo las mismas Direcciones pero disminuyen en gran porcentaje la gerencia de Operaciones técnicas que antes tenía las gerencias de OPERACIONES TÉCNICAS, PRODUCCIÓN, AVANZADA, EXPLORACIÓN Y DESARROLLO y ahora cuentan en esta dirección solo con las gerencias de

OPERACIONES TECNICAS, EXPLORACIÓN Y PRODUCCIÓN (Ver Cuadros N° 5, N° 6 y N° 7). Todo esto se debe a que ahora no controlan las operaciones en el país.

### **5. ¿A quién reportan los individuos y grupos?**

Ambas empresas tienen una estructura piramidal donde el personal va disminuyendo a medida que aumenta la jerarquía, la máxima diferencia viene en el momento que el gerente general de Venezuela en Shell tiene que reportar el estatus en el país ya que por organigrama tiene que reportar al líder regional del negocio mientras que el caso Petrobrás el Gerente General reporta directamente a la casa matriz en río de Janeiro.

### **6. ¿Qué relación señala e impacta el vínculo: Entorno-Estructura-Estrategia?**

Ambas coinciden en que las variables Entorno, estrategia, estructura están muy ligadas ya que un cambio en una puede significar una variación considerable en otra, donde la variable entorno va a hacer independiente y las variables Estructuras y estrategias dependientes. Por ejemplo Shell tiene como premisa adaptar la estrategia al entorno y esta a la vez va a reflejarse en la estructura organizacional, mientras que Petrobrás primero diseña su estrategia a nivel mundial y luego analiza el entorno del país donde opera y establece su estructura.

Es importante resaltar que cuando el entorno cambia las empresas se adaptan pero deciden hacerlo bajo distintas premisas, ya que Shell ya no controla sus operaciones, pero mantiene la gerencia de nuevos negocios porque ve como un mercado potencial el descubrir operaciones rentables con la energía de Venezuela. PDVSA por su parte no ve inconvenientes ya que conoce la profundidad técnica que tiene Shell en sus operaciones y le resulta provechoso que esta ofrezca negocios y puedan explotarlo con los porcentajes que determina la ley. Petrobrás en cambio sigue operando en el país pero ya no al 100% sino al 40% por lo cual deciden bajar el volumen de su personal y crecer en menor medida, pero a la vez no chocar con la estrategia a nivel mundial de crecer con las operaciones ya ejercidas por Petrobrás, esto también resulta ser provechoso para PDVSA ya que la capacidad técnica de Petrobrás en costa afuera (número uno del mundo en aguas profundas) da ganancias jugosas a la principal petrolera de Venezuela, ya que ésta no tiene



los conocimientos precisos para extraer y producir petróleo a muchos metros debajo del mar.

**7. ¿Con qué frecuencia hay sesiones de análisis entorno–estrategia que tengan como resultado modificaciones en el plan de negocios? Señale por favor a su vez cambios downstream en las operaciones y luego en la estructura como consecuencia de esos eventos.**

Shell tiene como política empresarial analizar una vez al año el entorno en el cual se encuentra el país, si es necesario hacer más encuentros estos se realizarán, pero buscando mantenerse siempre informados de lo que ocurre en el entorno y los posibles cambios que pueden haber ocurridos.

Petrobrás por su parte analiza las posible variaciones que pueda tener el entorno y ahí determinan si es necesario hacer una adaptación en su estructura. Cada vez que Petrobrás busca conocer que cambios estos ocurriendo en el entorno toma en cuenta 3 variables importantes las cuales son: la situación política del país, donde analizan que corriente siguen los políticos, que leyes están en búsqueda de ser aprobadas, que relación tiene la empresa privada con el gobierno. Otra aspecto que toman en cuenta es el desarrollo social que esta teniendo el país para observar que niveles de avance o retraso tiene en los últimos años y saber si la empresa está alineada con la nación. El último aspecto que toman en cuenta pero igual de importante es las áreas que trabajan en el país, para conocer así que puede afectarlos directamente y que situaciones pueden aprovecharse para impulsar el desarrollo en el país.

**8. ¿En qué condiciones hay rightsizing o downsizing organizacional? ¿Cómo han sido estas condiciones o situaciones en los últimos tiempo?**

Shell tiene una postura antes las condiciones en que hay rightsizing o downsizing muy determinada y es que lo realizan según las oportunidades de negocio que haya en el país. Estas condiciones han sido variadas y dinámicas ya que depende del tipo de negocio que este involucrada por lo cual no especifican un método y un modelo a seguir sino que flexibilizan el proceso según la operación que este involucrada.

Petrobrás por su parte establece que esto ha ocurrido en situaciones variadas, por lo cual no se ha determinado en que caso ocurre comúnmente. Simplemente se realiza cuando es necesario aumentar la rentabilidad de algún negocio.

**9. ¿De qué manera y comparativamente se vinculan las operaciones en un país vs. la generalidad de la estrategia corporativa? ¿Hay reacción o previsión o ajuste permanente? ¿Qué casos o situaciones usted recuerda?**

La vinculación es muy estrecha ya que en el país se sigue la estrategia corporativa que se determine en la casa matriz, en el caso Shell ellos explican que los países no son autónomos sino que reaccionan ante la estrategia corporativa, mientras Petrobrás decide según las operaciones que realice que estrategia se va a trazar al corto y largo plazo.

**10. ¿Qué o cuántos niveles de estructura hay y cuánta relación existe con los respectivos grupos de personas que conforman las operaciones en el país? ¿Donde está el énfasis para la practica organizacional que se mantiene vs. la grasa organizativa que se elimina o evita?**

Ambas empresas poseen 4 niveles jerárquicos en su estructura organizacional, en general están representadas por Operarios/Supervisores o Jefes/Gerentes/Directores y Gerencia General. La fuerza que se mantiene esta directamente relacionada con el negocio medular de la empresa en el país. Shell tiene en gran medida a su personal en el área de nuevos negocios que es donde van a buscar tener los mayores ingresos, mientras que Petrobrás seguirá ejerciendo sus operaciones en menor medida por lo cual mantiene la mayoría de personal en la Gerencia de Operaciones Técnicas. Esta empresa por más que esté adiestrando al personal de PDVSA en las operaciones que ellos realizan tiene que mantener a su personal, ya que se va a encargar de cubrir los negocios que consiga licitar Petrobrás en Venezuela y mantener la continuidad en las operaciones que ya se venían realizando.

**4. Discusión de Resultados del análisis de la Estructura**

Las teorías explicadas en el Marco Teórico soportan con claridad lo que ha sucedido en ambas petroleras a nivel de estructura.

Si bien Shell y Petrobras tienen distintas formas para conformar la estructura organizacional para cada país, las dos empresas tienen muy claro y por lo tanto toman en cuenta como una variable fundamental la situación general del país, es decir, el entorno es uno de los elementos que les genera cambios en su estructura, como lo explica Hax y Maljuf, quienes afirman, que si bien anteriormente las empresas no solían tomar en cuenta el ambiente para establecer su estrategia y su estructura, hoy en día el análisis profundo de las tendencias del medio externo pasa a ser una herramienta fundamental para que la estructura de la empresa refleje lo que las empresas desean lograr. Como se ve en este punto, la estrategia también juega un papel importante. Este cambio de estrategia se ve reflejado en el concepto que Hax y Maljuf (1996) dan sobre este término:

Se puede considerar a la estrategia como un concepto multidimensional que abarca la totalidad de las actividades críticas de la firma y les da un sentido de unidad, dirección y propósito, a la vez que facilita los cambios más importantes que su medio ambiente induce (Hax y Maljuf, 1996, p. 20).

En este concepto de estrategia tenemos se encuentran tres palabras claves: unidad, dirección y propósito. Las dos últimas son claramente observables en lo que ha sucedido en la estrategia de Petrobras y Shell, ya que ambas para lograr continuar en el mercado venezolano han tomado la dirección de unirse a PDVSA con el nuevo propósito de generar nuevos negocios que significaría la creación de nuevas empresas mixtas para operar en nuevos campos.

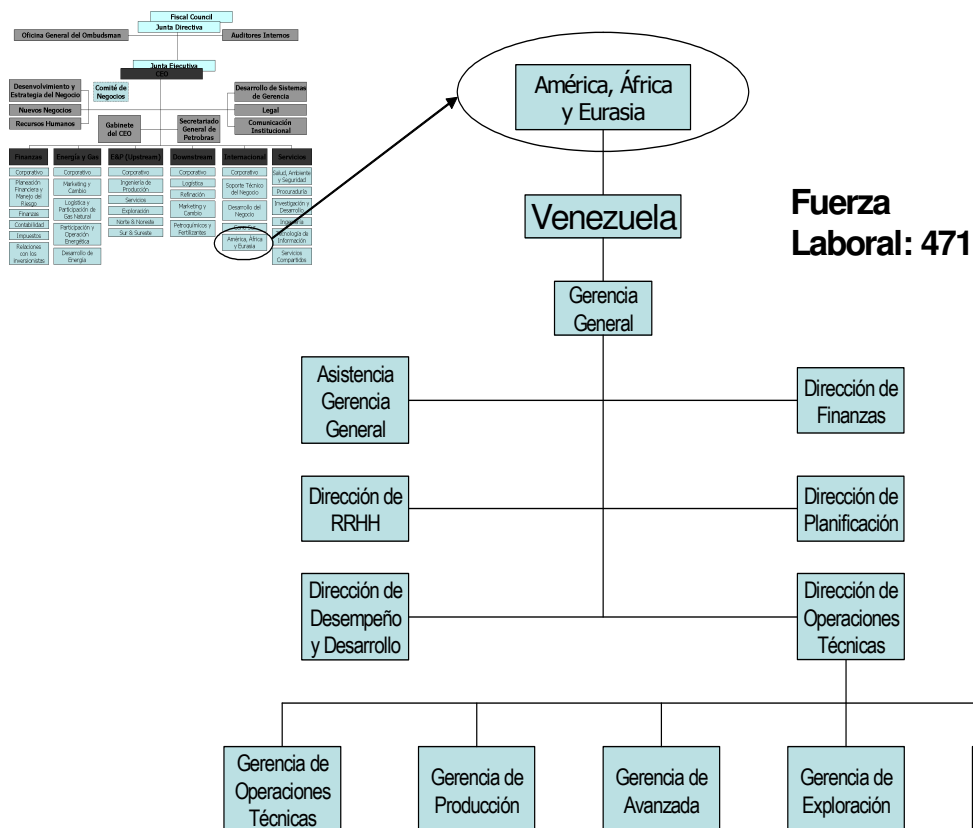
Cuando se habla de que tan importante es la estructura para la empresa, ambas compañías confirman la vitalidad de ésta para el mantenimiento y crecimiento del negocio, ya que esta demuestra los objetivos y estrategias. McKinsey (1984) en su modelo de las 7 S, menciona a la estructura como uno de los elementos claves para lograr la excelencia. Igualmente Robbins y Coulter (2004) en pocas palabras dicen cual es la importancia de la estructura cuando mencionan que “la estructura es el esqueleto de la organización”.

Como se observó, la corriente estratégica de ambas empresas es explicada por la estructura, tal como menciona Robbins y Coulter al decir que la estructura organizacional

es la que define las formas en que las tareas se dividen, agrupan y coordinan. Lo que ha sucedido se puede ver claramente en los organigramas.

Antes de la firma del convenio de conversión a empresa mixta Petrobras Venezuela estaba estructurado de la siguiente manera (cuadro N° 5):

**Cuadro N° 5: Organigrama Petrobras anterior al proceso de Conversión a Empresa Mixta**



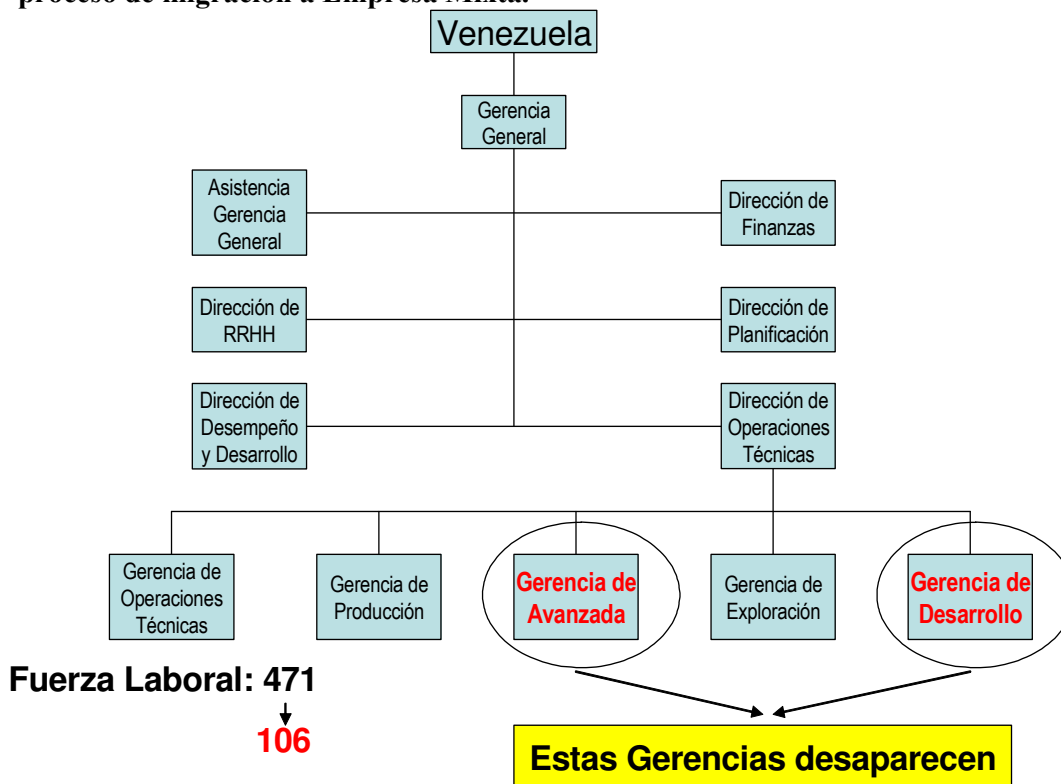
Fuente: Organigrama creado por Edoardo Ferrara-Bardile y Edward Fuentes (2007) con información obtenida durante la entrevista al Gerente de Operaciones de Petrobras.

Bajo la Gerencia General se encontraba la Asistencia a la Gerencia General y cinco direcciones más: Recursos Humanos, Desempeño y Desarrollo, Finanzas, Planificación y Operaciones Técnicas, siendo esta última donde se ubica el negocio petrolero de Petrobras. Bajo esta dirección se encontraban cinco gerencias: Operaciones Técnicas, Producción, Avanzada, Exploración y Desarrollo.

La Fuerza Laboral de Petrobras era exactamente de 471 personas.

Cuando se realizó el cambio a empresa mixta, el organigrama cambió, específicamente en la Dirección de Operaciones Técnicas, como lo vemos en el siguiente cuadro:

**Cuadro N° 6: Organigrama Petrobras, donde se observa los cambios ocurridos por el proceso de migración a Empresa Mixta.**



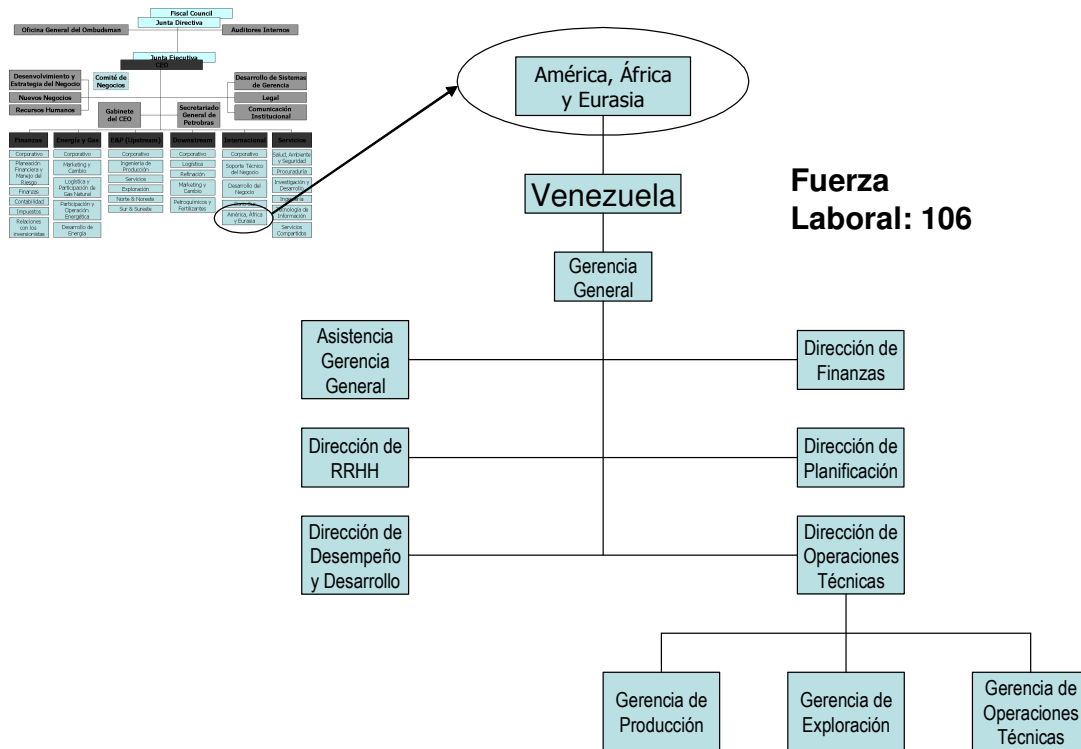
Fuente: Organigrama creado por Edoardo Ferrara-Bardile y Edward Fuentes (2007) con información obtenida durante la entrevista al Gerente de Operaciones de Petrobras.

En el cuadro N° 6 se reflejan claramente dos informaciones importantes. Primero se observa que en la Dirección de Operaciones Técnicas se eliminan dos gerencias: la Gerencia de Avanzada y la Gerencia de Desarrollo.

La otra información importante es la clara disminución de Fuerza Laboral, que pasa de 471 personas a tan solo 106 personas.

En el cuadro N° 7, se observa la nueva forma del organigrama de Petrobras:

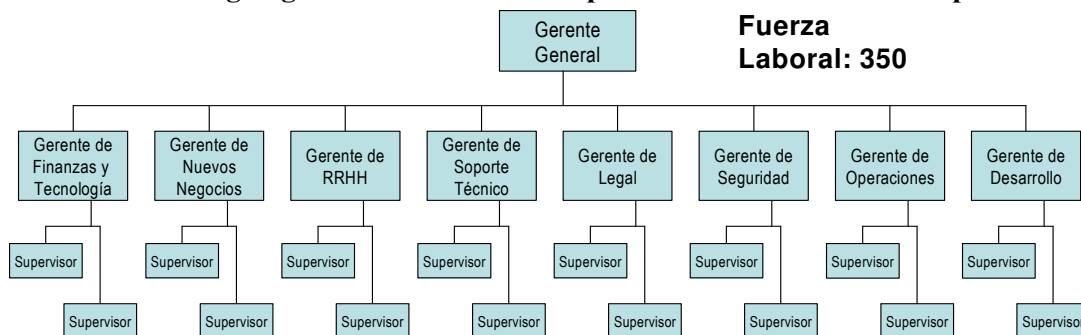
**Cuadro N° 7: Organigrama actual de Petrobras.**



Fuente: Organigrama creado por Edoardo Ferrara-Bardile y Edward Fuentes (2007) con información obtenida durante la entrevista al Gerente de Operaciones de Petrobras.

El caso de Shell es muy parecido al de Petrobras. La estructura de la petrolera holandesa estaba conformada por el Gerente General y bajo su dirección se encuentran ocho gerentes: Finanzas y Tecnología, Nuevos Negocios, RRHH, Soporte Técnico, Legal, Seguridad, Operaciones y Desarrollo. El organigrama era como se ve en el cuadro N° 8.

**Cuadro N° 8: Organigrama Shell anterior al proceso de Conversión a Empresa Mixta**

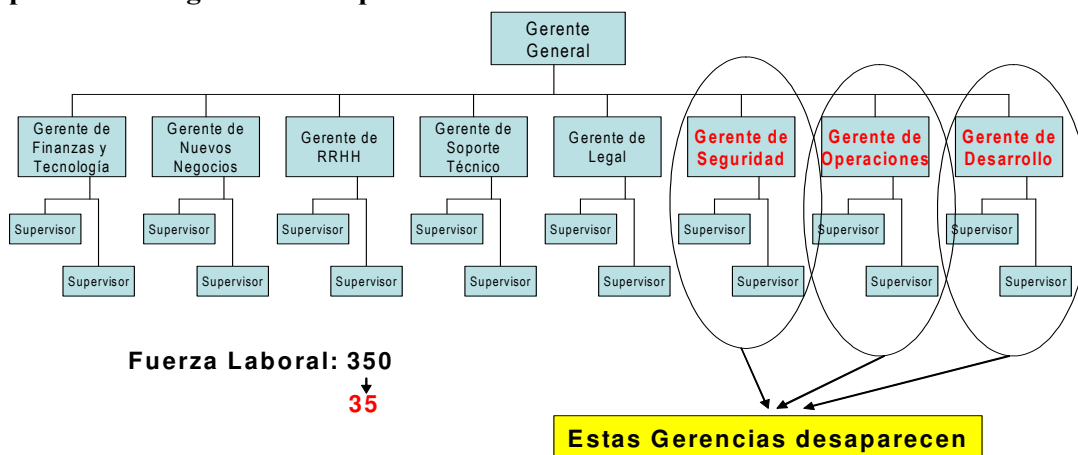


Fuente: Organigrama creado por Edoardo Ferrara-Bardile y Edward Fuentes (2007) con información obtenida durante la entrevista a la Gerente de RRHH de Shell.

En el cuadro N° 8, también se muestra el número de trabajadores con los que contaba la petrolera, que era de 350 personas.

Tal como se mencionó anteriormente, lo sucedido en Shell fue muy parecido a lo sucedido en Petrobras. En este caso, fueron tres las gerencias que se eliminaron (cuadro X). La Gerencia de Operaciones, la de Seguridad y la de Desarrollo dejaron de existir, ya que ahora iban a ser controladas por la empresa mixta.

**Cuadro N° 9: Organigrama Shell, donde se observa los cambios ocurridos por el proceso de migración a Empresa Mixta.**

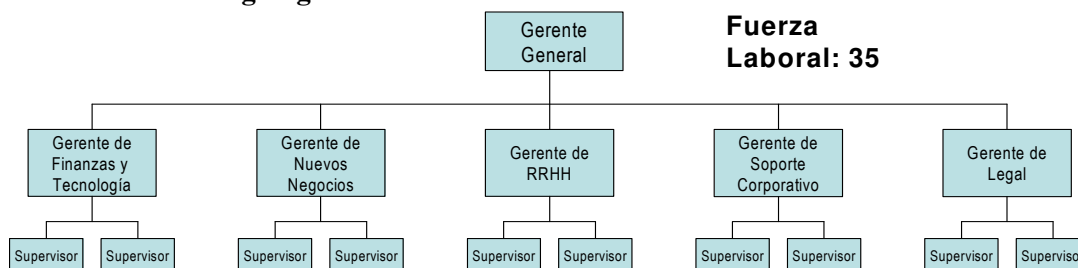


Fuente: Organigrama creado por Edoardo Ferrara-Bardile y Edward Fuentes (2007) con información obtenida durante la entrevista a la Gerente de RRHH de Shell.

En el cuadro N° 9, además de ver las gerencias que se eliminaron, también se refleja la disminución de la Fuerza Laboral. Si antes en Shell laboraban 350 trabajadores, actualmente solo laboran 35 de estos.

Finalmente el organigrama de Shell quedó estructurado como se muestra en el cuadro N° 10.

**Cuadro N° 10: Organigrama actual de Shell.**



Fuente: Organigrama creado por Edoardo Ferrara-Bardile y Edward Fuentes (2007) con información obtenida durante la entrevista a la Gerente de RRHH de Shell.

Lo que sucede en ambas compañías es un ejemplo claro de lo que ya se explicó en el marco teórico sobre la teoría de la contingencia de Robbins y Coulter (2004).

Ya se había estudiado el entorno donde estas empresas hacen vida, y se había determinado que para Petrobras y Shell en Venezuela dicho entorno era dinámico y complejo por lo cual existía un alto grado de incertidumbre. Según la teoría de Robbins y Coulter, las compañías para reducir esta incertidumbre una de las acciones que toman es realizar cambios en la estructura y así adaptarse más fácilmente al entorno. Esto es exactamente lo que han hecho Shell y Petrobras.

Otro de los puntos que toca la teoría de la contingencia es la estrategia, la cual también genera modificaciones en la estructura. Al haber ocurrido el paso a empresa mixta, cambió la estrategia empresarial, por lo cual tuvo que cambiar también su estructura. Robbins y Coulter (2004) también nos ayudan a entender un poco mejor el ya mencionado cambio de estrategia, ya que existen varios tipos de esta. Ambas empresas han realizado un cambio de estrategia a Nivel Corporativo la cual ambos autores definen de la siguiente manera:

La estrategia Corporativa intenta responder la siguiente pregunta: ¿que negocio o negocios debemos incursionar? La estrategia a Nivel Corporativo determina los roles que cada unidad de negocios de la empresa habrá de desempeñar (Robbins y Coulter, 2004, p.237).

Con esta última cita se puede observar claramente lo que ya se ha dicho en anteriores oportunidades sobre la nueva estrategia de Shell y Petrobras, la cual se concentra en incursionar en nuevos negocios para poder acceder a nuevos campos de hidrocarburos para explotarlos.

Por último, con los organigramas también se puede observar con claridad lo que explico Daft a través de la teoría de la Declinación y Reducción de Tamaño (Downsizing), motivado en este caso por el tercer factor de esta teoría que habla de que el cambio de ambiente obliga a esta reducción.



A través de los organigramas, también se puede observar en cierta medida el tipo de organizaciones que son, donde en ambas empresas existe una línea jerárquica, bajo la cual se encuentran varios niveles de dirección.

## **CAPÍTULO VI CONCLUSIONES**

Una vez cumplido todos los pasos de la investigación para analizar todo lo propuesto previamente en el estudio, se llegó a las siguientes conclusiones:

1. Los cambios que se han generado en Venezuela, especialmente el referido al cambio de Empresa Privada a Empresa Mixta, han hecho que el entorno país pueda considerarse inestable-turbulento (Navas y Guerras, 1998), lo que ha motivado ciertos cambios en la estructura de ambas empresas estudiadas (Petrobras y Shell), los cuales exponemos a continuación:
  - a. En el caso Shell se concluye lo siguiente:
    - i. Shell pasó de tener ocho gerencias bajo la supervisión del Gerente General, a tener sólo cinco.
    - ii. Las tres gerencias que desaparecen son la Gerencia de Seguridad, Desarrollo y Operaciones.
    - iii. De estas cinco gerencias la que pasa a ser la medular para el negocio es la Gerencia de Nuevos Negocios, ya que es la que se encargarán de buscar nuevas áreas de oportunidad para la explotación de hidrocarburos con la creación de una nueva empresa mixta entre ellos, PDVSA y cualquier otra empresa que su participación se importante para el éxito del negocio.
    - iv. La Fuerza Laboral disminuye en un 90%, ya que pasa de tener 350 personas a tener solamente 35 empleados.
    - v. La estrategia principal del negocio deja de ser la producción y desarrollo de hidrocarburos, para ser la consecución de nuevos negocios.

- vi. Los cambios generados en Shell Venezuela se deben exclusivamente al entorno venezolano, ya que a nivel global Shell no ha tenido fuerte cambios de estrategia, ya que se encuentran en un ambiente reactivo-adaptativo (Navas y Guerras, 1998).
- b. En el caso de Petrobras se concluye lo siguiente:
- i. Petrobras mantiene las cinco direcciones que tenía antes del proceso de migración. Sin embargo, en la Dirección de Operaciones Técnicas, la medular del negocio, donde se ubicaban cinco gerencias pasa a tener solamente tres gerencias.
  - ii. Las dos gerencia que desaparecen son la Gerencia de Avanzada y Gerencia de Desarrollo, ya que son actividades más adelantadas en el proceso de producción, por lo cual esto es controlado por las empresas mixtas.
  - iii. Las tres gerencias restantes, Gerencia de Operaciones Técnicas, Gerencia de Producción y Gerencia de Exploración son las que se mantienen, ya que éstas tendrán como principal finalidad es fortalecer las operaciones ya existentes en el país.
  - iv. La Fuerza Laboral disminuye en un 77,5%, ya que pasa de tener 471 empleados a tener tan sólo 106.
  - v. La estrategia principal del negocio pasa a ser la búsqueda de nuevos proyectos donde puedan desarrollar la explotación de hidrocarburos en los términos ya mencionados.
  - vi. La estrategia de Petrobras a nivel global se basa en un fuerte crecimiento en todas las áreas energéticas, ya que el entorno donde se ubica su sede principal es un ambiente reactivo-adaptativo (Navas y Guerras, 1998) que se encuentra en un proceso de crecimiento económico sucediendo lo mismo en Petrobras, por lo cual los cambios en la estructura de Petrobras Venezuela se motivan únicamente a los cambios del entorno de este país.

- c. Para ambas empresas se concluye lo siguiente:
- i. A nivel global ambas empresas se encuentran en crecimiento, en diferentes medidas, pero en un proceso estable, sin embargo en Venezuela ambas han optado por desacelerar dicho proceso a la espera de lo que pudiera suceder próximamente en el entorno país.
  - ii. Petrobras ha sabido hacer uso de los nexos políticos entre Brasil y Venezuela para lograr mejores negocios en el país que Shell, especialmente el que se refiere al Proyecto Gran Mariscal de Ayacucho de Gas Natural Líquido que previamente pertenecía a Shell y ahora pertenece a Petrobras en conjunto con PDVSA.
  - iii. Ninguna de las dos empresas posee el derecho sobre el petróleo producido por la empresa mixta, ya que éste pertenece en su totalidad por la empresa mixta y sólo podrá ser comercializado por alguna filial de PDVSA, por lo cual en este sentido se ven reducidas las ganancias de las empresas.
  - iv. La principal finalidad de PDVSA en el proceso de migración de privadas a mixtas es que estas mantengan la continuidad de las operaciones que ya venían ejerciendo de manera de no perder la producción que ya se venía realizando.
2. El ámbito político, legal y económico venezolano ha sufrido muchos cambios en los últimos años, sin embargo se puede notar que existe una diferencia entre lo que sucedió con el proceso de migración a empresas mixtas y los demás factores del entorno. Todos los factores analizados, exceptuando la ley que hace que las petroleras constituyan empresas mixtas, afectan a todas las empresas privadas, independientemente el sector económico o industrial al cual pertenecen, por lo cual es importante diferenciar lo que sucedió en el sector de los hidrocarburos. Por ello, en el entorno se concluye lo siguiente:
- a. La Ley Orgánica de Hidrocarburos (Gaceta Oficial de la República N° 37.323, Noviembre 2001) estableció que las empresas petroleras deben constituir una sociedad con PDVSA para poder seguir laborando en el país.

Esto motivó a que dichas empresas hicieran un cambio en su estrategia y estructura.

- b. Todos los demás factores que se analizaron también son importantes para cualquier empresa a la hora de adaptarse al entorno, y lo sucedido en Venezuela es suficiente para generar fuertes cambios internos, sin embargo, esto no siempre sucede de la manera ideal. Si bien, en este sentido las empresas petroleras son las más afectadas, cuentan con la ventaja de que al ser atacadas más directamente y verse obligadas a cambiar, han aprovechado este proceso para hacer un cambio radical, creando una mejor adaptación a todos los factores que afectan el entorno venezolano, que ya fueron estudiados y analizados en esta investigación.

Con estas conclusiones damos por respondidos el objetivo general y los objetivos específicos establecidos al inicio de la investigación, ya que se puede afirmar, apoyándose de las teorías ya existentes, que en Shell y en Petrobras, motivado al proceso de migración de empresa privada a empresa mixta, la estructura organizacional se vio fuertemente afectada, obligando a dichas empresas a un proceso de cambios internos para poder adaptarse al nuevo entorno que los rodeaba y así seguir aprovechando el mercado venezolano.

## **CAPÍTULO VII RECOMENDACIONES**

Una vez realizada toda la investigación y llegado a las conclusiones dadas en el capítulo anterior se realizan las siguientes conclusiones:

1. Incluir como dos variables más para el estudio la estrategia y los procesos para medir el impacto del entorno sobre las empresas que sufren el proceso de migración.
2. Medir el impacto en la estructura, en la estrategia y en los procesos de PDVSA por el hecho de constituir empresas mixtas con empresas privadas.

Estas recomendaciones se hacen teniendo conocimiento de lo complicado que resulta tener información interna sobre las empresas mixtas y sobre PDVSA, que en la actualidad es muy poca la que publican y muy poca a la que el público general tiene acceso.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### Libros

- Arias, F. (2006). *El proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica* (5ª ed.). Caracas: Episteme.
- Daft, Richard. (1998). *Teoría y Diseño Organizacional* (6ª ed.) México: Soluciones empresariales.
- Dessler, G (1976). *Organization and Managment: Acontingency Approach*. Prentice Hall. Toronto. Canada
- Edelstein, M. (2006). *Manage Reward or reward new managment. The value of people. Insight on human capital* (pp. 57-60). Nueva York: Mercer.
- España, L. P. y MANZANO, O. (2003). *Venezuela y su petróleo. El origen de la renta* (3ª ed.). Caracas: Publicaciones UCAB.
- Goodstein, L.; Nolan, T.; Pfeiffer, J.W. (1998) *Applied Strategig Planning*. McGraw Hill. Montreal. Canadá.
- Gross, S. y Friedman, H. *Creating an effective total rewards strategy: Holistic approach better supports business success. The value of people. Insight on human capital* (pp. 48-56). Nueva York: Mercer.
- Hax, A. y Maljuf, N. *Gestión de empresa con una visión estratégica* (4ª ed.). Santiago de Chile: Dolmen.
- Moss Kanter, R. *Las nuevas fronteras del Managment*. Barcelona, España: Paidós Empresa.
- Navas, J.E. y Guerras, L.A. (1998). *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones* (2ª ed.). Madrid: Civitas.
- Peters, T. Y Waterman, R. (1996) *En busca de la excelencia* (13ª ed.). Bogota: Norma.
- Pfeffer, J. (1997). *New Directions for Organization Theory. Problems and Prospects*. New York: Oxford University Press.

- Porras, J. (1998). *Stream Análisis. A power way to diagnos and manage organizacional change*. Addinson-Wesley Co. Reading. MA. EUA.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2000). *Administración* (6ª ed.). México: Prentice Hall.
- Sabino, C. (2006). *Como Hacer una tesis* (2ª ed.). Caracas: Panapo.
- Urquijo, J. I. (2005). *La función gerencial de Relaciones Industriales y de Recursos Humanos (Departamentalización)*. Caracas: Publicaciones UCAB.
- Wayne Mondy, R. y Noe, R. (1997). *Administración de Recursos Humanos* (6ª ed.). México: Prentice Hall.

## Hemerografía

- Brand, J. Petroleras ENI, Total y Statoil se retiran de asociaciones en la Faja. *Diario 2001* (publicación en línea). Consultado el 7 de enero de 2007
- De J. Pinto, J; Soto, N.; Gutiérrez, A. y Castillo, L. Ajuste, estructura, y ambiente como factores claves en la teoría de contingencias. *Revista Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas*. [Revista en línea], 88. Consultado el 26 de diciembre de 2006 en: <http://redalyc.uaemex.mx>.
- Decarli, H. El régimen de las empresas mixtas. *El Universal digital* (publicación en línea). Consultado el 6 de enero de 2007 en: <http://www.eud.com>
- Grisanti, L. Desarrollo y empresas mixtas. *El Universal digital* (publicación en línea). Consultado el 4 de enero de 2007 en: <http://www.eud.com>
- Hernández, P. (2006) Empresas Mixtas, privatización final de PDVSA. *Soberania.org* [revista en línea]. Consultado el 8 de enero de 2007.
- Jonathan, J.; Perkins A.; Warren, B. Biofuels Country Attractiveness Indices. Ernst and Young [documento en línea]. Consultado el 15 de Agosto de 2007 en [www.ey.com](http://www.ey.com).
- Oberto, C. (2006) Reflexiones sobre las empresas mixtas. *Soberania.org* [revista en línea]. Consultado el 8 de enero de 2007.
- Quirós Corradi, A. Las empresas mixtas. *El Nacional.com* (publicación en línea).
- Shell. (2007). Delivery and Growth. Holanda. *Shell.com* (publicación en línea).
- Uhurú, E. (2006). *Migración de los convenios operativos a empresas mixtas*. Consultado el 26 de diciembre de 2006 en: [www.soberania.org](http://www.soberania.org)



## Leyes, decretos y proyectos

Constitución de la Republica Bolivariana de Venezuela. (2000, Marzo 24) Gaceta Oficial de la Republica N° 5.453 Extraordinario, Marzo, 2000.

Consultado el 4 de enero de 2007 en: <http://www.elnacional.com>

Ley Orgánica de Hidrocarburos. (2001, Noviembre 13) Gaceta Oficial de la Republica N° 37.323, Noviembre, 2001.

Proyecto de Acta Constitutiva y Estatutos de la empresa mixta. Corporación venezolana de Petróleo, S.A. (CVP) (2006). [Página web en línea]. Disponible en:

<http://www.soberania.org>

Proyecto de Contrato para la Conversión a Empresas Mixtas. Corporación venezolana de Petróleo, S.A. (CVP) (2006). [Página web en línea]. Disponible en:

<http://www.soberania.org>

## Páginas de Internet

Asociación venezolana de hidrocarburos. (2007). [Página web en línea]. Disponible en:

<http://www.avhi.org>

Banco Central do Brasil. (2007). [Página web en línea]. Disponible en:

<http://www.bcb.gov.br>

BBC de Londres. (2007). [Página de web en línea]. Disponible en: <http://www.bbc.co.uk>

El Mundo. (2007). [Página web en línea]. Disponible en: <http://www.elmundo.es>

Folha do Rio do Janeiro (2007). [Página web en línea]. Disponible en:

<http://www1.folha.uol.com.br>

Golmand Sachs. (2007). [Página web en línea]. Disponible en:

<http://www.goldmansachs.com>

Holland Trade. (2007). [Página web en línea]. Disponible en: <http://www.hollandtrade.com>

Instituto Brasileiro de Geografía y Estadística. (2007). [Página web en línea]. Disponible en: <http://www.igbe.gov.br>

Organización de Países exportadores de Petróleo. [Página web en línea]. Disponible en:

<http://www.opec.org>

Partido do Trabalhadores. (2007). [Página web en línea]. Disponible en:

<http://www.pt.org.ve>

Petroleum Intelligence Weekly. (2007). [Página web en línea]. Disponible en:

<http://www.energyintel.com>

Petrobras Internacional. (2007). [Página web en línea]. Disponible en:

<http://www.petrobras.com>

Petrobras Venezuela. (2007). [Página web en línea]. Disponible en:

<http://www.petrobras.com.ve>

Royal Dutch Shell. (2007). [Página web en línea]. Disponible en: <http://www.shell.com>

Soberania. (2007). [Página web en línea]. Disponible en: <http://www.soberania.org.ve>

## ANEXOS

**Anexo A:** Proyecto de Contrato para la conversión a Empresa Mixta. Corporación Venezolana de Petróleo.

### ÍNDICE

#### ARTÍCULO 1. CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA MIXTA

1.1								Constitución
1.2								Objeto
1.3	Capital		Inicial	y	Participación			Accionaria
1.4	Aportes	de	Capital	en	la	Fecha	de	Cierre
1.5		Otros		Aportes		de		Capital
1.6	Incumplimiento		en	Efectuar		Aportes	de	Capital
1.7			Plan		de			Negocios
1.8		Proyectos		por		Cuenta		Propia
1.9	Cumplimiento con Normas Aplicables							

#### ARTÍCULO 2. CANCELACIÓN DEL CONVENIO OPERATIVO

#### ARTÍCULO 3. VENTA DE HIDROCARBUROS

#### ARTÍCULO 4. OPERACIÓN, PERSONAL Y TECNOLOGÍA

4.1			Empresa					Operadora
4.2								Personal
4.3	Tecnología							

#### ARTÍCULO 5. VIGENCIA

#### ARTÍCULO 6. CESIONES Y TRANSFERENCIAS DE ACCIONES

6.1								Cesiones
6.2			Transferencia		de			Acciones
6.3	Designación de Mandatario							

#### ARTÍCULO 7. LEY APLICABLE Y JURISDICCIÓN

#### ARTÍCULO 8. MODIFICACIONES Y RENUNCIAS

#### ARTÍCULO 9. CAPACIDAD Y DECLARACIONES DE LAS PARTES

#### ARTÍCULO 10. COMUNICACIONES

## ARTÍCULO 11. TOTALIDAD DEL CONTRATO

## ARTÍCULO 12. TITULACIONES Y REFERENCIAS

## ARTÍCULO 13. IDIOMA

## ARTÍCULO 14. EJEMPLARES

.....

## PROYECTO DE CONTRATO PARA LA CONVERSIÓN A EMPRESA MIXTA

El presente contrato (en lo sucesivo el "**Contrato**") se celebra el \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2005, entre la **Corporación Venezolana del Petróleo, S.A.** (en lo sucesivo "**CVP**"), una compañía debidamente constituida conforme a las leyes de la **República Bolivariana de Venezuela** (en lo sucesivo la "**República**"), representada en este acto por su \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_, por una parte, y \_\_\_\_\_ (en lo sucesivo "**X Co.**"), una compañía debidamente constituida conforme a las leyes de la **República**, representada en este acto por su \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_, por la otra (en lo sucesivo **CVP** y **X Co.** serán referidas conjuntamente como "**Partes**" e individualmente como "**Parte**").

**CONSIDERANDO** que \_\_\_\_\_ y **X Co.** suscribieron el denominado **Convenio de Servicios de Operación** \_\_\_\_\_ el \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 199 \_\_\_\_ (en lo sucesivo el "**Convenio Operativo**"), que **PDVSA Petróleo, S.A.** (en lo sucesivo "**PPSA**") sustituyó a \_\_\_\_\_ como parte del **Convenio Operativo** el \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 1998, y que **CVP** sustituyó a **PPSA** el \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2005;

**CONSIDERANDO** que con fecha 12 de abril de 2005, el **Ministerio de Energía y Petróleo** (en lo sucesivo el "**Ministerio**") de la **República** emitió instrucciones (en lo sucesivo las "**Instrucciones**") para la conversión de **convenios operativos** en la modalidad de **empresa mixta**, en la cual el Estado o una entidad de su propiedad tenga el control mediante la participación mayoritaria en el capital social, de conformidad con el **Decreto con Fuerza de Ley Orgánica de Hidrocarburos**, publicado en la **Gaceta Oficial de la República No. 37.323** del 13 de noviembre de 2001 (en lo sucesivo la "**Ley de Hidrocarburos**");

**CONSIDERANDO** que **CVP** y **X Co.** desean cumplir con las Instrucciones mediante la conversión a una **empresa mixta** que tenga por objeto realizar las actividades primarias referidas en el **Artículo 9** de la **Ley de Hidrocarburos** (en lo sucesivo las "**Actividades Primarias**");

**CONSIDERANDO** que en cumplimiento de lo establecido en el **Artículo 23** de la **Ley de Hidrocarburos**, el **Ministerio** ha delimitado el área geográfica en el cual podrá operar la empresa mixta (en lo sucesivo el "**Área Delimitada**") mediante la Resolución No. \_\_\_\_\_, publicada en la **Gaceta Oficial de la República No.** \_\_\_\_\_ del \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2005, la cual se adjunta como **Anexo A** de este Contrato;

**CONSIDERANDO** que en cumplimiento de lo establecido en el **Artículo 37** de la **Ley de**

**Hidrocarburos**, el **Consejo de Ministros** ha aprobado la escogencia directa de **X Co.** a fin de constituir una empresa mixta con **CVP** para operar el **Área Delimitada**, mediante **Resolución No. \_\_\_\_\_**, de fecha \_\_\_\_\_ del \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2005, publicada en la **Gaceta Oficial** de la **República No. \_\_\_\_\_** del \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2005, la cual se adjunta como **Anexo B** de este Contrato;

**CONSIDERANDO** que en cumplimiento de lo establecido en el **Artículo 33** de la **Ley de Hidrocarburos**, la **Asamblea Nacional** ha aprobado la constitución de la empresa mixta con el nombre de \_\_\_\_\_, S.A. y las condiciones que regirán la realización de **Actividades Primarias** por parte de la misma, mediante el acuerdo publicado en la **Gaceta Oficial de la República No. \_\_\_\_\_** del \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2005 (en lo sucesivo el "**Acuerdo**"), el cual se adjunta como **Anexo C** de este Contrato; y

**CONSIDERANDO** que el Ejecutivo Nacional debidamente autorizado por la **Asamblea Nacional** y conforme a lo establecido en el **Artículo 101** de la **Ley de Orgánica de la Administración Pública**, ha autorizado la creación de la empresa mixta \_\_\_\_\_, S.A. mediante el Decreto publicado en la **Gaceta Oficial de la República No. \_\_\_\_\_** del \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2005 (en lo sucesivo el "**Decreto de Creación**"), el cual se adjunta como **Anexo D** de este Contrato.

**DE CONFORMIDAD CON LO ANTERIOR**, las Partes acuerdan lo siguiente:

## **ARTICULO 1. CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA MIXTA**

### **1.1 Constitución.**

Dentro de los sesenta (60) días siguientes a la fecha de este Contrato, las Partes constituirán \_\_\_\_\_, S.A. (en lo sucesivo la "**Empresa Mixta**"), de conformidad con el proyecto de **Acta Constitutiva y Estatutos** que se adjunta en el **Anexo E** de este Contrato y con las disposiciones del **Código de Comercio**.

### **1.2 Objeto.**

El único objeto de la **Empresa Mixta** será el desarrollo de las **Actividades Primarias**, así como de actividades previstas en la **Ley Orgánica de Hidrocarburos Gaseosos** que el Ejecutivo Nacional pudiera autorizarle realizar, dentro del **Área Delimitada** y de conformidad con los términos y condiciones establecidos en el **Acuerdo**, en el **Decreto de Creación** y en el Decreto que transfiera a la **Empresa Mixta** el derecho a ejercer las **Actividades Primarias** en el **Área Delimitada** (en lo sucesivo el "**Decreto de Transferencia**").

### **1.3 Capital Inicial y Participación Accionaria.**

El capital inicial de la **Empresa Mixta** estará dividido en \_\_\_\_\_ acciones comunes con un valor nominal de \_\_\_\_\_ bolívares (Bs. \_\_\_\_\_) cada una y distinguidas en **Clase A** y en **Clase B**. Las Partes deberán realizar los aportes necesarios para la constitución de la **Empresa Mixta** en efectivo y en proporción a sus participaciones en el capital accionario en la **Empresa Mixta**, mediante transferencia electrónica de fondos a la cuenta corriente \_\_\_\_\_ en el banco \_\_\_\_\_. La participación accionaria inicial de las Partes en la **Empresa Mixta** será la indicada a continuación:

**CVP:** \_\_\_ acciones **Clase A**, participación que representa el \_\_\_% del capital social de la **Empresa Mixta**.

**X Co.:** \_\_\_ acciones **Clase B**, participación que representa el \_\_\_% del capital social de la **Empresa Mixta**.

Conforme a lo dispuesto en la **Ley de Hidrocarburos**, el Estado, directamente o mediante empresas o entidades de su propiedad, deberá en todo momento ser dueño de una participación **mayor al cincuenta por ciento (50%) del capital accionario de la Empresa Mixta**.

### **1.4 Aportes de Capital en la Fecha de Cierre.**

Dentro de los cinco (5) días hábiles siguientes a la fecha de publicación del **Decreto de Transferencia** en la **Gaceta Oficial de la República** (en lo sucesivo la "**Fecha de Cierre**"), las Partes realizarán los siguientes aportes de capital a la **Empresa Mixta**:

(A) \_\_\_\_\_ bolívares (Bs. \_\_\_\_\_) deberán ser aportados en efectivo por las Partes en proporción a sus participaciones en el capital accionario en la **Empresa Mixta**, mediante transferencia electrónica de fondos a la cuenta corriente designada por la **Empresa Mixta**;

(B) **X Co.** (i) transferirá a la **Empresa Mixta** la propiedad de todos sus activos ubicados en la **República** y utilizados por **X Co.** en relación con las operaciones petroleras desarrolladas conforme al **Convenio Operativo** antes de la **Fecha de Cierre**, incluyendo, enunciativa más no limitativamente, los activos detallados en el **Anexo F** de este Contrato, y (ii) cederá a la **Empresa Mixta** cualesquiera contratos y derechos relacionados con operaciones petroleras desarrolladas conforme al **Convenio Operativo** antes de la **Fecha de Cierre** que **CVP** pudiera requerir, en el entendido de que todos los contratos cuya transferencia a la **Empresa Mixta** no sea solicitada expresamente por **CVP**, serán de la exclusiva responsabilidad de **X Co.**; y

(C) **CVP** asegurará que los activos de **PPSA** afectados a las operaciones desarrolladas conforme al **Convenio Operativo**, los cuales están listados en el **Anexo G**, serán transferidos a la **Empresa Mixta**, previo cumplimiento de las disposiciones legales aplicables.

### **1.5 Otros Aportes de Capital.**

La **Asamblea de Accionistas** de la **Empresa Mixta** podrá solicitar periódicamente la realización de aportes adicionales de capital para el cumplimiento de su objeto y en armonía con el **Plan de Negocios** a que se refiere el **Artículo 1.7**. Con excepción de lo dispuesto en el **Artículo 1.8**, todos los aportes de capital a la **Empresa Mixta** deberán ser realizados por las Partes en proporción a su participación en el capital accionario de la **Empresa Mixta**. Cada Parte deberá contribuir con su cuota en dichos aportes adicionales dentro de un plazo de quince (15) días contados a partir de la fecha en que éstos sean solicitados, mediante transferencia electrónica de fondos a la cuenta comente designada por la **Empresa Mixta**. La **Empresa Mixta** procurará obtener financiamiento para ser utilizado como capital de trabajo y para financiar proyectos de inversión en los términos y condiciones considerados apropiados por su **Junta Directiva**.

### **1.6 Incumplimiento en Efectuar Aportes de Capital.**

En caso de que cualquiera de las Partes (en lo sucesivo la "**Parte Deudora**") incumpla su obligación de efectuar cualquier aporte de capital en la fecha en que éste deba efectuarse (en lo sucesivo la "**Fecha del Aporte**"):

(A) La otra Parte tendrá derecho a efectuar dicho aporte por cuenta de la **Parte Deudora**, en cuyo caso la **Parte Deudora** estará obligada a reembolsar a la otra Parte (en lo sucesivo la "**Parte Acreedora**") la totalidad de los fondos aportados en nombre de la **Parte Deudora** dentro de los ciento veinte (120) días siguientes a la **Fecha del Aporte**, conjuntamente con los intereses devengados entre la **Fecha del Aporte** y la fecha del reembolso total realizado por la **Parte Deudora**, a una tasa anual igual a **LIBOR** más diez (10) puntos porcentuales. La **Parte Deudora** no tendrá derecho a recibir dividendos de la **Empresa Mixta** hasta la fecha en que todas las sumas adeudadas a la **Parte Acreedora** sean pagadas íntegramente por la **Parte Deudora**. Cualquier dividendo correspondiente a las acciones de la **Parte Deudora** que sea declarado antes del pago íntegro de las sumas adeudadas por la **Parte Deudora**, será entregado a la **Parte Acreedora** y será acreditado a las sumas adeudadas por la **Parte Deudora** hasta que se haya pagado la totalidad de lo adeudado por concepto de aportes de capital. Para propósitos de este **Artículo 1.6 (A)** **LIBOR** significa, para cada periodo consecutivo de treinta (30) días, el **London Inter Bank Offering Rate** de un mes según se indica en la página **Telerate 3750** a las 11:00 a.m. (hora **Londres**) en el primer día del periodo de que se trate o, si en dicho día los bancos comerciales no estuvieran abiertos para operaciones internacionales en **Londres**, aquella del día siguiente en que los bancos comerciales estén abiertos y efectúen operaciones internacionales en la ciudad de **Londres**.

(B) Si la **Parte Deudora** es **X Co.** y las sumas adeudadas no son pagadas íntegramente dentro de un periodo de ciento veinte (120) días contados desde la **Fecha del Aporte**, **CVP** tendrá, a su elección,

derecho a (i) acogerse a lo dispuesto en el **Artículo 1.6 (A)**, o (ii) rescindir este **Contrato** y requerir que se le transfieran todas las acciones de **X Co.** en la **Empresa Mixta**, sin que **CVP** deba efectuar pago alguno por las acciones transferidas. Estas acciones se considerarán como pago íntegro de la deuda pendiente por concepto de aportes de capital efectuado en nombre de la Parte Deudora.

### **1.7 Plan de Negocios.**

La **Empresa Mixta** desarrollará sus operaciones de conformidad con el plan de negocios que se adjunta como **Anexo H**. Los programas de trabajo que se adopten deberán ser congruentes con los lineamientos generales de dicho plan de negocios.

### **1.8 Proyectos por Cuenta Propia.**

En el caso que (i) **X Co.** esté en desacuerdo con cualquier nuevo proyecto de inversión (en lo sucesivo el "**Nuevo Proyecto**") contenido en el programa anual de trabajo o presupuesto aprobado por **CVP** en su calidad de accionista **Clase A** de la **Empresa Mixta**, y (ii) dicho **Nuevo Proyecto** pueda ser segregado técnica y económicamente de las operaciones petroleras que esté desarrollando la **Empresa Mixta, X Co.** podrá notificar a **CVP** su desacuerdo con el **Nuevo Proyecto** dentro de un plazo de treinta (30) días contados desde la aprobación del programa anual o presupuesto que lo incluya, en cuyo caso **CVP** tendrá sesenta (60) días para decidir si desea llevar adelante el **Nuevo Proyecto** por cuenta propia. En el caso que decida proseguir con el **Nuevo Proyecto**, **CVP** deberá notificar su decisión a **X Co.** dentro del mencionado plazo de sesenta (60) días. Las Partes deberán negociar de buena fe y acordar, dentro de un plazo de sesenta (60) días contados desde la recepción de la notificación por **X Co.** de parte de **CVP**, sobre la forma de separar las operaciones que esté desarrollando la **Empresa Mixta** y el **Nuevo Proyecto**, incluyendo la renuncia por parte de la **Empresa Mixta** a cualquier derecho relativo al **Nuevo Proyecto**, de manera que **CVP**, o una filial de **CVP**, pueda desarrollar el **Nuevo Proyecto** por su propia cuenta, asumiendo los riesgos y beneficios derivados del mismo en forma exclusiva. A elección de **CVP** o de la filial de **CVP** que desarrolle el **Nuevo Proyecto**, la **Empresa Mixta** actuará como operadora del mismo, siempre que (a) todas las inversiones para el **Nuevo Proyecto** y todos los costos y gastos relacionados con el mismo sean asumidos por **CVP** o por su filial, y (b) la **Empresa Mixta** no obtenga participación alguna en la producción o beneficios generados por el **Nuevo Proyecto**.

### **1.9 Cumplimiento con Normas Aplicables.**

En la ejecución de sus operaciones la **Empresa Mixta** deberá cumplir con los términos y condiciones del Acuerdo, del **Decreto de Creación, del Decreto de Transferencia y de la Ley de Hidrocarburos** y su reglamento, así como de todas las demás disposiciones legales aplicables en la **República**. [Volver](#)

## **ARTICULO 2. CANCELACIÓN DEL CONVENIO OPERATIVO**

Las Partes en este acto reconocen y acuerdan que, habiendo transcurrido el periodo de transición contemplado en las Instrucciones, el **Convenio Operativo** se considerará cancelado en la **Fecha de Cierre**, sin necesidad de ningún acto o instrumento adicional, y ninguna de las partes del **Convenio Operativo** tendrá derecho a recibir pago o compensación alguna derivado del mismo, ni derecho a efectuar cualquier reclamo como consecuencia de dicha cancelación. **X Co.** se obliga a indemnizar a la **República, PPSA, CVP** y sus respectivas filiales por concepto de cualquier acción, reclamo, juicio, demanda, pérdida, costo, gasto, daño u otra responsabilidad que pudiese surgir o estar relacionada con el **Convenio Operativo** o cualesquiera de las actividades derivadas del mismo. La obligación de indemnizar de **X Co.** incluye cualquier reclamo de terceros de cualquier naturaleza que pueda derivarse de acciones u omisiones de **X Co.** relacionadas con el **Convenio Operativo** en o antes de la **Fecha de Cierre**. La **Empresa Mixta** no asumirá responsabilidad alguna derivada de los actos u omisiones de **X Co.** en relación con el **Convenio Operativo** o derivados de la cancelación del mismo. [Volver](#)

## **ARTICULO 3. VENTA DE HIDROCARBUROS**

Las Partes reconocen que tanto el comercio interior como el comercio exterior de los hidrocarburos

producidos por la **Empresa Mixta** sólo podrán ser ejercidos por las empresas a que se refiere el **Artículo' 27** de la **Ley de Hidrocarburos**. Sujeto al cumplimiento de las obligaciones en materia de regalías conforme a la **Ley de Hidrocarburos**, todos los hidrocarburos producidos por la **Empresa Mixta** y no utilizados en sus operaciones serán propiedad de la **Empresa Mixta** y serán comercializados por **PPSA** (o por cualquier filial de **Petróleos de Venezuela, S.A.** que ésta pueda designar) en su propio nombre y por cuenta de la **Empresa Mixta**, a precios de mercado y de conformidad con el modelo de contrato de comercialización que se adjunta a este Contrato como **Anexo I**. [Volver](#)

## ARTICULO 4. OPERACIÓN, PERSONAL Y TECNOLOGÍA

### 4.1 Empresa Operadora.

La **Empresa Mixta** será la empresa operadora del **Área Delimitada**. La **Empresa Mixta** podrá celebrar los contratos de prestación de servicios que estime necesarios para el desarrollo de sus operaciones, siempre y cuando no desnaturalice su función de operadora. **X Co.** deberá realizar sus mejores esfuerzos para asegurar una exitosa transferencia de las operaciones en el **Área Delimitada** a la **Empresa Mixta**.

### 4.2 Personal.

**X Co.** destinará a la **Empresa Mixta** los técnicos y otros expertos que puedan ser requeridos por la **Junta Directiva de la Empresa Mixta** para el desarrollo de las **Actividades Primarias** en el **Área Delimitada**, y se compromete a capacitar y adiestrar, a su sola costa, al personal que señale la **Junta Directiva de la Empresa Mixta**, que deba sustituir a cualquiera de los referidos empleados transferidos por **X Co.** que requiera ser relevado por ésta o por la **Empresa Mixta**. La designación de la totalidad del personal de gerencia para la **Empresa Mixta** estará sujeta a la aprobación previa por parte de **CVP**. Un porcentaje del referido personal de gerencia equivalente al porcentaje de participación accionaria de **X Co.** en la **Empresa Mixta** será nominado por **X Co.**

### 4.3 Tecnología.

**X Co.** pondrá a disposición de la **Empresa Mixta** las tecnologías más modernas y eficientes de las que **X Co.** y sus empresas afiliadas dispongan, y no cobrará derechos, regalías o cargos por licencias o patentes de tecnologías de su propiedad o de propiedad de sus empresas afiliadas. En toda negociación con sus proveedores de tecnología, **X Co.** deberá realizar sus mejores esfuerzos para obtener los derechos contractuales que resulten necesarios para permitir la progresiva transferencia y aplicación de las tecnologías relevantes al negocio de la **Empresa Mixta**. [Volver](#)

## ARTICULO 5. VIGENCIA

El presente Contrato entrará en vigor en la fecha indicada al inicio del mismo y se mantendrá vigente hasta la fecha en que ocurra el primero de los siguientes eventos: (i) **CVP** o cualesquiera otras entidades directa o indirectamente propiedad del Estado adquieran la totalidad de las acciones de la **Empresa Mixta**, o (ii) el derecho de ejercer **Actividades Primarias** otorgado mediante el **Decreto de Transferencia** termine, sea que dicha terminación se produzca al final del plazo máximo previsto en el Acuerdo o antes por su revocación conforme a los términos y condiciones establecidos en el Acuerdo. No obstante lo anterior, en caso de que el **Ejecutivo Nacional** no dicte el **Decreto de Transferencia** dentro de los noventa (90) días siguientes a la fecha de este Contrato, este Contrato quedará sin efecto alguno, en el entendido que cada Parte será responsable por cualquier costo en que pueda haber incurrido como resultado de la preparación de este Contrato y de la constitución de la **Empresa Mixta**. [Volver](#)

## ARTICULO 6. CESIONES Y TRANSFERENCIAS DE ACCIONES



### 6.1 Cesiones.

Ninguna de las Partes podrá ceder o transferir total o parcialmente este Contrato o cualesquiera de los derechos u obligaciones derivados del mismo, sin el consentimiento previo por escrito dado por la otra Parte, salvo la facultad de **CVP** de ceder o transferir este Contrato a cualquier otra entidad que sea directa o indirectamente propiedad de la **República**, en cuyo caso lo notificará a **X Co.**

### 6.2 Transferencia de Acciones.

Ninguna de las Partes podrá, sin el consentimiento previo otorgado por escrito por el **Ministro de Energía y Petróleo**, transferir, ceder o gravar de manera alguna, ni permitir la transferencia, cesión o gravamen de sus acciones en la **Empresa Mixta** o de sus derechos o intereses como accionista. Adicionalmente, **X Co.** deberá asegurar que no se efectuará la transferencia de control directo o indirecto de **X Co.** durante el plazo del derecho de la **Empresa Mixta** a ejercer **Actividades Primarias** que se establece en el Acuerdo, sin el consentimiento previo otorgado por escrito por el **Ministro de Energía y Petróleo**. En el evento de incumplimiento por parte de **X Co.** de lo dispuesto en este **Artículo 6.2**, la participación de **X Co.** en la **Empresa Mixta** se considerará terminada y la totalidad de las acciones de **X Co.** en la **Empresa Mixta** será transferida a **CVP**, sin que **CVP** tenga que pagar suma alguna por las acciones transferidas.

### 6.3 Designación de Mandatario.

Mediante la celebración de este Contrato, **X Co.** designa de manera irrevocable como su mandatario, a aquella persona que ocupe el cargo de **Presidente de la Junta Directiva de la Empresa Mixta**, para que éste ejecute y celebre todos los documentos que pudiesen ser necesarios para llevar a cabo o perfeccionar la transferencia de acciones de **X Co.** a **CVP** en las circunstancias descritas en el **Artículo 1.6 (B)** o en el **Artículo 6.2**. **CVP** podrá solicitar periódicamente a **X Co.** la firma y entrega de cualesquiera documentos y poderes que fuesen necesarios para el ejercicio de los derechos conferidos a **CVP** en el **Artículo 1.6 (B)** o en el **Artículo 6.2**. [Volver](#)

## ARTÍCULO 7. LEY APLICABLE Y JURISDICCIÓN

Este Contrato se registrará e interpretará de conformidad con las leyes de la **República**, y cualquier disputa o controversia que pudiera surgir en relación con el mismo y que no pueda ser resuelta amigablemente por las Partes, será sometida exclusivamente a la decisión de los tribunales competentes de la **República**. [Volver](#)

## ARTICULO 8. MODIFICACIONES Y RENUNCIAS

El presente Contrato no podrá ser modificado sin el consentimiento previo otorgado por escrito por ambas Partes. Cualquier renuncia a derechos conferidos en este Contrato deberá constar por escrito y ser firmada por los representantes autorizados de la Parte que renuncia. [Volver](#)

## ARTÍCULO 9. CAPACIDAD Y DECLARACIONES DE LAS PARTES

Cada Parte reconoce que la otra Parte celebra este Contrato en su propio nombre y en su carácter de persona jurídica capaz de contratar por sí misma. Adicionalmente, cada Parte declara y garantiza a la otra Parte que: (i) cuenta con plena autoridad legal para celebrar y cumplir este Contrato; (ii) ha cumplido con todos los actos corporativos y de otra naturaleza requeridos para celebrar y cumplir este Contrato; (iii) ha obtenido todas las autorizaciones gubernamentales y de otra naturaleza requeridas para la celebración y cumplimiento de este Contrato; y (iv) una vez que sea firmado y entregado, este Contrato constituirá una obligación legalmente válida y vinculante para dicha Parte, y su cumplimiento de acuerdo con sus términos será exigible a dicha Parte. [Volver](#)

## ARTICULO 10. COMUNICACIONES

Todas las notificaciones y demás comunicaciones entre las Partes deberán ser realizadas por escrito y producirán efecto una vez que sean recibidas por su destinatario en las direcciones señaladas a continuación:

**CVP:**

**XCo.:**

o en cualquier otra dirección indicada por escrito por cualquiera de las Partes a la otra de conformidad con los términos señalados en este **Artículo 10**. [Volver](#)

#### **ARTICULO 11. TOTALIDAD DEL CONTRATO**

El presente Contrato constituye la totalidad de lo acordado por las Partes en relación con los asuntos tratados en el mismo y prevalecerá sobre cualquier otro acuerdo o entendido previo en relación con los mismos asuntos. Todos los Anexos del presente Contrato constituyen parte integrante del mismo. [Volver](#)

#### **ARTICULO 12. TITULACIONES Y REFERENCIAS**

Las titulaciones de los Artículos de este Contrato han sido incluidas sólo por conveniencia y no deberán ser consideradas en la interpretación de este Contrato. Salvo que se indique lo contrario, todas las referencias en este Contrato a **Artículos** o **Anexos** se entenderán como referencias a los **Artículos** o **Anexos** de este Contrato. [Volver](#)

#### **ARTICULO 13. IDIOMA**

El presente Contrato se celebra en **idioma Castellano**. Cualquier traducción del mismo que pueda ser preparada será sólo por conveniencia y no deberá ser considerada en la interpretación de este Contrato. [Volver](#)

#### **ARTICULO 14. EJEMPLARES**

Este Contrato se celebra en cuatro ejemplares, cada uno de los cuales será considerado como un original. El presente Contrato ha sido suscrito en la ciudad de Caracas, a los días \_\_\_\_ del mes de \_\_\_\_\_ del año 2005.

**CORPORACIÓN VENEZOLANA DEL PETRÓLEO, S.A.**

Por \_\_\_\_\_

**X CO.**

Por \_\_\_\_\_

**Anexo B: Proyecto de Acta Constitutiva y Estatutos de la Empresa Mixta****ÍNDICE****CAPITULO I. Denominación, Objeto, Domicilio y Duración**

Artículo		1.		Nombre
Artículo		2.		Objeto
Artículo	3.		Domicilio,	Sucursales
Artículo 4.	Duración			

**CAPITULO II. Capital, Acciones y Accionistas**

Artículo		5.		Capital
Artículo	6.	Suscripción	de	Capital
Artículo		7.		Acciones
Artículo	8.	Un	Solo	Propietario
Artículo		9.		Títulos
Artículo	10.	Igualdad	de	Derechos
Artículo 11.	Derecho de Preferencia para la compra de Acciones			Clase B
Artículo 12.	Autorización para la transferencia de Acciones			

**CAPITULO III. Asambleas de Accionistas**

Artículo		13.	Facultades	Generales
Artículo	14.	Asambleas	Ordinarias y	Extraordinarias
Artículo		15.	Quórum y	Convocatoria
Artículo	17.	Representación	en las Asambleas de	Decisiones
Artículo 18.	Actas de Asamblea			

**CAPITULO IV. Administración**

Artículo		19.	Junta	Directiva
Artículo		20.	El	Presidente
Artículo	21.	Duración de los Directores en sus		Cargos
Artículo	22.	Obligación de depositar		acciones
Artículo	23.	Reuniones y Convocatoria de la Junta		Directiva
Artículo	24.	Quórum y		Decisiones
Artículo	25.	Facultades de la Junta		Directiva
Artículo 26.	El Gerente General			

**CAPITULO V. Del Representante Judicial**

Artículo 27. El Representante Judicial

**CAPITULO VI. Del Comisario**

Artículo 28. El Comisario

**CAPITULO VII. Del Balance, del Patrimonio, de las Reservas, de las Utilidades y de la Distribución de Dividendos**

Artículo	29.	Ejercicio	Económico	de	la	Compañía
Artículo	30.		Reservas			Societaria

Artículo 31.  
Artículo 32. Distribución de Dividendos

Reservas

Adicionales

## **CAPÍTULO VIII. De la Liquidación de la Compañía**

Artículo 33. Liquidación

## **CAPÍTULO IX. Disposiciones Finales**

Artículo 34. Materias no previstas

## **CAPÍTULO X. Disposiciones Transitorias**

Primera

Segunda

# **PROYECTO DE ACTA CONSTITUTIVA Y ESTATUTOS SOCIALES DE LA EMPRESA MIXTA**

## **CAPÍTULO I DENOMINACIÓN, OBJETO, DOMICILIO Y DURACIÓN**

### **Artículo 1. Nombre.**

La compañía se denomina \_\_\_\_\_, S.A. (en lo sucesivo la "**Compañía**"). La **Compañía** se rige por las estipulaciones de esta **Acta Constitutiva y Estatutos Sociales**, por las disposiciones contenidas en el **Código de Comercio**, por los términos y condiciones establecidos en el **Acuerdo de la Asamblea Nacional**, publicado en la **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela No. \_\_\_\_\_** de fecha \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_, y por las demás leyes de la República que le sean aplicables.

### **Artículo 2. Objeto.**

La **Compañía** tiene como único objeto la realización de las **Actividades Primarias** previstas en la **Ley Orgánica de Hidrocarburos** en el área geográfica delimitada por el **Ministerio de Energía y Petróleo** mediante la **Resolución No. \_\_\_\_\_** publicada en la **Gaceta Oficial de la República No. \_\_\_\_\_** del \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2005 (en lo sucesivo el "**Área Delimitada**"), así como excepcionalmente las actividades a las cuales se refiere la **Ley Orgánica de Hidrocarburos Gaseosos** cuando el **Ejecutivo Nacional** le autorice realizarlas dentro del **Área Delimitada**, y todas aquellas actividades directamente relacionadas con las anteriores, de conformidad con los términos y condiciones establecidos en el **Acuerdo de la Asamblea Nacional**, en el **Decreto de Creación**, en el Decreto que transfiera a la **Empresa Mixta** el derecho a ejercer las **Actividades Primarias**, y en el **Contrato de Conversión a Empresa Mixta** celebrado entre la **Corporación Venezolana del Petróleo, S.A.** (en lo sucesivo "**CVP**") y \_\_\_\_\_ (en lo sucesivo "**X Co.**") el \_\_\_\_ de \_\_\_\_ de 2005 (en lo sucesivo el "**Contrato de Conversión**"), todo de conformidad con el ordenamiento legal de la República.

### **Artículo 3. Domicilio, Sucursales.**

El domicilio de la **Compañía** será la ciudad de **Caracas, República Bolivariana de Venezuela**, pudiendo establecer agencias, sucursales u oficinas en cualquier otro lugar, dentro o fuera del país.

#### Artículo 4. Duración.

El plazo de duración de la **Compañía** será el mismo que aquél establecido para el ejercicio de los derechos sobre hidrocarburos transferidos o autorizados a la **Compañía** por el Ejecutivo Nacional. [Volver](#)

### CAPÍTULO II CAPITAL, ACCIONES Y ACCIONISTAS

#### Artículo 5. Capital.

El capital social de la **Compañía** está representado por \_\_\_\_\_ (\_\_\_\_\_) acciones comunes con un valor nominal de bolívares (Bs. \_\_\_\_\_) cada una.

#### Artículo 6. Suscripción del Capital.

El capital social de la **Compañía** está dividido en dos Clases de acciones, acciones **Clase A** y **Clase B**. Sólo el Estado o empresas de propiedad exclusiva del Estado podrán ser propietarios de acciones **Clase A**. El capital social de la **Compañía** ha sido íntegramente suscrito y pagado en un cien por ciento (100%) de la siguiente manera:

##### Clase A.

Accionista	Número de Acciones	Capital Suscrito	Capital Pagado	Porcentaje del Capital
CVP	—	Bs. _____	Bs. _____	_____ %

##### Clase B.

Accionista	Número de Acciones	Capital Suscrito	Capital Pagado	Porcentaje del Capital
X Co.	—	Bs. _____	Bs. _____	_____ %

El número de acciones de la **Compañía** que sean propiedad del Estado o de empresas de propiedad exclusiva del Estado siempre deberá representar por lo menos un porcentaje accionario mayor al cincuenta por ciento (50%) del capital social de la **Compañía**. Dicho requerimiento no podrá ser alterado como consecuencia de la emisión o cancelación de acciones por parte de la **Compañía**, ni por ninguna otra circunstancia.

#### Artículo 7. Acciones.

Las acciones de la **Compañía** son nominativas no convertibles al portador. La propiedad de las acciones de la **Compañía** se prueba mediante su inscripción en el **Libro de Accionistas** y su transferencia mediante declaración en el mismo libro firmada por el cedente, el cesionario y el Presidente de la **Junta Directiva** o por el director en quién se haya delegado esta función.

#### Artículo 8. Un Solo Propietario.

La **Compañía** reconocerá a un solo propietario por cada acción. Si una acción es propiedad de varias personas, la **Compañía** no está obligada a inscribir ni reconocer sino a una sola de ellas, la cual será designada por los propietarios de dicha acción para efectos de hacer valer frente a la **Compañía** los derechos derivados de la misma.

#### Artículo 9. Títulos.

Los títulos representativos de acciones serán emitidos con sujeción a los requisitos del **Artículo 293** del **Código de Comercio** y deberán ser firmados por dos (2) directores. La **Junta Directiva**, a solicitud de los accionistas, determinará el número de acciones que contendrá cada título. Las acciones podrán ser redistribuidas en nuevos títulos mediante el canje de títulos anteriores si así lo decide la **Junta Directiva** a petición del dueño de las acciones. En el **Libro de Accionistas** se dejará constancia de dichos canjes.

#### **Artículo 10. Igualdad de Derechos.**

Salvo por lo establecido en esta **Acta Constitutiva y Estatutos Sociales**, todas las acciones de la **Compañía** conceden a sus titulares los mismos derechos.

#### **Artículo 11. Derecho de Preferencia para la compra de Acciones Clase B.**

Los accionistas tendrán un derecho de preferencia para la adquisición de la totalidad (pero no de una parte) de las acciones **Clase B** ofrecidas en venta por otro accionista, según se establece en este Artículo. El accionista que desee vender todo o parte de sus acciones **Clase B** debe previamente notificar por escrito al resto de los accionistas de ambas **Clases** por intermedio del **Presidente de la Junta Directiva** indicando el número de acciones **Clase B** ofrecidas, el precio de venta y demás condiciones de la oferta (en lo sucesivo el "**Aviso de Oferta**"). El precio de compra de las acciones **Clase B** sólo podrá ser pagado en dinero en efectivo. El accionista vendedor deberá incluir en el **Aviso de Oferta** el nombre y datos de contacto de quién formuló dicha oferta. Dentro de un plazo de treinta (30) días continuos contados desde el recibo del **Aviso de Oferta** por parte de los demás accionistas, éstos deberán señalar si desean comprar o no las acciones ofrecidas en venta en proporción a su participación en el capital social de la **Compañía** de conformidad con los términos y condiciones contenidos en el **Aviso de Oferta** y notificar su decisión al accionista vendedor por intermedio del **Presidente de la Junta Directiva**. Transcurrido el plazo de treinta (30) días continuos referido anteriormente, sin que los demás accionistas hubieran indicado su intención de comprar la totalidad de las acciones ofrecidas en venta, se entenderá que, sujeto a la condición establecida en el **Artículo 12**, los demás accionistas aprueban dicha venta en los términos y condiciones descritos en el **Aviso de Oferta**. Dentro de un plazo de ciento ochenta (180) días continuos contados desde el vencimiento del plazo de treinta (30) días continuos señalado anteriormente, el accionista vendedor deberá efectuar la venta autorizada de las acciones **Clase B** conforme con los términos y condiciones señalados en el **Aviso de Oferta**. La negativa de alguno de los accionistas a adquirir la proporción de acciones que le corresponda, acrecerá el derecho de los demás accionistas. Una vez realizada la transferencia de las acciones ofrecidas en venta, el accionista vendedor deberá notificar al **Presidente de la Junta Directiva** de lo anterior y deberá dar fe del precio y demás términos y condiciones en que se efectuó dicha transferencia.

#### **Artículo 12. Autorización para la Transferencia de Acciones.**

Ningún propietario de acciones **Clase B** podrá gravar, dar en garantía, ceder o transferir sus acciones sin la autorización previa y por escrito del **Ministro de Energía y Petróleo** de la **República Bolivariana de Venezuela**. [Volver](#)

### **CAPÍTULO III ASAMBLEA DE ACCIONISTA**

#### **Artículo 13. Facultades Generales.**

Las decisiones normativas y supremas de la **Compañía** corresponden a la **Asamblea de Accionistas**, la cual tendrá las facultades que la ley y este documento le confieren.

#### **Artículo 14. Asambleas Ordinarias y Extraordinarias.**

Las **Asambleas Ordinarias de Accionistas** se celebrarán anualmente dentro de los noventa (90) días continuos siguientes al cierre del ejercicio económico de la **Compañía**. Las **Asambleas Extraordinarias de Accionistas** serán convocadas por la **Junta Directiva** cuando lo solicite la mayoría de los accionistas **Clase A** o la mayoría de los accionistas **Clase B**.

#### Artículo 15. Convocatoria.

Las **Asambleas Ordinarias o Extraordinarias** serán convocadas con por lo menos cinco (5) días hábiles de anticipación a la fecha de su celebración mediante aviso que se publicará en la prensa nacional. En este aviso se indicará el objeto, fecha, lugar y hora de la reunión. Con igual antelación se podrá convocar vía fax a los accionistas que residan fuera de la **República Bolivariana de Venezuela**.

#### Artículo 16. Quórum y Decisiones.

Las **Asambleas de Accionistas Ordinarias o Extraordinarias** se considerarán válidamente constituidas cuando en ellas se encuentre representado más del cincuenta por ciento (50%) del capital social y para la validez de sus acuerdos se requerirá el voto favorable de más del cincuenta por ciento (50%) de las acciones presentes o representadas, salvo en aquellos casos en que las decisiones requieran una mayoría calificada.

##### (I) Mayoría Absoluta:

La **Asamblea de Accionistas** tendrá las más amplias facultades de administración y disposición dentro de la **Compañía**, y adoptará sus decisiones con el voto favorable de más del cincuenta por ciento (50%) del capital social, entre otras las siguientes:

- (a) Designar al **Comisario** titular y a su respectivo suplente y determinar su remuneración;
- (b) Decidir acerca de cualquier propuesta de aumento o reducción del capital social de la **Compañía** que no altere las participaciones porcentuales de los accionistas existentes en el capital social de la **Compañía**;
- (c) Decidir acerca de los programas de trabajo y presupuestos anuales de la **Compañía**, de conformidad con los lineamientos establecidos en el **Plan de Negocios** incorporado como anexo al **Contrato de Conversión**;
- (d) Seleccionar y aprobar la contratación de los auditores externos y asesores impositivos;
- (e) Designar y remover al secretario de la **Asamblea de Accionistas**;
- (f) Designar y remover al representante judicial y a cualquier otro apoderado especial de la **Compañía**;
- (g) Designar al liquidador en caso de liquidación de la **Compañía**;
- (h) Aprobar las políticas de contratación de la **Compañía**; y
- (i) Decidir cualquier otro asunto que le sea específicamente sometido a su consideración y que, conforme a lo indicado a continuación, no deba ser decidido mediante el voto favorable de una mayoría calificada.

##### (II) Mayoría Calificada:

La **Asamblea de Accionistas** tendrá la facultad para decidir mediante una mayoría calificada que estará integrada por las tres cuartas (3/4) partes del capital social, las siguientes materias:

- (a) Incluir, modificar o eliminar cualquier disposición de esta **Acta Constitutiva y Estatutos Sociales**, o acordar sobre cualquier modificación que sea requerida efectuar al contrato de comercialización entre la **Compañía** y [la empresa estatal respectiva], suscrito de conformidad con el **Artículo 3** del **Contrato de Conversión**;
- (b) Decidir acerca de cualquier fusión, consolidación, combinación de negocios con otras compañías o la escisión de la **Compañía**;
- (c) Decidir acerca de cualquier propuesta de aumento o reducción del capital social de la **Compañía** que no constituya un aumento o reducción de capital a prorrata del número de acciones de la **Compañía** que tenga cada accionista, independientemente de su **Clase**;
- (d) Decidir acerca de la venta, arrendamiento, reemplazo, transferencia o cualquier otra forma de disposición de la totalidad o parte sustancial de los activos de la **Compañía**, salvo disposiciones de activos en el curso ordinario de los negocios o disposiciones de activos que hayan dejado de ser útiles para los negocios de la **Compañía**;

- (e) Decidir acerca de cualquier reorganización, liquidación o disolución de la **Compañía**, o adopción de cualquiera acuerdo o plan en estas materias;
- (f) Aprobar los estados financieros anuales de la **Compañía**, incluyendo el balance y los estados de resultados y de origen y aplicación de fondos;
- (g) Aprobar la creación de cualquier fondo de reserva que no sea el fondo de reserva legal referido en el **Artículo 30** de esta **Acta Constitutiva y Estatutos Sociales**; y
- (h) Decidir acerca de cualquier propuesta de cambio en la política de distribución de dividendos enunciada en el **Artículo 32** de esta **Acta Constitutiva y Estatutos Sociales**.

Se considerará nula toda decisión adoptada sin reunir la mayoría requerida en este **Artículo**. Asimismo, se considerará nula toda decisión incongruente con las disposiciones del **Acuerdo de la Asamblea Nacional**, del **Decreto de Creación**, del Decreto que transfiera a la **Empresa Mixta** el derecho a ejercer las **Actividades Primarias**, o del **Contrato de Conversión**.

#### **Artículo 17. Representación en las Asambleas de Accionistas.**

Cada accionista tiene derecho a ser representado en las **Asambleas de Accionistas** por medio de apoderados, para lo cual se deberá enviar una carta al **Secretario de la Junta Directiva** señalando el nombre del representante y demás condiciones de la representación.

#### **Artículo 18. Actas de Asamblea.**

De las reuniones de las **Asambleas de Accionistas** se levantarán actas las cuales contendrán el nombre de los asistentes, número y **Clase** de acciones que representan, y las decisiones y medidas adoptadas. Dichas actas se asentarán en el Libro respectivo y deberán ser firmadas por todos los concurrentes. Las actas de las **Asambleas de Accionistas** y los extractos de las mismas deberán ser certificadas por el **Presidente o Secretario de la Junta Directiva**. [Volver](#)

### **CAPÍTULO IV ADMINISTRACIÓN**

#### **Artículo 19. Junta Directiva.**

La dirección y administración de la **Compañía** estará a cargo de una **Junta Directiva** compuesta por (5) cinco miembros, uno de los cuales será su **Presidente**. Los accionistas **Clase A** tendrán derecho a nombrar (3) tres miembros titulares de la **Junta Directiva**, incluyendo a su **Presidente**, y sus respectivos suplentes. Los accionistas **Clase B** tendrán derecho a nombrar (2) dos miembros titulares de la **Junta Directiva** y sus respectivos suplentes. En caso de ausencia del **Presidente**, los accionistas **Clase A** elegirán a su reemplazante, el cual asumirá los mismos deberes y facultades que este documento atribuye a dicho cargo. En caso de ausencia de algún director, su respectivo suplente lo reemplazará en el ejercicio de las funciones, siendo llamado a cumplir con la respectiva suplencia por la **Junta Directiva**. En caso que el suplente de algún director se vea impedido de sustituirlo, la **Junta Directiva** convocará en su lugar a cualquiera de los suplentes de los otros directores correspondiente a la misma **Clase** de acciones con la finalidad de cumplir con la respectiva suplencia. En caso de ausencia definitiva de cualquier director, la **Junta Directiva** procederá a convocar a la **Asamblea de Accionistas** para elegir al sustituto por el tiempo remanente del mandato del director sustituido, en el entendido que dicho sustituto será elegido por los accionistas de la **Clase** que habían elegido al director ausente a ser reemplazado por tal sustituto. En el **Capítulo X** de esta **Acta Constitutiva y Estatutos Sociales** se designa a los directores titulares, incluyendo al **Presidente**, y suplentes que ejercerán sus funciones durante el primer periodo estatutario.

#### **Artículo 20. El Presidente.**

El **Presidente de la Junta Directiva** tendrá las siguientes facultades:

- (a) Convocar a las reuniones de la **Asamblea de Accionistas** y de la **Junta Directiva**;
- (b) Preparar la agenda de las reuniones de la **Asamblea de Accionistas** y de la **Junta Directiva**;



- (c) Presidir las reuniones de la **Asamblea de Accionistas** y de la **Junta Directiva**;
- (d) Ejercer la representación legal de la **Compañía**; y
- (e) Cualesquiera otras facultades conferidas al **Presidente** por la **Asamblea de Accionistas** o por la **Junta Directiva**.

#### **Artículo 21. Duración de los Directores en sus Cargos.**

Los miembros de la **Junta Directiva** y sus respectivos suplentes serán designados por la **Asamblea de Accionistas** por un periodo de tres (3) años, en el entendido que cualquier miembro podrá ser reemplazado en cualquier momento mediante el voto de la mayoría de las acciones de la **Clase** que lo designó. Si vencido dicho periodo no fueren reemplazados, permanecerán en el ejercicio de sus funciones con todas las atribuciones inherentes a dichos cargos hasta su reemplazo efectivo.

#### **Artículo 22. Obligación de depositar las acciones.**

Cada uno de los miembros de la **Junta Directiva** deberá depositar en la caja social una (1) acción de la **Compañía** a la que se le estampará el sello de inalienabilidad conforme al **Código de Comercio**. Si los miembros de la **Junta Directiva** no son accionistas de la **Compañía** dichas acciones deberán ser depositadas por el accionista que lo haya postulado y permanecerán en garantía de su gestión por el término señalado en el **Código de Comercio**.

#### **Artículo 23. Reuniones y Convocatoria de la Junta Directiva.**

La **Junta Directiva** se reunirá con la periodicidad que ella misma pueda señalar. Igualmente podrá ser convocada en cualquier tiempo por su **Presidente** a solicitud de cualquiera de los directores. La convocatoria deberá ser enviada a los otros miembros de la **Junta Directiva** con a lo menos siete (7) días contínuos de anticipación a la reunión. El **Presidente** notificará a los miembros de la **Junta Directiva** el lugar, la hora y las materias a ser discutidas en **Junta Directiva**. La **Junta Directiva** no podrá adoptar decisiones válidas sobre puntos que no hubieren sido establecidos en la orden del día, salvo que sus miembros por unanimidad dispongan lo contrario. Los directores deben asistir a las reuniones de la **Junta Directiva** para que sus votos sean válidamente emitidos. Este requisito podrá cumplirse mediante la utilización de sistemas de teleconferencia o videoconferencia. Las reuniones de la **Junta Directiva** se llevarán a cabo en **Venezuela** y excepcionalmente y cuando especiales razones debidamente justificadas lo impongan, podrá reunirse fuera del país.

#### **Artículo 24. Quórum y Decisiones.**

Para la validez de las deliberaciones de la **Junta Directiva** se requiere la presencia y el voto favorable de por lo menos tres (3) de sus miembros. De las reuniones de la **Junta Directiva** se levantarán actas que deberán ser inscritas en el Libro respectivo y las mismas deberán ser certificados por el **Secretario o el Presidente de la Junta Directiva**.

#### **Artículo 25. Facultades de la Junta Directiva.**

Salvo aquellas materias expresamente reservadas a la **Asamblea de Accionistas**, la **Junta Directiva** tendrá las más amplias facultades para administrar los negocios de la **Compañía**, incluyendo de manera enunciativa y no limitativa, las siguientes:

- (a) Aprobar el proyecto de presupuesto anual de su gestión y remitirlo a la **Oficina Nacional de Presupuesto** antes del 30 de septiembre del año anterior al cual éste entre en vigencia;
- (b) Decidir los términos y condiciones de cualquier contrato de financiamiento y cualquier modificación del mismo;

- (c) Presentar anualmente a la **Asamblea de Accionistas** un informe relativo a la gestión llevada a cabo en nombre de la **Compañía**;
- (d) Nombrar y despedir personal de la **Compañía** y fijar su remuneración;
- (e) Formular a la **Asamblea de Accionistas** las recomendaciones que estime convenientes en cuanto a la constitución de reservas y al empleo del superávit;
- (f) Acordar la celebración de contratos y actos requeridos para el cabal funcionamiento de la **Compañía** y el desarrollo de sus negocios, en el entendido que en ningún caso dichos contratos y actos podrán afectar la condición y facultades de la **Compañía** como operadora del **Área Delimitada**;
- (g) Autorizar la apertura y cierre de cuentas corrientes, bancarias o de cualquier otra naturaleza, designando a las personas autorizadas para manejarlas;
- (h) Librar, aceptar, endosar y avalar letras de cambio y cualesquiera otros efectos de comercio; y
- (i) Dar cumplimiento a las decisiones de las **Asambleas de Accionistas**.

#### **Artículo 26. El Gerente General.**

El **Gerente General** será nombrado y removido por la **Junta Directiva**. El **Gerente General** se encargará de la administración diaria de la marcha del negocio de la **Compañía** y tendrá las siguientes atribuciones y deberes:

- (a) Ejecutar y hacer ejecutar los acuerdos y resoluciones de la **Asamblea de Accionistas** y de la **Junta Directiva**;
- (b) Autorizar con su firma los documentos o cualesquiera escritos en que él haya de intervenir por resolución de la **Asamblea de Accionistas** o de la **Junta Directiva**;
- (c) Ordenar y pagar los gastos ordinarios de la **Compañía** con arreglo al presupuesto aprobado por la **Junta Directiva**;
- (d) Presentar semestralmente a la **Junta Directiva** una relación circunstanciada del ingreso, egreso y existencias de la **Compañía**, y una cuenta general de la administración;
- (e) Informar a la **Junta Directiva**, previa solicitud de la misma, sobre cualquier asunto referente a la **Compañía** o su administración;
- (f) Dirigir y vigilar día a día la contabilidad de la **Compañía**;
- (g) Supervisar que los empleados de la **Compañía** cumplan con sus obligaciones y pedir su destitución en casos justificados o necesarios; y
- (h) Realizar cualquier otro acto de disposición o administración para el cual sea expresamente autorizado por la **Junta Directiva**. [Volver](#)

### **CAPÍTULO V DEL REPRESENTANTE JUDICIAL**

#### **Artículo 27. El Representante Judicial.**

La representación judicial de la **Compañía** será ejercida por un **Representante Judicial** quien deberá ser profesional del derecho y cumplir con los demás requisitos para ejercer pleamente la representación judicial. Será designado por la **Asamblea de Accionistas** cada tres (3) años y permanecerá en dicho cargo hasta que su sucesor sea designado. El **Representante Judicial** podrá ser removido de su cargo en cualquier momento por la **Asamblea de Accionistas**. El **Representante Judicial** podrá asistir a las **Asambleas de Accionistas** o reuniones de la **Junta Directiva**. El Representante Judicial será el único funcionario facultado, a excepción de los apoderados debidamente designados sujeto a lo dispuesto en los **Artículos 16 y 25** de esta **Acta Constitutiva y Estatutos Sociales**, para representar judicialmente a la **Compañía**, como demandante o demandada o en cualquier otra condición ante los tribunales de cualquier jurisdicción. En el **Capítulo X** de esta **Acta Constitutiva y Estatutos Sociales** se designa al **Representante Judicial** quien ejercerá sus funciones durante el primer período estatutario. [Volver](#)

### **CAPÍTULO VI DEL COMISARIO**

### Artículo 28. El Comisario.

La **Compañía** tendrá un **Comisario** con su respectivo suplente quienes tendrán las atribuciones que señala el **Código de Comercio**. Ambos durarán tres (3) años en sus funciones y serán designados por la **Asamblea de Accionistas**. Si vencido dicho periodo no fuesen reemplazados, permanecerán en el ejercicio de sus funciones con todas las atribuciones inherentes a su cargo hasta tanto se nombre a las personas que los reemplacen. En el **Capítulo X** de esta **Acta Constitutiva y Estatutos Sociales** se designa al **Comisario** titular y a su respectivo suplente, quienes ejercerán sus funciones durante el primer periodo estatutario. [Volver](#)

## CAPÍTULO VII DEL BALANCE, DEL PATRIMONIO, DE LAS RESERVAS, DE LAS UTILIDADES Y DE LA DISTRIBUCIÓN DE DIVIDENDOS

### Artículo 29. Ejercicio Económico de la Compañía.

El ejercicio económico anual de la **Compañía** abarca el periodo comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de cada año. Sin embargo, el primer ejercicio económico comenzará en la fecha de registro de esta **Acta Constitutiva y Estatutos Sociales** y se extenderá hasta el 31 de diciembre de 2005. Al final de cada ejercicio económico se preparará el inventario y balance general de conformidad con las normas establecidas por el **Código de Comercio** y los principios generalmente aceptados de contabilidad mercantil. La **Asamblea de Accionistas** podrá considerar y aprobar balances que comprendan periodos más cortos y que sean presentados por la **Junta Directiva**.

### Artículo 30. Reservas Societarias.

De las utilidades netas de la **Compañía** se separará anualmente un cinco por ciento (5%) con la finalidad de formar un fondo de reserva legal, hasta alcanzar el diez por ciento (10%) del capital social. Igualmente se harán los demás apartados necesarios para constituir o incrementar otros fondos de reserva que la **Asamblea de Accionistas**, de conformidad con las recomendaciones que a tal efecto formule la **Junta Directiva**, decida realizar. La cantidad que quede será distribuida como dividendo entre los accionistas a menos que la **Asamblea de Accionistas** resuelva de otro modo teniendo en cuenta las recomendaciones que a tal efecto formule la **Junta Directiva**.

### Artículo 31. Reservas Adicionales.

Además del capital social y reservas establecidas, así como cualquier otra cuenta patrimonial que pueda existir en virtud de la ley o los principios de contabilidad generalmente aceptados, la **Compañía** podrá crear, previa aprobación de la **Asamblea de Accionistas**, cuentas patrimoniales adicionales de reserva. Los montos en dichas cuentas no podrán ser reducidos ni distribuidos de manera alguna, salvo con la aprobación de la **Asamblea de Accionistas**. Las cuentas patrimoniales de reserva serán consideradas como una reducción del monto de las pérdidas, si las hubiere, para la determinación de la disminución del capital social a los efectos de lo establecido en el **Artículo 264** del **Código de Comercio**.

### Artículo 32. Distribución de Dividendos.

Sujeto a lo dispuesto en el **Artículo 1.6 (A)** del **Contrato de Conversión**, los dividendos serán distribuidos a prorrata entre el número de acciones emitidas, independientemente de su **Clase**, y los dividendos pagaderos en acciones se repartirán en forma proporcional al número de acciones que tenga cada accionista, en el entendido que los dividendos en forma de acciones serán distribuidos a los accionistas mediante la entrega de acciones de la misma **Clase** a aquella que pertenezcan las acciones de su propiedad a la fecha de pago del dividendo. [Volver](#)

## CAPÍTULO VIII DE LA LIQUIDACIÓN DE LA COMPAÑÍA

**Artículo 33. Liquidación.**

En caso de liquidación de la **Compañía**, ésta será efectuada, sin perjuicio de lo que disponga la ley, por un (1) liquidador designado por la **Asamblea de Accionistas** que acordó la liquidación. En cualquier liquidación, todos los activos de cualquier naturaleza de propiedad de la **Compañía**, sean tangibles o intangibles, reales o personales, serán transferidos a los propietarios de las acciones **Clase A**, excepto por el dinero en efectivo que no deba ser reservado para el pago de gastos y otras obligaciones, el cual será distribuido a los accionistas en proporción a sus participaciones en el capital accionario de la **Compañía**.

[Volver](#)

**CAPÍTULO IX  
DISPOSICIONES FINALES**

**Artículo 34. Materias no previstas.**

En todo aquello que no esté previsto en esta **Acta Constitutiva y Estatutos Sociales** se aplicarán las disposiciones legales vigentes de la **República Bolivariana de Venezuela**. La **Compañía** se regirá por las normas de **Derecho Público** vigentes y supletoriamente por las normas de **Derecho Privado** vigentes, incluyendo entre éstas últimas las disposiciones del **Código de Comercio** que resulten aplicables a esta **Acta Constitutiva y Estatutos Sociales**. [Volver](#)

**CAPÍTULO X  
DISPOSICIONES TRANSITORIAS**

**PRIMERA:**

Para ejercer los cargos de miembro de la **Junta Directiva, Presidente** de la misma, **Comisario y Representante Judicial**, tanto en calidad de titular como suplente, se designan a las personas que a continuación se enumeran, quienes ejercerán el primer periodo estatutario hasta que la **Asamblea de Accionistas** designe a sus sucesores:

_____	-C.I.	_____	-	Presidente
_____	-C.I.	_____	-	Director Principal
_____	-C.I.	_____	-	Director Principal
_____	-C.I.	_____	-	Director Principal
_____	-C.I.	_____	-	Director Principal
_____	-C.I.	_____	-	Director Suplente
_____	-C.I.	_____	-	Director Suplente
_____	-C.I.	_____	-	Director Suplente
_____	-C.I.	_____	-	Director Suplente
_____	-C.I.	_____	-	Comisario
_____	-C.I.	_____	-	Comisario Suplente
_____	-C.I.	_____	-	Representante Judicial

**SEGUNDA:**

Se autoriza a \_\_\_\_\_ y a \_\_\_\_\_, venezolanos y titulares de las cédulas de identidad número \_\_\_\_\_ y \_\_\_\_\_ respectivamente, para que hagan la presentación de la **Compañía** por ante el **Registro Mercantil de la Circunscripción Judicial del Distrito Capital y Estado de Miranda**, así como la fijación y publicación de la presente acta a fin de dar cumplimiento a las disposiciones del **Código de Comercio de Venezuela**.  
Caracas, en la fecha de su presentación.

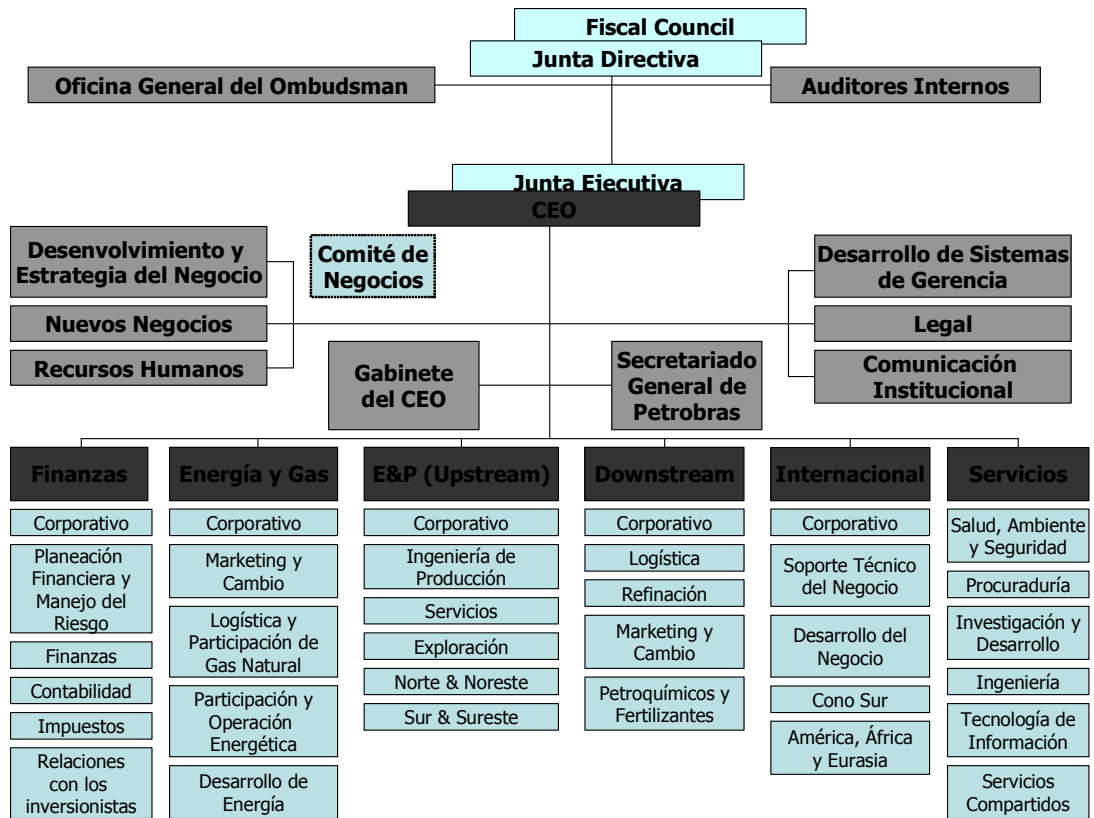
**CORPORACIÓN VENEZOLANA DE PETRÓLEO, S.A.**

Por \_\_\_\_\_

**X Co.**

Por \_\_\_\_\_

Anexo C: Organigrama Global de Petrobras



**Anexo D:** Instrumento de recolección de información**Instrumento de Trabajo de Grado****¿Cuál es el impacto en la estructura organizacional en empresas privadas que migraron a empresas mixtas en el sector petrolero?**

El presente instrumento se estructuró con la finalidad de medir las variables que definen cual es el impacto en la estructura organizacional en empresas privadas que migraron a empresas mixtas en el sector petrolero. Éste consta de una serie de preguntas abiertas para ser respondidas durante la entrevista, con la posibilidad de que se generen nuevas preguntas durante la discusión. Este instrumento será manejado por el entrevistador.

**Nombre:** \_\_\_\_\_

**Nombre del cargo que ocupa:** \_\_\_\_\_

**Años de experiencia:** \_\_\_\_\_

1. **¿La estructura organizacional se rige por la casa matriz o depende de la situación actual del país donde estén ubicados?**
2. **¿Cuán importante es la estructura organizacional para la empresa?**
3. **¿La estructura organizacional explica la corriente estratégica de la empresa?**
4. **¿Cuántas direcciones tiene la empresa?**
5. **¿A quién reportan los individuos y grupos?**
6. **¿Qué relación señala e impacta el vínculo: Entorno-Estructura-Estrategia?**
7. **¿Con qué frecuencia hay sesiones de análisis entorno–estrategia que tengan como resultado modificaciones en el plan de negocios? Señale por favor a su vez cambios downstream en las operaciones y luego en la estructura como consecuencia de esos eventos.**

8. **¿En qué condiciones hay rightsizing o downsizing organizacional? ¿Cómo han sido estas condiciones o situaciones en los últimos tiempo?**
  
9. **¿De qué manera y comparativamente se vinculan las operaciones en un país vs. la generalidad de la estrategia corporativa? ¿Hay reacción o previsión o ajuste permanente? ¿Qué casos o situaciones usted recuerda?**
  
10. **¿Qué o cuántos niveles de estructura hay y cuánta relación existe con los respectivos grupos de personas que conforman las operaciones en el país? ¿Donde está el énfasis para la practica organizacional que se mantiene vs. la grasa organizativa que se elimina o evita?**