

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES

ESCUELA DE ECONOMÍA

**EL CAMBIO DE ROL DE PDVSA - CON RELACIÓN A LAS
POLÍTICAS PÚBLICAS NACIONALES A PARTIR DEL AÑO 2004 –
Y SU IMPACTO EN LOS INDICADORES FINANCIEROS Y
ECONÓMICOS DE LA EMPRESA HASTA EL AÑO 2016**

Tutora: Belkis Núñez

Autor: Antonio Ramírez

Caracas, mayo de 2018

A mis padres y mi hermana, porque son el motor que me empuja a ser mejor y el principal apoyo de todas las cosas que hago.

Agradecimientos

A mis papás, gracias por estar ahí para aconsejarme, escucharme, apoyarme y darme todo su amor en todo momento. Sin ustedes, hoy no podría estar entregando este trabajo ni sería la mitad de la persona que soy hoy, se los debo todo en la vida y me siento el hijo más afortunado del mundo por tenerlos como padres.

A mi hermana que, estando a mi lado o lejos, es mi mejor amiga y mi confidente de toda la vida. Gracias por estar para mí siempre, apoyándome y consintiéndome, aunque sea un amargado.

A mis abuelos quienes, en la tierra y en el cielo, me apoyan y me dan su cariño incondicional de todas las formas posibles.

A mis tíos, que siempre están ahí para cualquier cosa que necesite, en especial para compartir un rato y darme alegría con tan solo su presencia.

A Amaya quien desde que la conocí ha cambiado mi vida. Gracias por todo el amor, por las conversaciones intensas y el apoyo que me das cada día.

A mi tutora, Belkis Núñez, quien trabajó incansablemente y con mucha paciencia y me impulsó para tener como resultado este trabajo.

A mis amigos, especialmente a Corro, Andrés, Peché, Abrahan, Morán, Mayra, Fredo y Roberto quienes han estado conmigo en momentos buenos, la mayoría, y malos, otros pocos. Gracias por la alegría y el apoyo que me brindan todos los días.

Índice

Introducción.....	6
Capítulo I: El problema.....	8
1.1 Planteamiento del problema	8
1.2 Objetivos	10
1.2.1 Objetivo general.....	10
1.2.2 Objetivos específicos	10
1.3 Hipótesis	11
Capítulo II: Marco Teórico	12
2.1 Bases teóricas	12
2.2 Antecedentes de la investigación.....	17
Capítulo III: Marco metodológico.....	21
3.1 Tipo de investigación	21
3.2 Unidades de análisis.....	21
Capítulo IV: El rol de PDVSA bajo el enfoque de economía política.....	23
4.1 Elaboración de los indicadores	23
4.2 Rol asignado a PDVSA.....	26
4.2.1 Rol asignado a PDVSA por el Ejecutivo	27
4.2.2 Rol asignado a PDVSA por su gerencia	37
4.3 La relación entre Principal y Agente	75

Capítulo V: Impacto del cambio de rol de PDVSA, a partir del año 2004, en los indicadores financieros de la empresa.....	82
5.1. PDVSA en el ranking mundial de las empresas.....	84
5.2. Inversiones planeadas vs. inversiones realizadas	86
5.3. Aportes a la nación	87
5.4. Fuerza laboral	92
5.5. Reservas de petróleo, producción y ventas (Indicadores reales)	94
5.6. Producción y ventas externas (miles de barriles por día)	97
5.7. Indicadores financieros	99
Conclusiones.....	105
Anexos	107
Referencias bibliográficas	110

Introducción

Venezuela es un país signado por el petróleo cuya explotación comenzó en las primeras décadas del siglo XX, entre otras cosas, este recurso es el que ha suministrado la mayor cantidad de ingresos de divisas a la nación. De allí, la gran importancia de mantener el interés de la investigación sobre la industria petrolera, de forma que se puedan documentar los aciertos y los errores en el desarrollo de la industria, con la mirada puesta en el futuro de la economía nacional, para repetir los aciertos y evitar los errores. Muchos autores dedican su investigación a PDVSA, pero son pocos los que lo hacen bajo el enfoque de la economía política. Dada la renta que genera el petróleo, la dinámica de la industria se ve impactada por muchos actores con diferentes intereses, lo cual hace necesario estudiar las acciones de los personajes que influyen sobre la toma de decisiones en cuanto a la empresa y el tema petrolero en general.

La motivación para desarrollar esta investigación viene dada por el deterioro que atraviesa la industria más grande de Venezuela, con una baja en la producción que alcanza, al mes de abril 1,5 millones de barriles diarios, desde alrededor de 3,0 millones de barriles diarios producidos hasta el año 2011, acompañado de un considerable incremento de su deuda y una perspectiva negativa en el mercado petrolero global por la transición de energías tradicionales a energías limpias.

Si bien la industria ha pasado por momentos muy buenos y otros realmente difíciles a través de su historia, se evidencia que el declive observado,

desde comienzos del siglo XXI, coincidió con una fuerte politización en el seno de PDVSA, por medio de la cual se incluyeron actores políticos en la gerencia de la industria, poniendo fin a la meritocracia que modulo las relaciones de la empresa desde su creación.

El presente trabajo busca brindar una mejor visión de los problemas que aquejan a la empresa estatal. Para eso, se utiliza el enfoque de economía política, específicamente la Teoría del Agente-Principal, en búsqueda de respuestas por este medio a la grave situación financiera y gerencial de la industria. Se considera que la marcada diferencia entre los objetivos del ejecutivo y PDVSA referentes a la explotación del petróleo y, más aún, al destino de la renta, que ha generado una fuerte tensión entre ellos, terminó perjudicando enormemente el desarrollo sostenible de la empresa. Pareciera que son más los años de coexistencia que de conflicto en las relaciones entre principal y agente, pero en esos momentos de coexistencia, lo que en realidad sucede es que uno impone su visión sobre el otro, etapa de dura hasta el momento en que los intereses de alguno de los dos se ve seriamente amenazado y entonces se cambia el rumbo trazado. Ello sin cuantificar siquiera las consecuencias para la empresa y para el país de tal decisión.

El trabajo se divide en cinco capítulos, en los primeros tres primeros se sientan las bases de la investigación y en los dos últimos se exponen los hallazgos de esta. Particularmente, en el cuarto capítulo, se elabora la narrativa sobre la relación entre los actores en cuarenta años (1976-2016), y, en el último capítulo, se exponen los resultados de los indicadores reales y financieros, haciendo énfasis en el último período (2004 – 2016), caracterizado por la decisión del Principal de utilizar a la empresa para la implementación de un modelo político y económico fundamentado en la doctrina socialista.

Capítulo I: El problema

1.1 Planteamiento del problema

La situación financiera de PDVSA se ha deteriorado notoriamente en los últimos años, evidenciado por la disminución de las ganancias de 5.894 millones de dólares americanos al final del año 2004, hasta la pérdida de 13.170 millones de dólares americanos al final del año 2015 según los informes de gestión anual presentados por la empresa. Igualmente, la capacidad operativa de PDVSA se ha visto afectada, evidenciado por la disminución en su producción diaria de petróleo y líquidos de gas natural, cayendo desde 3.250.000 barriles diarios en el año 2006, hasta 2.863.000 barriles diarios para finales del 2015, lo que representa una disminución del 11.01% de la producción en 10 años, según los informes de gestión anuales que publica la empresa. Se puede argumentar que los resultados se han visto afectados por la disminución de los precios del petróleo, así como pensar que se han hecho recortes a causa de la defensa de los precios promovida por Venezuela, así como por la OPEP. Pero dada una política que ha ido dirigida, desde el 2006, a alcanzar una producción diaria de 5.800.000 de barriles diarios, cabe preguntarse si la política que ha adoptado PDVSA ha sido la adecuada. Además, el incremento en la inversión para desarrollo social limita la capacidad de inversión de la empresa para la consecución de los objetivos propios de la misma, si bien se encarga de cumplir con los objetivos planteados desde el Ejecutivo Nacional, siendo este la cabeza del Estado, propietario del 100% de las acciones de la empresa.

Anteriormente, el Estado y la empresa se diferenciaban dados los roles de cada uno, quedando en una discusión de Principal y agente, siendo en este caso el Estado el principal y PDVSA el agente. El Ejecutivo, como representante del Estado, era el encargado de diseñar la política que debía ejercer la empresa, así como de fiscalizar y monitorear el desarrollo de dichos planes por parte de la empresa. El agente, en este caso PDVSA, era encargado de llevar a cabo las operaciones propias de su ámbito, es decir la explotación y refinación de petróleo, siempre bajo los lineamientos estratégicos del Estado. Sin embargo, hubo una ruptura en este proceso de Principal y Agente, cuando se nombró al Ministro de Energía y Petróleo como Presidente de PDVSA en noviembre del año 2004, siendo muestra de esto las palabras que diría el Ministro y Presidente de PDVSA: “La nueva PDVSA es un instrumento al servicio del pueblo, al servicio del Estado revolucionario. No nos cabe duda que se convertirá en un motor fundamental para la construcción de la sociedad plena y justa que todos queremos, para la construcción del socialismo.”. Según Núñez (2006) anteriormente la industria mantenía autonomía con respecto al Estado: “Hasta comienzos del año 2002 la burocracia de PDVSA había mantenido su autonomía o control sobre la empresa, a pesar de los tres cambios en la directiva... La actitud asumida por esos presidentes fue de armonía y respeto por lo que se denominó meritocracia.”

Se notan indicios, entonces, de que el rol de PDVSA, que anteriormente se apegaba al mantenimiento de sus operaciones básicas de exploración, explotación y refinamiento de crudo y derivados de este, cambió a uno más relacionado con el desarrollo social de la nación, dejando de lado su objetivo principal, que es la sustentabilidad de la propia empresa. Es, por tanto, necesario profundizar en el proceso de cambio de rol de la empresa, en las razones por las cuales se dio este cambio, cuáles fueron las condiciones que permitieron que ese cambio se diera y cuáles han sido las consecuencias para la empresa de ese cambio de rol.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general

Determinar el impacto económico y financiero que ha tenido para PDVSA el cambio de rol de ser una empresa de apalancamiento para el desarrollo económico del país a ser una empresa de apalancamiento para el desarrollo de un sistema político y social con corte socialista evidenciado desde el año 2004 hasta el año 2016.

1.2.2 Objetivos específicos

- Desarrollar una narrativa con el rol cumplido por PDVSA en el período previo y posterior al 2004.
- Demostrar que a partir del año 2004 hubo un cambio de rol en la industria para utilizarla como motor de desarrollo de un modelo político de una sociedad socialista.
- Construir indicadores de intencionalidad de la política petrolera, indicadores de resultados financieros e indicadores de tareas asignadas a la industria diferentes a su concepción como negocio petrolero.
- Determinar el marco legal e institucional que permitió el cambio del rol de PDVSA en los períodos seleccionados.

- Analizar y comparar el desempeño económico y financiero de la empresa en el período previo con el período posterior al cambio de rol de PDVSA.

1.3 Hipótesis

El rol de PDVSA como empresa de apalancamiento para un sistema político con enfoque social, a partir de la reestructuración realizada en el año 2004, causó un deterioro en el rendimiento económico de PDVSA, puesto que asumió tareas más allá de sus objetivos como industria petrolera.

Capítulo II: Marco Teórico

2.1 Bases teóricas

La principal base teórica de este trabajo es el trabajo de Douglass North en sus múltiples trabajos acerca de las instituciones. North (1992) plantea que las instituciones son las reglas del juego de una sociedad, dado que son las normas diseñadas por los humanos que moldean la interacción entre las personas, de forma que el cambio institucional moldea la forma en que las sociedades evolucionan a través del tiempo. Plantea, igualmente, que el desempeño económico está afectado por las instituciones de una sociedad, sin embargo, las instituciones son subvaloradas como determinantes en el desempeño económico, en los países desarrollados, debido a que estas se toman como dadas y los requerimientos institucionales para crear mercados eficientes no son ampliamente conocidos por esta misma razón, mientras que en países subdesarrollados es de vital importancia aprender sobre estos requerimientos de forma que se generen estos mercados. Cuando existen instituciones políticas y económicas que permiten que haya costos de transacción bajos, los mercados eficientes son posibles y, con ellos, el crecimiento económico.

North plantea 4 variables que determinan el costo de transacción en el intercambio. La primera es el costo de medir los atributos valiosos de los bienes y servicios o el desempeño de los agentes en el intercambio. Los derechos de propiedad están compuestos de forma tal que se hace complicado medir

precisamente los atributos de los derechos que se intercambian, por lo que los costos de transar y la incertidumbre asociada con hacer transacciones aumenta dramáticamente. La segunda variable es el tamaño del mercado, el cual determina si el intercambio que se hace es personal o impersonal. Si el intercambio es personal, se puede generar un compendio de normas, basados en amistad, lealtad, lazos afectivos, etc. que reduzcan los costos de especificar los derechos y que se haga cumplir estas normas. En cambio, si el intercambio es impersonal, existen menores barreras para que los actores intenten aprovecharse los unos de los otros, por lo que los costos de transacción en estos mercados deben ser mayores que en aquellos en los que el intercambio es personal. La tercera variable es la ejecución de los contratos. Para resolver las disputas que puedan surgir de los intercambios es necesario crear un sistema de justicia imparcial que ejecute los acuerdos a los que se llegan en los mercados. La cuarta variable son las actitudes ideológicas y las percepciones de las personas. North explica que la ideología no solamente afecta las decisiones políticas sino también las decisiones que afectan el desempeño económico, debido a que cada persona tiene percepciones distintas de la justicia de las reglas impuestas en el intercambio. La importancia de la ideología está directamente relacionada con el grado en el cual la medición y la ejecución de los contratos es costoso. De forma que, si la medición y ejecución de los contratos no tuvieran ningún costo, no importaría si la gente pensara que las reglas del juego son justas o no. (North D. , 1990)

North nombra cinco proposiciones que definen las características por las cuales las instituciones experimentan cambios, siendo las siguientes cuatro las relevantes para este estudio:

1. La interacción continua de las instituciones y las organizaciones en el ámbito de escasez económica y, por lo tanto, la competencia es la clave del cambio institucional.

2. La competencia fuerza a las organizaciones a hacer inversiones, continuamente, en habilidades y conocimiento para sobrevivir. El tipo de habilidades y conocimiento que los individuos y sus organizaciones adquieren, moldearán las percepciones sobre las oportunidades y, por lo tanto, elecciones que alterarán, de forma cada vez mayor, a sus instituciones.

3. El marco de referencia institucional dicta los tipos de habilidades y conocimientos que serán percibidos como los mejor recompensados.

4. Las percepciones vienen derivadas de los constructos mentales de los participantes... (North D. , 1990)

Con esto, North plantea que las organizaciones e instituciones son moldeadas por el pensamiento que tienen los actores que hacen vida dentro de las mismas, de forma que, si dentro del constructo mental de los jugadores se recompensa la piratería, u otras actividades redistributivas, más que la actividad productiva, la organización se alineará con estas creencias en la consecución de sus objetivos.

La tesis central de este trabajo es demostrar que PDVSA cambió sus objetivos estratégicos, subordinándose a la consecución de un nuevo modelo social nacional, de forma que su nuevo objetivo cambió la estructura de la organización para lograr la consecución de tal fin, formándose así para alcanzar un nuevo orden social, descuidando la principal actividad productiva que la caracterizaba, siendo esta la exploración, explotación y producción petrolera. En el momento de la reestructuración de PDVSA en el año 2003 se calcula que se

despidió a más de 15 mil trabajadores de la empresa, lo que para el momento se calcula que representaba más del 40% de la nómina. Se estima que esto generó un impacto organizacional relevante, debido a que el reemplazo de estos empleados y la reestructuración de la empresa fue llevada a cabo por el Ejecutivo a partir de los cambios en la directiva y cargos medios de la empresa, presumiblemente con la intención de cambiar el rol de PDVSA en las políticas públicas, de forma que estos nuevos actores contratados actuaron según las normas informales que los rigen, siendo su principal objetivo la construcción de una nueva sociedad socialista, moldeando así a la empresa a través de pensamiento, normas formales y de la contratación de empleados que estuvieran alineados con este nuevo objetivos. Se hará el esfuerzo de demostrar que los cambios de objetivos en los actores que conducen el accionar de la empresa, fueron determinantes para el deterioro de la actividad económica y productiva de PDVSA.

Adicionalmente, como base teórica, el trabajo “A model of the impact of mission statements on firm performance” (Bart, Bontis, & Taggar, 2001), plantea un modelo para determinar el impacto que tiene la misión de una empresa sobre su desempeño económico. Para este estudio utilizaron datos de múltiples organizaciones canadienses y estadounidenses de forma de determinar una relación entre la misión que plantea una empresa y sus resultados financieros. Los autores argumentan que, a pesar de que múltiples estudios se han enfocado en afirmar que la misión de una empresa tiene una función vital en el desarrollo de la compañía, ninguno había sido capaz de demostrar el efecto que tiene en los resultados financieros de la misma, sino más bien en el funcionamiento medio de las mismas, llevando finalmente a la consecución de determinados desempeños, pero sin ser comprobados mediante un modelo.

Estos autores encontraron, luego de estudiar 8 variables, que la variable más importante a la hora de generar una relación entre la misión y el desempeño económico de la empresa es el “comportamiento de los empleados” indicando que “solo cuando los empleados desarrollan un sentido de la misión, estarán en posición de ejecutarla e implementarla con profunda pasión y resolución”. La reestructuración de PDVSA conllevó un cambio en los valores organizacionales de la empresa, siendo uno de los nuevos valores la “Ética Socialista” lo cual denota el cambio de dirección que ha tomado la empresa como organización. Es importante, entonces, determinar el impacto que los elementos organizacionales, como la misión, visión y valores, tienen sobre los resultados económicos de la empresa, siendo entonces este trabajo vital para la presente investigación.

En su trabajo, “Teoría del Agente-Principal y el mercadeo”, Gorbaneff (2002) hace un recuento de la llamada “Teoría de la Agencia”, la cual es fundamental para la economía institucional. En esta se menciona que en las interacciones económicas se identifican dos partes, el agente y el principal. El agente está encargado de hacer algunas acciones por cuenta del principal, quien delega la autoridad sobre el anterior. Esto conlleva una complicación, puesto que los intereses de ambos son divergentes, de forma que los objetivos del principal no quedan realizados en su totalidad, a este hecho se le llama “pérdida de la agencia”. Las dificultades que se presentan en la teoría son: primero, la información entre el principal y agente no es simétrica, dado que el agente sabe más de la acción que está llevando a cabo que el principal. A este problema se le llama problema de la información oculta o selección adversa. En segundo lugar, la acción del agente no es directamente observable por el principal, ya que este puede saber datos de cuántas visitas se han hecho a los clientes, pero no la calidad de dichas visitas, puesto que es muy costoso. A este problema se le llama problema tipo acción oculta o del peligro moral. Luego encontramos que el resultado de las acciones del agente no son exclusivamente dependientes de él,

sino también de los choques externos, lo cual es costoso de aislar, por lo que es posible que el agente se aproveche de esta situación para justificar malos resultados a causa de choques externos y tiende a comportarse de forma oportunista. Por último, principal y agente son actores racionales, por lo que buscan maximizar sus funciones de utilidad, que no coinciden.

La teoría del Agente-Principal es clave para el desarrollo de la narrativa de este trabajo, ya que el Ejecutivo, que en este caso es el principal, delega sobre PDVSA, el agente, la función de encargarse del negocio de hidrocarburos en el país y se busca analizar la relación entre ambos actores a lo largo de todo el periodo seleccionado, bajo el enfoque de Principal y Agente y el conflicto que se genera por la diferencia de intereses entre ambos.

2.2 Antecedentes de la investigación

El antecedente directo de esta investigación es el de Núñez (2007), en su trabajo “Un enfoque de economía política de la política petrolera venezolana: El rol de las reservas de crudos”, en esta investigación, se busca entender las relaciones entre el Estado venezolano y PDVSA a la hora de diseñar la política petrolera nacional, usando un enfoque de economía política. Se describe el marco legal e institucional petrolero para construir indicadores cualitativos que miden la coincidencia de visiones de los actores que formulan la política petrolera en el período comprendido entre la nacionalización de la empresa petrolera y el año 2006. Los hallazgos más resaltantes en este trabajo fueron: a) Las relaciones entre el ejecutivo nacional y PDVSA fueron cambiantes en el tiempo, b) luego de un proceso de negociación llevado adelante por PDVSA, hubo un periodo de alta coincidencia entre los lineamientos de ambos actores siendo PDVSA líder en el establecimiento de los lineamientos de la empresa petrolera nacional, siendo la

estrategia, en este periodo, la expansión de la actividad petrolera, mediante el recorte de recursos fiscales del ejecutivo, generando tensiones entre este último y PDVSA, c) Las reservas petroleras jugaron un rol importante en el posicionamiento estratégico de PDVSA y d) A partir del año 2004 se concentra el diseño y la implementación de la política petrolera en el ejecutivo nacional.

Es entonces, en el final del periodo de esta investigación, donde parte el presente trabajo, investigando el rol que ha tomado PDVSA, a partir de la reestructuración que sufrió la empresa por los lineamientos dados por el ejecutivo nacional, y su impacto en los resultados económicos de la empresa. De este trabajo, también cabe destacar la metodología aplicada, siendo la base metodológica principal de esta investigación, con la construcción de indicadores cualitativos que permitan identificar la intencionalidad de la política desarrollada por ambos actores, siendo en el caso de Núñez, las variables que medían la intencionalidad de la política petrolera del ejecutivo nacional, la intencionalidad de la política petrolera de PDVSA y un indicador de coincidencia entre ambas variables.

Monaldi, González, Obuchi, Penfold y Zambrano (2004) establecen que en el período 1958-1988 en Venezuela hubo una alta cooperación entre las instituciones, que incluían pocos actores en el juego político y una interacción constante de forma de llegar a acuerdos. Esto se debía, principalmente, a la existencia de partidos políticos con alta disciplina a lo interno y centralización en las decisiones, por lo que la fragmentación era baja, había poca volatilidad y concentración de la actuación del ejecutivo. Posteriormente, en el período 1989-2003 esas condiciones se deterioran hasta tornarse alcanzar un punto, en el año 2003, en el que se generan confrontaciones que vuelven insostenible la formulación de las políticas en el Estado. De este trabajo es necesario resaltar la forma en la cual el entramado institucional permitió que el ejecutivo nacional

alcanzara tanto poder dentro de PDVSA, siendo que históricamente la separación de ambos actores fue un factor constante hasta el año 2004. Y que la separación institucional es clave para la consecución de objetivos a largo plazo.

En el año 2004, Espinasa desarrolla el tema petrolero en cuatro artículos, los dos primeros describiendo el marco institucional que se formó a comienzos de la historia petrolera del país y la relación entre el Estado y la industria, y los dos últimos con el fin de proponer un nuevo marco institucional y una nueva política petrolera se caracterizó por dos actores principales. Menciona que, por un lado el Estado, en su derecho de propietario, tiene el deber de capturar las rentas que se producen en la explotación de los hidrocarburos, cuyas principales tareas consistían en: a) Extraer el máximo ingreso económico por la explotación del recurso; b) Asegurar la óptima explotación de los yacimientos, maximizando la extracción desde una perspectiva técnica; c) La explotación debe ser compatible con el medio ambiente; y d) Contribuir a la máxima agregación de valor nacional a la producción y transformación de la materia prima en el país. El otro actor fueron las compañías productoras, con la labor de producir y transformar los hidrocarburos, siendo su objetivo el de maximizar sus ganancias. En este trabajo Espinasa resalta la diferencia de intereses entre ambos actores y la existencia de relaciones tensas a lo largo del período de nacionalización y el sostenimiento de esta situación, incluso con el cambio de actores entre las empresas extranjeras y la nueva industria nacional.

Luego, Espinasa aborda, desde su óptica, las bases de la política petrolera y la política petrolera en sí, desde el enfoque de la economía política. Por esta razón, lo primero que establece es una fuerte relación entre la orientación de la política petrolera y el diseño y la implementación de las instituciones en las que se materializa esta política. Menciona que las instituciones no son neutras, sino que responden a una política, la cual a su vez es expresión de una ideología: un

conjunto de ideas y creencias alrededor de cómo está constituido y cómo debe funcionar el sector, en el contexto de la economía, lo que es cónsono con el trabajo de North, en el tema de las ideologías.

En otro trabajo de Espinasa del año 2006, llamado “El auge y el colapso de PDVSA a los treinta años de la nacionalización”, Espinasa desarrolla completamente la relación que han tenido Estado e industria, desde el comienzo de la historia petrolera del país hasta lo que él llama el colapso de la industria en 2003, mostrando datos que respaldan su análisis. Se menciona que hasta el año 1998, la industria había permanecido libre de política, a lo interno, y que es a partir de acá cuando la empresa colapsa pues, al asignar los cargos de manera política, no queda gente con visión empresarial que la maneje y la empresa se enfoca en los objetivos del Ejecutivo.

En su trabajo “Análisis de la gestión financiera de Petróleos de Venezuela, S.A. y filiales, a través de sus indicadores financieros: periodo 1976-2010 y su incidencia en las finanzas públicas: periodo 1996-2009”, Lugo y Miranda (2012), establecen que las finanzas de la empresa mantuvieron cierta estabilidad en los primeros 15 años de estudio, luego en el periodo 1991-2000 desmejoraron todos los indicadores y finalmente en el periodo 2000-2009 se observó una mayor desmejora de la mayoría de las razones financieras, debido a la sobrevaluación del bolívar, las nuevas tareas adoptadas por la compañía, en términos de gasto social y a los cambios en los aportes fiscales que debe pagar al Estado venezolano.

Capítulo III: Marco metodológico

3.1 Tipo de investigación

Planteado el caso de estudio de interés, de comparar el rol de PDVSA en las políticas públicas y su incidencia en el rendimiento económico de la empresa, se utilizará el tipo de investigación explicativa.

Según Hernández et al. (1998):

Los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; están dirigidos a responder a las causas de los eventos físicos o sociales, se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da este, o por qué dos o más variables están relacionadas. (Hernández, Fernández, & Baptista, 1998)

Este estudio es de naturaleza explicativa debido a que el fin del mismo es explicar el cambio de rol que tenía PDVSA en el período previo al 2004 y en el período posterior, así como relacionar este cambio con el rendimiento económico de la empresa basado en los indicadores diseñados para tal fin.

3.2 Unidades de análisis

Se realizará el estudio de la intencionalidad del rol que debe asumir PDVSA basado en los informes anuales de la empresa, para la definición del rol

que asigna la gerencia de la empresa a PDVSA y los Planes de la Nación, para el caso del rol que asigna el Ejecutivo, de forma de comparar la intencionalidad de la política tanto en el período previo al 2004, de ambos entes, como en el período posterior.

Para el objetivo de analizar el desempeño de PDVSA, se realizará un análisis de razones financieras de la empresa, con el objetivo de verificar el estado de la empresa en el periodo previo y posterior al cambio de su rol en el planteamiento de las políticas públicas. Se estudian las razones de solvencia, margen de utilidad neto y la razón de pasivo a largo plazo a capital contable, así como relaciones entre inversiones planificadas y ejecutadas, aportes a la nación, el cambio en la fuerza laboral, las reservas de petróleo, la producción y las ventas de la empresa.

Para alcanzar el primer objetivo se plantea realizar un estudio exhaustivo de los documentos que reflejan el pensamiento de los gobiernos de Hugo Chávez y de Nicolás Maduro, tales como: la Agenda Alternativa Bolivariana, Plan Bolívar 2000, el Proyecto Nacional Simón Bolívar, Plan de Desarrollo Económico y Social 2001, Plan de Desarrollo 2007-2013 y el Plan de la Patria 2013-2019, con el fin de determinar cuál era la intencionalidad de la política pública en estos planes de forma de exponer el esquema de uso planteado para PDVSA en el “diseño de una sociedad socialista” según palabras del exministro de planificación, Jorge Giordani.

Finalmente se plantea desarrollar el marco legal e institucional que permitió que PDVSA cambiara su rol fundamental en las políticas públicas, como generador de ingresos corrientes a la nación, a una empresa que abarca sectores productivos que se extienden más allá de los fines iniciales al momento de su creación como empresa.

Capítulo IV: El rol de PDVSA bajo el enfoque de economía política

4.1 Elaboración de los indicadores

En este capítulo se busca identificar el rol asignado a PDVSA por los actores principales del negocio petrolero, por un lado, el que asigna el Principal, en este caso el Ejecutivo, y el rol que asigna la gerencia de la empresa al agente, PDVSA, en el período 1976-2016. Para lograr el cometido, se realiza un análisis discursivo de los documentos que dictan los lineamientos de funcionamiento de la empresa y los documentos que recogen la visión del ejecutivo sobre el papel que debe jugar el petróleo en la economía.

Para determinar el rol que asume PDVSA se utilizan, como fuente, los informes de gestión anuales que publica la empresa a principios del año, una vez finalizado el ejercicio contable, en los cuales está presente un mensaje del Presidente de la organización resaltando los logros, objetivos, dificultades y oportunidades experimentados en el año por la empresa, junto con los Estados Financieros de la empresa y una cierta dirección a corto plazo de los planes empresariales.

En el caso de los lineamientos que da el Ejecutivo, se usan los Planes de la Nación, para el periodo desde 1958 hasta 1999, ya que era la publicación oficial de la Oficina Central de Coordinación y Planificación (CORDIPLAN), encargada

de asesorar al Ejecutivo en la formulación e implementación de los lineamientos de desarrollo económico y social del país, siendo el resultado del plan de obligatorio cumplimiento para toda la administración pública, aportando una visión global del entorno nacional. Posteriormente, junto con la nueva constitución de 1999, CORDIPLAN fue sustituida por el Ministerio de Planificación y Desarrollo, el cual se encarga, desde entonces, de realizar la planificación de desarrollo económico y social de la nación, publicando finalmente los Planes de Desarrollo Económico y Social, como sustitución de los Planes de la Nación (Ministerio del Poder Popular para la Planificación y Desarrollo, 2013). Es pertinente, entonces, usar estas publicaciones ya que en ellas están contenidos los objetivos trazados para el periodo, así como las estrategias fijadas por el Ejecutivo para la realización de estos.

En estos documentos, entonces, se encuentra contenida la intencionalidad de los dos actores en esta relación, a partir de los cuales se crea un indicador que mide el rol que se asigna a PDVSA y otro indicador que mide la coincidencia entre el rol asignado por el Principal y aquel asignado por el agente. Los indicadores creados son los siguientes:

Rol asignado a PDVSA: Corresponde a la caracterización del fin que espera conseguir la empresa, o aquel que espera conseguir el Ejecutivo de parte de la empresa, dado el conjunto de objetivos, estrategias y mensajes presentes en los documentos consultados. Según lo consultado, el rol puede clasificarse en:

- a) Desarrollo de la industria: se refiere a la priorización del uso de los recursos de la empresa para desarrollarse en el ámbito intrínseco de la misma.

- b) Desarrollo del país: se refiere a la priorización del uso de los recursos de la empresa para apalancar el desarrollo económico y social de la nación.
- c) Desarrollo de un modelo político-económico: implica la priorización del uso de los recursos de PDVSA para desarrollar un modelo político-económico de corte socialista.

Luego de clasificar el rol que asignan Principal y Agente a PDVSA, se crea un indicador en el que se mide la coincidencia entre el rol asignado por cada uno de los actores, de forma de comprobar si existía sintonía entre ellos o conflicto. El indicador se caracteriza como sigue:

Relación entre Principal y Agente: se mide la cohesión entre el rol que asigna cada uno de los actores a PDVSA. Las tres clasificaciones posibles del indicador son:

- a) Principal sigue al agente y apoya el crecimiento de la empresa: en vista de lo observado durante la investigación, la empresa, históricamente, se caracteriza por desear desarrollar su capacidad de producción y convertirse en una corporación mundial, por lo tanto, esta clasificación obedece a valorar que ambos actores están comprometidos con el desarrollo de PDVSA. En este caso el Agente convence al Principal de seguir este objetivo.
- b) Agente sigue al Principal y apoya el desarrollo del país o de un proyecto político: durante el estudio se observaron dos grandes objetivos para el Ejecutivo, desarrollar el país o desarrollar un modelo político y económico. Es por tanto que esta clasificación asume que el Principal

convence al Agente de perseguir su objetivo, cualquiera de los dos que sea en el periodo correspondiente.

- c) Hay conflicto entre Principal y Agente: en esta clasificación se da el caso de que ambos actores intentan asignar un rol a la industria diferente del planteado por el otro, de forma que hay una pugna de cada lado para intentar conseguir el objetivo personal planteado.

Existe una discrepancia entre los periodos a estudiar y la presentación de los documentos utilizados, ya que los documentos del ejecutivo abarcan varios años y los informes de PDVSA son anuales. Por lo tanto, se asumió como constante el rol que le asigna el Ejecutivo a PDVSA durante el periodo considerado en el Plan de la Nación y se comparó año a año con el rol asignado por la gerencia de PDVSA. Sin embargo, se hace la salvedad entre los años 2001 y 2003, donde el análisis se hace en base a otros documentos que explican con mayor precisión el conflicto entre ambos actores y se entiende mejor el quiebre definitivo en el año 2004, hacia el rol que ha seguido la empresa desde entonces y que fue impuesto por el Ejecutivo.

4.2 Rol asignado a PDVSA

En esta sección se desarrolla la narrativa del rol, cronológica e históricamente, que le han asignado tanto el Ejecutivo como la gerencia de la empresa a PDVSA.

4.2.1 Rol asignado a PDVSA por el Ejecutivo

La industria petrolera es la actividad económica más importante de Venezuela, desde la segunda mitad del siglo XX, razón por la cual, históricamente, los gobiernos han hecho una planificación estratégica de la utilización de la renta que reciben por medio de esta actividad y que es clave para alcanzar los objetivos planteados en el desarrollo de otras actividades económicas. Por ello, en los Planes de la Nación siempre se incluye un apartado especial sobre la industria petrolera. Como el objetivo de este trabajo es evaluar el rol de PDVSA y los resultados obtenidos dado el rol que ejerce, en un momento dado, se analizaron los planes desde 1976, año en que fue creada esta empresa a partir de la nacionalización de la industria petrolera en Venezuela.

Desde el comienzo de las operaciones de PDVSA como Casa Matriz de las empresas petroleras del país, el Estado le asignó el rol de fortalecer el sector petrolero con la intención de poder apalancar el desarrollo del país. En el V Plan de la Nación, primero de la época de existencia de PDVSA y que abarcó el periodo 1976-1980, la industria petrolera estuvo concebida como uno de los pilares de la economía venezolana, en tanto que el Estado se considera como el principal dinamizador de la economía puesto que tiene en su control la gran cantidad de recursos provenientes del petróleo y que, con éstos, puede acometer inversiones cuantiosas para fortalecer las otras industrias del país. Es, por tanto, tarea del Estado invertir recursos financieros suficientes en el sector petrolero de manera que pueda desarrollarse y consolidarse, para así aportar los recursos necesarios para el desarrollo integral de la nación. Se puede leer esta estrategia, en el plan, resumida de la siguiente forma: “En el Estado se concentra toda la responsabilidad relativa al manejo de esta industria, de cuya explotación

dependen los recursos financieros necesarios para el desarrollo.” (CORDIPLAN, 1976).

Dada esta situación y el hecho de que las reservas petroleras del país venían descendiendo, en los últimos años, se propuso racionalizar la producción de la industria, de forma que se pudiera continuar la producción mientras que se realizan mayores trabajos de exploración para aumentar el monto de las reservas petroleras. Parte de esta estrategia contempló reducir la exportación de crudo, en un valor estimado de 6,4% interanual hasta el año 1980 (CORDIPLAN, 1976).

El rol que se le plantea a PDVSA está, finalmente, resumido en el siguiente párrafo, donde se delimita a la empresa a obedecer los lineamientos del Ejecutivo, siendo lo más eficiente posible de forma que el Estado reciba los mayores beneficios fiscales posibles. Dicho párrafo se cita en forma textual:

La industria nacionalizada se reestructurará a través de la Sociedad Anónima Petróleos de Venezuela, como ente rector de la administración del negocio petrolero. Asignándosele la planificación, coordinación y control de todo lo relativo al funcionamiento de la actividad, y debiendo atenerse al principio del máximo beneficio fiscal por barril producido al menor costo posible en términos de reserva. Por su parte, el Ministerio de Minas e Hidrocarburos continuará actuando como órgano a través del cual el Ejecutivo Nacional dictamina la política que rige a la industria y ejerce supervisión y control técnico y fiscal sobre la misma. (CORDIPLAN, 1976)

En el VI Plan de la Nación, que abarca los años 1981-1984, se mantiene la visión planteada en el Plan anterior en cuanto a la prioridad de los objetivos de la nación por encima de los objetivos de la industria, sin embargo, se acepta la crítica de la declinación que ha sufrido el potencial de producción en los últimos años, lo que le da un menor margen de maniobra a la industria, en caso de una mejora en los precios en los mercados internacionales en el futuro. En este Plan, el Ejecutivo escucha otras demandas de PDVSA tales como la necesidad de

revisar los precios de los hidrocarburos en el mercado interno, los cuales afectan las ganancias de la empresa y por ende la recaudación fiscal petrolera de la nación, en vista del alto costo de oportunidad que representa este subsidio.

La mayor disposición del Ejecutivo a atender los planteamientos de la empresa permite establecer que hubo una mayor cooperación entre ambos actores a la hora de diseñar las políticas petroleras. Se acuerda que el plan de inversiones de la industria para crecer como empresa debe ser financiado totalmente con recursos propios. Por primera vez se plantea la posibilidad de que, en un futuro, la empresa se convierta en una multinacional que compita con las empresas tradicionales de energía en el mundo. Se habla de expansión y modernización de la industria. En el texto reposa:

El objetivo central que deberá alcanzar el subsector hidrocarburos durante el quinquenio 1981-1985, es el de orientar la actividad general de la industria petrolera hacia la profundización del proceso de nacionalización y a reforzar su expansión y modernización en un marco de funcionalidad operativa en todas las actividades de su competencia. (CORDIPLAN, 1981)

Sin embargo, el Ejecutivo sigue priorizando los objetivos nacionales antes que los empresariales, como ejemplo está el caso de los proyectos de estudio de yacimientos, que tenían como objetivo aumentar el potencial de producción a 2,8 millones de barriles diarios. “En los casos en que la rentabilidad de estos proyectos sea inferior a la establecida por la casa matriz, privará el interés nacional por sobre el corporativo” (CORDIPLAN, 1981). Adicionalmente, en las estrategias que se planea ejecutar en el periodo, se le asigna a PDVSA la tarea de garantizar las necesidades del mercado interno, mientras se mantiene un nivel de exportaciones que le permita al Ejecutivo desarrollar las actividades

prioritarias del Plan de la nación, al igual que el deber de “incorporar mayor valor agregado nacional a la producción.” (CORDIPLAN, 1981).

En el VII Plan de la Nación, correspondiente al periodo 1985-1988, los objetivos se mantienen básicamente constantes, sin embargo, se habla de un modelo de desarrollo fallido de la sociedad venezolana. El uso de la renta petrolera para hacer que el Estado sea el dinamizador de la economía, ha creado un Estado muy grande e ineficaz. Como se puede leer en el texto: “La euforia del pleno empleo, de la bonanza, de la vida fácil y del Estado Paternalista, profundizó el clientelismo a todos los niveles y acentuó el individualismo característico del venezolano.” (CORDIPLAN, 1984). Se plantea entonces, generar un nuevo sistema económico en donde el “crecimiento y el desarrollo resulten del trabajo productivo de los venezolanos”.

En términos del rol que se le asigna a PDVSA, dentro de este programa, se propone usar el petróleo como palanca de desarrollo nacional, pero desde un enfoque diferente, utilizando a la industria como comprador de bienes de capital venezolano y generador de avances tecnológicos y de alta gerencia, con los institutos de investigación y formación de la empresa. Adicionalmente, a PDVSA se le impone este objetivo:

Este proyecto tiene como propósito central dotar al país de una capacidad de respuesta de la oferta nacional de hidrocarburos ante los problemas y oportunidades que pueda abrir el mercado internacional, a fin de garantizar un nivel de recursos externos cónsono con las necesidades de desarrollo del país. (CORDIPLAN, 1984).

Igualmente se mantiene la separación de PDVSA y Ejecutivo, aunque el Ejecutivo sigue teniendo influencia en las decisiones de los planes de PDVSA, con unos lineamientos básicos que deben ser cumplidos como son “mantener el

potencial de producción, asegurar la colocación de los crudos pesados y extrapesados a largo plazo, mantener la flexibilidad operacional e incrementar la flexibilidad comercial y racionalizar el consumo de energía.” (CORDIPLAN, 1984).

El VIII Plan de la Nación, publicado en 1991, corresponde, a efectos de este trabajo, al periodo del 1989 al 1994 porque es el periodo para el cual fue electo Carlos Andrés Pérez y coincide con su plan de gobierno. Se comienza a hablar de la apertura petrolera, como se desprende de la meta planteada de “promover nuevas inversiones privadas en el negocio petrolero, sin la pérdida del control estratégico por parte de PDVSA” (CORDIPLAN, 1991). Adicionalmente, se propone que se aumente el potencial y la capacidad de producción, a la vez que se pide una modernización de las refinerías de modo que se puedan diversificar los productos para responder a la demanda internacional.

Se propone, igualmente, una nueva política petrolera conocida como la “industrialización de los hidrocarburos”, enmarcada en nuevas inversiones en el área de la refinería y el ajuste de los precios de los hidrocarburos en el mercado interno, de forma que se refleje el costo de oportunidad de exportación. Adicionalmente, se le requiere que mejore la calidad del paquete de exportación para conseguir un mayor valor agregado en las ventas. Se observa que PDVSA es, en cierta forma, independiente del Ejecutivo, ya que el lenguaje utilizado por este último es muy conciliador y se solicita que los planes de la industria estén enmarcados bajo lineamientos del Ministerio de Energía y Minas, mas no se le impone como una directriz.

En el IX Plan de la Nación, correspondiente al periodo 1995-2000, el Ejecutivo se plantea:

Uno de los propósitos centrales de la transformación productiva es impulsar la transición del modelo rentista petrolero a un modelo de desarrollo con equidad social, por la vía de una integración plena de la industria petrolera a la economía nacional. Es un planteamiento fundamental de la nueva estrategia optimizar la contribución del petróleo, como actividad productiva, al logro del desarrollo nacional. (CORDIPLAN, 1995).

La motivación es a transformar el modelo productivo de la economía, utilizando el petróleo como palanca para el desarrollo del país, pero el principal cambio es que, en lugar de utilizar directamente la renta para dinamizar la economía, se le encomienda a PDVSA que progresivamente se surta de bienes y servicios de proveedores nacionales. La tarea principal asignada a la empresa es “concentrarse en los procesos intrínsecos del negocio”, a medida que asigna actividades no medulares a empresas contratistas nacionales. Se continúa con el apoyo al proceso de apertura petrolera, en su etapa inicial de suministrar información relacionada con el plan de negocios de la industria a las empresas privadas interesadas en participar. Este enfoque busca desarrollar de forma acelerada la producción petrolera, y se estima que la empresa privada puede incorporar 1,5 millones de barriles diarios en diez años. Un aporte interesante de este Plan es la intención de reformar el marco legal petrolero de forma que la inversión privada esté incluida legalmente en el funcionamiento de la empresa de forma de proteger tanto a los inversionistas como al proceso de apertura.

En el ámbito internacional la estrategia es defender un escenario de precios de competencia en el seno de la OPEP. Pero igualmente se menciona que la gran cantidad de reservas con las que cuenta Venezuela le proveen una alta capacidad de crecimiento volumétrico, factor que colide con la estrategia de la OPEP. En todo caso, se nota un interés en que PDVSA desarrolle las potencialidades que posee. Finalmente se busca posicionar la marca en los

mercados internacionales con la ayuda de la inversión privada de forma de diversificar los mercados y con ellos los ingresos financieros de la nación.

En el primer Plan de Desarrollo Económico y Social, correspondiente al periodo 2001-2007, se planea desarrollar lo que se conoce como la internalización de los hidrocarburos, que tiene como objetivo utilizar los recursos petroleros como “palanca de desarrollo de los sectores industriales y de servicios a los fines de generar un mayor valor agregado internamente y promover la participación del capital nacional en actividades vinculadas a la industria petrolera” (MPPP, 2001), con la intención de cambiar el modelo rentista de la economía nacional a una “economía productiva de transformación de los hidrocarburos”.

Entre los objetivos que se plantean, se vuelve a la racionalización de la producción presente en planes pasados, con el objetivo explícito de mantener la capacidad de producción a largo plazo, sin embargo, se observa la voluntad de aumentar la capacidad de refinación en el territorio nacional. Se menciona que el objetivo general es hacer que las empresas de hidrocarburos sean más productivas y competitivas, al punto de desempeñarse al nivel de las mejores empresas mundiales. Igualmente se mantiene la política de apertura en los sectores aguas abajo del negocio petrolero y la intención de establecer precios de los productos que provean de remuneración real a la empresa en el mercado interno. Uno de los objetivos que genera conflicto con la intención de ser más competitivos es el de defender los precios de petróleo, según lo acordado con la OPEP. Además, el Ejecutivo se plantea aumentar la tributación petrolera para “Alcanzar niveles de participación fiscal petrolera adecuados a fines de la sostenibilidad fiscal” (MPPP, 2001).

En cuanto a la internacionalización de PDVSA, se plantea hacer inversiones en el extranjero y lograr que CITGO se extienda a Centroamérica y el Caribe, conseguir nuevos mercados para las refinerías presentes en Europa, diversificar los mercados hacia el continente asiático y ampliar el alcance refinador de PDVSA en Sudamérica.

En el próximo Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación para el período 2007 – 2013, también llamado el Primer Plan Socialista, se puede ver desde el comienzo un contenido con un alto tinte político, se habla de una nueva sociedad socialista, en la que todos deben vivir en similares condiciones. La siguiente cita refleja este deseo: “A partir de la construcción de una estructura social incluyente, un nuevo modelo social, productivo, humanista y endógeno, se persigue que todos vivamos en similares condiciones, rumbo a lo que decía el Libertador: “La Suprema Felicidad Social”.” (MPPP, 2007).

Para la construcción de este modelo, la industria petrolera se convierte en un elemento clave, ya que debe encargarse con sus propios recursos de consolidar el nuevo modelo planteado, así se lee en la publicación: “El petróleo continuará siendo decisivo para la captación de recursos del exterior, la generación de inversiones productivas internas, la satisfacción de las propias necesidades de energía y la consolidación del Modelo Productivo Socialista.” (MPPP, 2007). La importancia que se le da al petróleo en la construcción de este modelo social es enorme, como se refleja repetidas veces en todo el documento. Un párrafo que resume todo lo planteado por el Ejecutivo es el siguiente:

El petróleo será decisivo más allá del horizonte del programa para la captación de recursos del exterior, la generación de inversiones productivas internas, la satisfacción de las propias necesidades de energía y para el apoyo al surgimiento y consolidación del nuevo modelo productivo. Lo anterior, y el

hecho de que la riqueza natural del país es patrimonio de todos los venezolanos, hacen indispensable que las actividades medulares de la industria de los hidrocarburos continúen en poder del Estado Venezolano. (MPPP, 2007)

Bajo estas directrices ahora la renta petrolera se utiliza para lograr una mayor inclusión social. Igualmente se “plantea transformar las relaciones sociales de producción, construyendo unas de tipo socialistas, basadas en la propiedad social.” (MPPP, 2007). Adicionalmente se desea que el principal productor de la economía sean las “Empresas de Producción Social, que constituyen el germen y el camino hacia el Socialismo del Siglo XXI, aunque persistirán empresas del Estado y empresas capitalistas privadas.” (MPPP, 2007), en el desarrollo de las cuales será fundamental PDVSA quien, dada su alta capacidad de recursos financieros, deberá delegar actividades productivas en ellas.

En términos del desarrollo de la industria, se mantiene el mismo enfoque del periodo anterior, en el que se prioriza la refinación como objetivo estratégico, tanto por el mayor valor agregado que aportan los productos refinados, como por estrategia geopolítica, debido a que los productos refinados son más difíciles de sustituir que el crudo y el gas natural, de forma que se convierte en una garantía en la “defensa de nuestra soberanía nacional.” (MPPP, 2007).

En el último Plan de Desarrollo que se ha publicado en el país, hasta la fecha, enmarcado en la Ley del Plan de la Patria, o Segundo Plan Socialista de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2013-2019, se profundiza aún más el contenido ideológico, hablándose extensamente de la implantación del socialismo en Venezuela, en el cual uno de los cinco objetivos históricos que se plantean es:

Continuar construyendo el socialismo bolivariano del siglo XXI, en Venezuela, como alternativa al sistema destructivo y salvaje del capitalismo y con ello asegurar la “mayor suma de seguridad social, mayor suma de estabilidad política y la mayor suma de felicidad” para nuestro pueblo (Asamblea Nacional, 2013).

Se dice que en Venezuela aún prevalece el capitalismo y el rentismo, de forma que este programa está diseñado para afianzar y profundizar el socialismo, con dirección “hacia una radical supresión de la lógica del capital que debe irse cumpliendo paso a paso, pero sin aminorar el ritmo de avance hacia el socialismo.” (Asamblea Nacional, 2013). Igualmente, en este documento se comenta que la “Revolución Bolivariana”, término con el que se autodenomina este gobierno, se declaró antiimperialista en el 2004 y que es a partir de 2006 cuando se autodefinen como socialistas.

En cuanto a PDVSA, se le asigna, al igual que en el plan anterior, una responsabilidad de desarrollar este nuevo modelo, por cuanto se debe preservar la soberanía del recurso:

Objetivo Nacional 1.2: Preservar y consolidar la soberanía sobre los recursos petroleros y demás recursos naturales estratégicos. La soberanía sobre los recursos naturales es un concepto que supone la garantía de su uso para los objetivos humanistas y naturalistas del socialismo. Así, tendremos soberanía en la medida que tengamos la libertad de su explotación, administración y uso para este fin. Es indivisible con la política. (Asamblea Nacional, 2013).

Otro objetivo en el que podemos ver esta intención hacia la industria es:

1.3: Garantizar el manejo soberano del ingreso nacional.

El manejo soberano del ingreso nacional supone la capacidad de captarlo y de emplearlo en los objetivos socialistas, humanistas y naturalistas. El Estado debe

ser diseñado de manera que la administración de ese ingreso nacional sirva a los objetivos de apalancamiento de la nueva sociedad.

Dada nuestra condición de país rentista petrolero (lo cual debe ser revertido a través de una política de transformación hacia un modelo productivo socialista), nuestro ingreso nacional se sustenta en el desenvolvimiento de la actividad petrolera. En tal sentido, para garantizar el objetivo de un manejo soberano de los ingresos, se hace necesario el control de la actividad petrolera, a través de una política nacional, popular y revolucionaria. (Asamblea Nacional, 2013).

Analizando los objetivos estratégicos y generales del objetivo nacional 1.2, se observa una marcada inclinación a buscar defender la soberanía del recurso, de forma que luego pueda ser utilizado para los fines ya planteados. Adicionalmente, se pretende introducir un contenido más ideológico en la industria, mencionando que se quiere formar en este sentido a los trabajadores del sector e infundir un nuevo contenido político y social dentro de PDVSA.

En cuanto al desarrollo propio de la industria, se mantiene el objetivo de expandir el área de refinación, así como el aumento de la capacidad de producción de crudo y de gas natural a través de una serie de inversiones estratégicas repartidas por todo el territorio nacional, con un mayor énfasis, al menos en la producción, en la Faja Petrolífera del Orinoco.

En la tabla IV-1 se observa la tendencia de los roles asignados a la empresa por el Ejecutivo, organizada anualmente según la clasificación siguiente:

Rol
a. Desarrollo de la industria
b. Desarrollo del país
c. Desarrollo de un modelo político-económico

Tabla IV - 1

Rol asignado a PDVSA por el Ejecutivo

[illegible]

Tabla IV - 2

Rol asignado a PDVSA por su gerencia

[illegible]

4.2.2 Rol asignado a PDVSA por su gerencia

En los informes de gestión de la industria se observa casi desde el principio y a lo largo del tiempo que sus objetivos han sido los mismos. Continuamente se expresa el deseo de aumentar la capacidad de producción y de refinación de petróleo y de formar a sus trabajadores en los más elevados estándares de eficiencia. Es común que se utilicen las frases de “ser un proveedor confiable y seguro” y “Corporación energética mundial”. También se manifiesta abiertamente la disposición a asociarse con el capital privado nacional e internacional para lograr sus objetivos de crecimiento. En la tabla IV-2 se observa la tendencia de los roles asignados a la empresa por su gerencia, organizada anualmente.

En el informe de gestión de PDVSA del año 1976, su presidente el General Rafael Alonzo Ravard, define este año, el primero de la empresa como Casa Matriz de la industria petrolera nacional, como un año de transición y consolidación que representó un cambio estructural en la forma en la que se manejaba el negocio petrolero en el país, debido a que se pasó de empresas en manos de privados a una empresa formada totalmente por capital venezolano, en el que los directivos no tienen propiedad de la empresa, sino que son empleados por el Estado quien es el único accionista de la misma. En este informe se hace mucho énfasis en la formación del recurso humano, debido a que, si bien quedan aún muchos trabajadores experimentados de las empresas anteriores, se debe formar una gran cantidad de personal que se encargará de las operaciones petroleras de ahora en adelante. Adicionalmente se enfatiza el interés en adecuar las instalaciones y procesos de forma de llevarlos a cabo de la manera más eficiente, así como el esfuerzo por institucionalizar las normas por

las cuales fue creada PDVSA. Se recalca, igualmente que no ha habido interferencia política en este proceso.

El objetivo central de la industria es “obtener los máximos resultados posibles dentro de una planificación de estrategias a corto y largo plazo” (PDVSA, 1977). A su vez, se menciona que el subsidio a los hidrocarburos en el mercado interno le pone mucha presión a las filiales de la industria a la hora de mantener rentabilidades adecuadas, mencionando igualmente que esto genera menores ingresos fiscales. En el apartado de la participación fiscal, la empresa pide una estructura fiscal que le permita autofinanciarse a mediano y largo plazo, ya que expresa que la autosuficiencia financiera es un elemento clave para la industria.

El párrafo que resume el accionar de la empresa y su visión para el año inaugural es el siguiente:

La industria petrolera es la fuente más importante de ingresos fiscales y debe garantizarse su acción eficiente y la estabilidad y motivación de sus cuadros gerenciales, técnicos y laborales mediante la aplicación de sistemas, procedimientos y normas de relaciones industriales, de desarrollo humano y de remuneración tradicionales en la industria del petróleo, a objeto de infundir al personal renovada confianza en la actividad petrolera como área de desarrollo profesional integral. (PDVSA, 1977)

En el año 1977, continúa la transición y consolidación del negocio. Es un año en el que se sigue estructurando el accionar y las normas de la empresa para mantener su funcionamiento de forma estable a lo largo de los años. Se incorporan más empleados experimentados, provenientes de las filiales, para añadir diversidad al equipo gerencial de la empresa. Se desarrolla INTEVEP, la fundación investigadora que apadrina PDVSA, con la visión de que genere suficiente autonomía para sustituir a otras empresas que prestan servicio

tecnológico a la industria petrolera. Se continúa formando al capital humano y se estructura la meritocracia.

PDVSA participa activamente en la definición de la política petrolera, manteniendo reuniones con el Ejecutivo y orientando sus acciones hacia los lineamientos que le da este. En cuanto a la visión de la empresa a mediano y largo plazo, se dice: “El signo de la industria en los años por venir seguirá siendo la expansión en todos los órdenes de sus actividades.” (PDVSA, 1978), por lo que se nota el interés de la empresa de expandirse, a pesar de que en el corto plazo sigue lineamientos específicos del Ejecutivo como es el caso de la producción: “La producción continuará de acuerdo a la política fijada por el Ejecutivo.” (PDVSA, 1978). Esto responde, muy probablemente, a la reciente nacionalización y el periodo de consolidación inicial de la empresa. Como apoyo a la empresa, la Ley Orgánica que Reserva al Estado la Industria y el Comercio de los Hidrocarburos le otorga el 10% de beneficios netos de exportación sin cobro de impuestos de forma que pueda mantener recursos financieros para continuar el desarrollo de sus actividades, por lo que los presupuestos de la industria se adecúan a este límite.

El optimismo marca el rol de la empresa en este periodo, así como su compromiso con el país:

El petróleo será por muchos años más, motor de la vida económica del país y apoyo fundamental para su desarrollo; y su industria petrolera enfrentará con éxito grandes y ambiciosos programas que pondrán a prueba nuestra capacidad técnica y comercial. (PDVSA, 1978).

En 1978, como en los anteriores, la empresa se pone como meta consolidar y hacer crecer la industria, con el fin de dotar cada vez de mayores

recursos a la nación: “El esfuerzo desarrollado durante el año se inscribe dentro de un proceso global de consolidación y crecimiento de las actividades petroleras, destinado a garantizar la generación de los recursos que la Nación requiere” (PDVSA, 1979). Con esto en mente, se diversifican los mercados a los cuales se les vende el producto, de forma de tener una mayor fortaleza a la hora de negociar. Igualmente, continuando la política de racionalización de la empresa, PDVSA crea la filial Corpoven, la cual absorbe a seis filiales existentes anteriormente, quedando ahora, únicamente, cuatro filiales con el objetivo de ser más eficientes en la explotación del producto.

En consistencia con la meta de hacer crecer al negocio, se planifica cambiar el patrón de refinación, debido a que las refinerías construidas en el país trabajan con crudos livianos y medios y la composición de las reservas está tendiendo hacia crudos pesados y extrapesados. Otro aspecto que preocupa a la empresa es el aumento del consumo interno de combustibles, por su impacto en la disminución del volumen de exportación. Plantean que se generen medidas que contribuyan a desincentivar el consumo y a evitar el despilfarro. Adicionalmente, PDVSA asume la responsabilidad de dirigir la industria petroquímica y firma contratos de asistencia técnica con empresas capacitadas para la gestión de esta, a fines de lograr una operación eficiente en el área.

Los programas de investigación de INTEVEP siguen avanzando con el apoyo continuo de PDVSA, manteniendo el enfoque en que se convierta en un instituto de primera línea en temas de investigación en hidrocarburos. Al personal se le capacita, con cursos dictados por las filiales para mantener al día los conocimientos del personal de toda la industria.

La empresa habla de las inversiones, las cuales han ido en aumento, conforme se ha avanzado con el crecimiento y consolidación de la industria y

habla de los grandes montos que debe desembolsar en el futuro: "...las inversiones en 1976 alcanzaron 1.391 millones de bolívares, en 1978 fueron de 4.344 millones y que en los próximos años habrá que invertir alrededor de 10 mil millones anuales." (PDVSA, 1979). En cuanto a la relación que mantiene con el Ejecutivo en la definición de las metas, se nota que la empresa trabaja bajo un marco establecido por el Ministerio, sin embargo, ella misma actualiza sus objetivos según va avanzando en la consecución de estos:

PDVSA trabaja activamente dentro del marco de las políticas establecidas por el Ejecutivo Nacional. La definición de los objetivos propios y el establecimiento de las estrategias de acción necesarias para alcanzarlos se apoyan en un análisis continuo y dinámico de las condiciones que pueden afectar las actividades futuras de la industria. (PDVSA, 1979).

Durante el año 1979 se mantiene la línea de continuidad de objetivos de la empresa, durante el período para el cual fue nombrado el directorio se sentaron las bases y estructuras que condicionarán el accionar de la empresa en el corto y largo plazo, de forma que toda la industria trabaje bajo un mismo criterio. Se mantiene el enfoque de aumentar las ventas y diversificar la clientela aumentando la exportación a clientes no tradicionales. También se ponen en marcha las plantas de petroquímica, con el objetivo de lograr rentabilidad, y el plan de cambio de patrón de refinación.

Se habla de la dificultad de mantener costos bajos con la inversión necesaria para desarrollar el negocio petrolero a los niveles deseados, además del efecto que tiene sobre estos costos la inflación en el país. Igualmente se mantiene la preocupación en el aumento del consumo interno, que, a pesar de haber sido reconocido por el gobierno al comienzo del periodo, no se han tomado medidas para mejorar la situación. Sin embargo, se nota que el rol sigue

fuertemente influenciado por el Ejecutivo, dado que se celebra una mayor participación fiscal de la empresa: “La participación fiscal aumentó en un 56%... La participación de la Nación por concepto de impuestos, regalías y ganancias de la industria alcanzó la cifra récord de Bs.58,26 por barril en 1979.” (PDVSA, 1980).

Para el año 1980 se mantiene la misma línea de los años anteriores, con una visión conservacionista, cónsona con la preocupación por la caída de las reservas petroleras, que sin embargo se ha venido revirtiendo en los últimos años gracias a las labores de exploración acometidas por PDVSA. Así, también se celebra el final del primer quinquenio de la industria con una estructura sólida y una visión preparada para el futuro devenir empresarial:

Se ha logrado un mejor conocimiento de la industria y una visión de conjunto de su realidad actual, representada por la tendencia a la reducción del potencial de producción en las áreas tradicionales, la composición cada vez más pesada de nuestras reservas y la gran incidencia adquirida por el mercado interno en los programas de producción, comercialización y sobre todo en los cambios de patrón de nuestras refinerías para cumplir con esta creciente demanda. (PDVSA, 1981).

Como se ve, la empresa continúa con el mismo énfasis en el cambio de patrón de refinación, preocupación por la situación del mercado interno y se identifica la tendencia a la conservación. Sin embargo, a lo largo del texto se evidencia un creciente deseo de expandir la industria, con un consecuente aumento en el potencial de producción a fines de tener una mayor capacidad de respuesta ante los cambios repentinos en el mercado. Adicionalmente se hace un recuento del cambio de la situación existente antes de la nacionalización y del nuevo patrón de inversiones que se ha realizado, las cuales se han traducido en crecimiento de la industria. Esto requiere una mayor difusión de las actividades de la industria en la sociedad venezolana:

El cambio total de perspectivas que tiene la industria petrolera nacionalizada nos ha llevado a una situación de expansión en todas las actividades que la integran. Este esfuerzo ha comprobado la viabilidad de la organización que se ha dado a la gestión de la industria bajo la forma de Casa Matriz... A lo largo de este esfuerzo se ha estado consciente de mantener informada a la opinión pública... provocando así, un diálogo que ha servido para clarificar y hacer conocer mejor la realidad de la industria petrolera y los planes y programas destinados a su desarrollo... Durante este mismo quinquenio se ha anticipado a la opinión pública, iniciando un proceso que permite mantener y apuntalar la confianza del venezolano en su principal industria... (PDVSA, 1981).

En línea con lo que se argumentaba el año anterior, se expresa una preocupación por el aumento de los costos, atribuyéndole la culpa a los mismos factores, notablemente a la operación de yacimientos con productividad decreciente, la naturaleza pesada de las reservas, la pirámide de personal que conlleva la industria y el consecuente aumento de este por el establecimiento de la industria, así como los factores inflacionarios de la economía venezolana. Así, en búsqueda de una mayor eficiencia en el accionar de la empresa se crea la filial Bariven, la cual se encarga de la compra de suministros tanto en el territorio nacional como en el extranjero.

Se continúan los esfuerzos por diversificar la clientela y la composición de las ventas, en conjunto con una mayor inclinación a hacer planes a largo plazo, de forma de mantener una estabilidad y estrategia que permita hacer sostenible el accionar de la empresa:

Es la acción progresiva y no impulsiva la que ha permitido conservar la normalidad operativa de la industria... La planificación a largo plazo requiere la definición de objetivos también a largo plazo y el sometimiento de los planes al cumplimiento de esos objetivos. (PDVSA, 1981).

La empresa mantiene constantes conversaciones con el Ejecutivo sobre el seguimiento de los objetivos trazados por el Ministerio con respecto a la industria y al sector petrolero en general. Se hacen análisis de factibilidad y coherencia entre los objetivos planificados por cada ente. Mientras tanto la gerencia de PDVSA conserva el interés en el recurso humano, impartiendo una gran cantidad de cursos en sus filiales; así como la idea de crear tecnología en el país, con el apoyo constante de INTEVEP.

En el año 1981, se refleja un deseo aún mayor de la empresa por desarrollarse, con un enfoque que busca gerenciar mejor las relaciones con sus clientes y poder ofrecer soluciones a la demanda externa:

La industria petrolera tiene que conservar un comportamiento técnico y gerencial en cuanto concierne a las relaciones comerciales con su clientela, para asegurar una continuidad de producción y venta de petróleo... Esta realidad ha sido comprendida por la dirigencia política del país y por los sectores de influencia sobre la opinión pública, que han apoyado en forma consecuente los principios consagrados en la Ley Orgánica que Reserva al Estado la Industria y el Comercio de Hidrocarburos... como son: la autosuficiencia financiera, la normalidad operativa, la planificación participativa y el apoliticismo en los criterios de selección y promoción del personal a todos los niveles. (PDVSA, 1982).

Los esfuerzos en exploración, el aumento de potencial de producción y la necesidad de generación de relevo, demandaron la contratación de más personal. Esto generó un incremento de los costos, debido a la formación requerida para estos empleados. Incluso se menciona que la pirámide del personal reflejaba que la mayoría presenta una antigüedad menor a 5 años. Mientras tanto, la ganancia neta se redujo con respecto al año pasado tanto por el aumento del Valor Fiscal de Exportación y su correspondiente efecto sobre la

participación fiscal, como por el incremento de las inversiones en un 39%, reflejando la expansión de las operaciones de la industria.

En el año 1982 se experimenta una caída en los precios del petróleo debido a una contracción de la demanda mundial de petróleo por varios factores entre los que destaca el aumento de inventarios de los países desarrollados y el cambio de patrón en el uso de energías. En este año se realizó una cumbre de la OPEP en la cual se fijó a Venezuela una cuota de producción de 1,5 millones de barriles diarios (para ese entonces, PDVSA ya producía más de 2 millones de barriles diarios, lo que implicaba dejar capacidad de producción cerrada por 500 mil barriles diarios), lo que representaba menos de la demanda que recibía de sus clientes. En consecuencia, la empresa tuvo que ajustar sus gastos y reducir el presupuesto de operaciones en más del 10%, sin dejar de lado las labores con miras a aumentar el potencial de producción. La complicada situación que se generó en Venezuela hizo que el Ejecutivo modificara, junto con el Banco Central de Venezuela, el principio de autosuficiencia financiera, obligando a PDVSA a depositar sus fondos en divisas en el BCV, para acumular Reservas Internacionales, y a utilizar una porción de sus fondos en bolívares en la compra de deuda soberana. Todo ello complicó la operatividad de la empresa. Por otro lado, el crecimiento de la demanda interna se ha desacelerado, en parte por el aumento de los precios de los hidrocarburos.

A pesar de los contratiempos, la empresa continuó con sus planes de alcanzar un potencial de producción de 2,8 millones de barriles diarios para 1988. Además, completó el programa de los cambios del patrón de refinación en las refinerías de Amuay y El Palito, dándole una mayor flexibilidad a la industria en cuanto a comercialización de los derivados. A pesar de que se exportó un 12% menos que el año anterior, la exportación fue superior a la meta planteada en abril de ese año. La venta adicional fue lograda gracias a la capacidad gerencial

de la empresa, lo que permitió una mayor participación fiscal de la esperada. El mensaje de la gerencia de PDVSA fue que los objetivos no deben modificarse bruscamente, aunque las circunstancias a corto plazo requieran flexibilidad.

Se abre paso a la internacionalización de la empresa, con un acuerdo alcanzado con la empresa Veba Oel A.G., alemana, para participar en sociedad con ella en el complejo de Refinación y Petroquímica en Ruhr, quedando a la espera de la aprobación de los organismos públicos competentes. Además, se alcanzaron acuerdos para la colocación de crudo en Puerto Rico y un intercambio con la empresa estatal de Nigeria por necesidades internas en las refinerías de ambos países.

En materia de petroquímica, Pequiven aumenta sus ventas y por primera vez obtiene flujo de caja positivo. En términos de formación e investigación, se renovaron y renegociaron acuerdos de cooperación tecnológica con empresas extranjeras, reduciendo los montos requeridos por pagos a estas, esto fue posible porque INTEVEP empezó a reemplazar poco a poco a estas empresas. Se expresa preocupación por ser más productivos, por lo que se continúa invirtiendo en formación según lo indicado por las filiales.

En el año siguiente, 1983, se genera el primer cambio en la presidencia de PDVSA y se designa a Brígido Natera como el nuevo presidente. La llegada de este viene acompañada del mismo panorama adverso en el mercado petrolero, con una baja en la demanda y la OPEP fijando cuotas de producción, correspondiéndole a Venezuela una cuota de 1,7 millones de barriles diarios. Los precios se redujeron, pero la flexibilidad que le otorgó a Venezuela el cambio de patrón de refinación le permitió exportar una mayor cantidad de destilados. Asimismo, el aumento de los precios de crudos pesados, no incluidos en la cuota de producción, coadyuvó a que la reducción de la producción fuera menor a la

contemplada en el seno de la OPEP. Las exportaciones se redujeron 3% y las ganancias 10% con respecto al año anterior. Ello obligó a priorizar los desembolsos de la empresa para sostener las actividades de mantenimiento del potencial de producción. Se habla de una mayor productividad, debido al control de costos aplicado, a la vez que se comenta que se evitó una crisis de flujo de caja, permitiendo así iniciar el año 1984 con disponibilidad de dinero para inversiones al nivel de las de 1983.

PDVSA recibe apoyo financiero del Ejecutivo, para aliviar su flujo de caja, al adquirir la cartera hipotecaria que poseía la empresa desde 1980 y cambiarle, solo por un año, los vencimientos de deuda pública de anual a mensualmente. Adicionalmente, aprueba una reforma de la Ley del BCV que estipula que los requerimientos de divisas de PDVSA, que sean aprobados en la Asamblea de Accionistas, serán suministrados por el BCV con carácter prioritario, cuando así lo solicite la empresa.

Las inversiones realizadas comienzan a dar frutos y la empresa está en capacidad de producir más gasolina y otros productos con menor cantidad de residuales. Se alcanzan también los objetivos volumétricos en exportaciones, precisamente por la mayor flexibilidad lograda en el proceso de refinación. Con respecto a la internacionalización, en este año se ejecuta el acuerdo con Veba Oel A.G. que se había alcanzado en el periodo anterior, manteniendo así la estrategia de diversificación de clientes. Pequiven y sus filiales, por primera vez, presentan ganancias en el periodo, dándole aún mayor capacidad de respuesta a la empresa ante situaciones complicadas del mercado.

Con la gestión del nuevo presidente de PDVSA, Brígido Natera, se mantiene una visión de largo plazo, en el que se compromete a la empresa a cumplir los planes que se ha trazado:

Toda la gestión cumplida en el marco de evidentes dificultades de mercado y estrechez financiera pone en evidencia la validez del principio fundamental que orienta y norma la acción de esta industria, como es la continuidad de objetivos, planes y programas, y el desarrollo sistemático de actividades sujetas a una ajustada planificación a corto, mediano y largo plazo. (PDVSA, 1984).

Posteriormente, en 1984, el mercado sigue estando inestable, a pesar de la recuperación de la demanda mundial de petróleo, que fue surtida principalmente por los países no OPEP. Dentro de la organización se hacen acusaciones por el incumplimiento de las cuotas entre los miembros. Por su parte, la industria logra nuevamente sortear la restricción de la producción e incrementa las ventas de crudos pesados y productos en un contexto de aumento de los precios. En este año también ocurrió una corrección importante de la paridad cambiaria. En definitiva, los ingresos totales y la participación fiscal se incrementaron en más del 50%.

La estrategia de internacionalización se consolida y reporta beneficios, se colocan cerca de 100.000 barriles diarios en la refinería de Ruhr Oel. Las inversiones fueron ligeramente inferiores a las acometidas el año anterior, esto porque se redireccionaron algunos planes, pero, las que se realizaron, se dirigieron especialmente a mantener el potencial de producción y a darle capacidad y flexibilidad operacional a la industria. En este sentido de flexibilización de la empresa, se destaca el éxito de los planes de la industria, por los cuales ahora se cuenta con muchas reservas y múltiples opciones para explotarlas. Sigue siendo de vital importancia para PDVSA la investigación, llegando a nuevos acuerdos con Veba Oel para intensificar la misma, en búsqueda de un mejor manejo de los recursos y de nuevas tecnologías que le

permitan a la empresa tener una mayor eficiencia en la producción de hidrocarburos.

Si bien la empresa sigue encaminada en su objetivo natural de desarrollarse, manifiesta su intención de desarrollar la nación:

Este personal... ha sabido mantener una orgullosa tradición de trabajo y responsabilidad; la ha acrecentado con los sacrificios y esfuerzos del presente y la proyecta hacia el futuro como garantía de una actuación a la altura de las responsabilidades que nos impone el desarrollo de Venezuela. (PDVSA, 1985).

Para 1985 el mercado petrolero sigue en incertidumbre, la demanda de hidrocarburos baja luego de terminada la huelga de carbón en Reino Unido y el crecimiento de los países es más lento de lo esperado. También aparecen nuevos competidores, un creciente interés por nuevas fuentes de energía y se implementan nuevas modalidades de venta que presionan los precios a la baja. Por todo esto, la OPEP cambió su enfoque a la defensa de los mercados y no de los precios, intentando alcanzar acuerdos con los productores no OPEP. Se redujo la meta de exportación, debido a estos factores que impulsaron el precio a la baja en alrededor nueve dólares, y se propone mejorar el paquete de exportación con un incremento de productos y crudos livianos. Finalmente se superó la meta revisada de exportación, aunque fue inferior a la del año anterior.

La internacionalización ha alcanzado tal punto, que los resultados de la refinería en Ruhr Oel y de la refinería en Curazao, cuya gestión comenzó en este año, empiezan a presentarse de forma integral con las operaciones venezolanas. Esta alianza con Veba Oel le permite a PDVSA colocar alrededor de 100.000 barriles diarios en el mercado, incrementando unos 45.000 barriles diarios a partir de septiembre. Gracias al éxito de esta alianza, se buscan nuevos socios en el

mercado europeo y norteamericano. Se puede decir que este es el primer paso en la historia de la PDVSA como corporación global. Se acerca la noción de ser proveedores de productos y no de crudo, brindando un mejor rendimiento en comercialización, y es esta visión la que contribuye a que el precio promedio de venta apenas haya caído 15 centavos de dólar, aún con todas las condiciones en contra, gracias a la flexibilización lograda en los últimos años.

Por otro lado, las inversiones vuelven a estar dirigidas a mantener las operaciones y la flexibilización operacional y comercial de la industria, resultando en un ligero incremento del potencial de producción, alcanzando los 2,591 millones de barriles diarios. El alto potencial de producción le da flexibilidad a la empresa de adecuarse a la demanda según lo dicte el mercado. Aumentaron los gastos con respecto al año anterior, en términos corrientes, pero en términos reales, disminuyeron. Se menciona una mejor gestión de gastos, reduciendo la fuerza laboral, redimensionando o difiriendo proyectos y programas y la menor utilización de divisas. A su vez, y como parte de la gestión eficiente que realiza la empresa, Pequiven sigue teniendo ganancias netas y presenta un superávit histórico, contribuyendo por primera vez con dividendos para la Industria Petrolera y Petroquímica Nacional. Adicionalmente, se prevé comenzar un nuevo proyecto en Cardón de conversión de residuales para aumentar la capacidad de refinación nacional.

El rol de PDVSA se ve resumido en esta frase, en la cual se orienta a la industria a cumplir con las metas establecidas por el país: “Este equipo humano, en el que se complementan creativamente tradición y renovación, tiene plena conciencia del reto que la Venezuela de hoy impone a su principal industria, y está dispuesto a cumplir con ella.” (PDVSA , 1986)

1986 trajo consigo la designación de un nuevo presidente de la industria en la figura de Juan Chacín Guzmán, quien, durante su periodo al frente de la industria, priorizó el crecimiento de esta. Este primer año de su periodo está marcado por fuertes caídas en los precios del petróleo, lo que conllevó una disminución en el ingreso nacional. Uno de los factores que contribuyó a que la caída del ingreso fuera menos pronunciada fue la disponibilidad de las refinerías que posee la empresa en el exterior, por lo que se profundiza el proceso de internacionalización se adquiere la mitad de las empresas Citgo y Nynäs y se firma una carta de intención para comprar el 50% de una refinería en Corpus Christi y sus sistemas de distribución, haciendo de PDVSA una compleja corporación de energía que, en el territorio nacional, mantiene tres empresas operadoras, Corpoven, Lagoven y Maraven, las cuales mantienen un nivel de competencia sana entre sí. Igualmente, se mantiene el énfasis en mantener el potencial de producción y mejorar el paquete de exportación, en búsqueda de ser más productivos y competitivos. INTEVEP aporta un nuevo descubrimiento que será importante para el desarrollo de la empresa en el futuro, un nuevo combustible creado a partir de bitúmenes llamado Orimulsión.

En el informe anual de 1987, las referencias a los aportes a la nación se limitan únicamente a mencionar la participación fiscal, es un informe altamente gerencial, en donde se destacan los planes y resultados de la empresa y de su proceso de internacionalización como corporación global.

En 1987 fue objetivo de PDVSA fortalecer y ampliar su posición como importante corporación de energía. Compartimos la convicción de que el futuro pertenece a aquellas empresas capaces de competir en forma efectiva y en escala global en el mercado energético. La base de reservas con que cuenta, la ventajosa posición geográfica del país, la madurez operacional y comercial lograda, así como el desarrollo de efectivas estrategias de internacionalización

y diversificación permitirán a PDVSA mantener un papel protagónico en el escenario energético mundial. (PDVSA, 1988)

La internacionalización es el objetivo clave de la empresa, en este periodo, ya que se utiliza como estrategia de integrar las actividades de la empresa con el usuario final, es decir, la empresa se enfoca en ser vendedora de productos y no de crudos, con la intención de tener, como ha sido el caso desde hace años atrás, más flexibilidad a la hora de atravesar difíciles coyunturas. Bajo este enfoque, se amplía el contrato de arrendamiento de la refinería en Curazao y se alcanzan convenios con Union Pacific y Champlin Petroleum. Se menciona que estos convenios le han permitido colocar 450 mil barriles diarios, por lo que se mantienen conversaciones con otras empresas para colocar hasta 700 mil barriles diarios en estos mercados. Por otro lado Pequiven sigue brindando beneficios, rompiendo récords de producción y ventas en el mercado nacional e internacional.

Al año siguiente, en 1988, PDVSA se define como una “compleja corporación de energía (petróleo, bitúmenes, gas natural, petroquímica y carbón) de importantes dimensiones industriales, financieramente sólida y con recursos humanos y gerenciales debidamente entrenados y con experiencia profesional” (PDVSA, 1989) con una compleja estructura global que ahora incluye dos centros de inteligencia de mercado en el exterior, uno en Nueva York, encargado del mercado de Estados Unidos y otro en Londres, encargado del mercado europeo. En el campo internacional se pretende desarrollar los acuerdos existentes y la empresa se mantiene alerta en búsqueda de nuevas oportunidades. También se compra el 50% restante de Champlin Refining y se firma una carta de intención con Unocal Corporation para constituir una empresa conjunta en el futuro.

En consonancia con la imagen de vendedor de productos que quiere proyectar PDVSA, el 77% de sus ventas en el exterior corresponden a estos, asimismo, Orimulsion comienza a tomar tracción en los mercados internacionales con la visión de integrarse en el paquete de ventas de PDVSA. En el área de la petroquímica, se continúa el desarrollo, planificando un nuevo centro en el oriente del país, destinado a abastecer el mercado interno. Igualmente se siembra el terreno, en esta industria, para que participe la inversión privada, donde hay, hasta el momento, 16 empresas mixtas con capital nacional y extranjero. Por otro lado, se incrementó el potencial de producción al incluir nuevos volúmenes de crudo liviano y mediano y el consecuente aumento de las reservas.

Para 1989, el año en que comienza su gestión, como presidente de la empresa, Andrés Sosa, PDVSA cuenta con 11 filiales, dos centros de inteligencia de mercado en el exterior (EEUU y Europa), 16 empresas mixtas de petroquímica y un centro de formación para su personal. Las condiciones del mercado, y la intención de la empresa de obtener el mayor beneficio posible, hicieron que la empresa tuviera un año positivo. La demanda aumentó y PDVSA lo aprovechó debido al potencial de producción que mantuvo en los últimos años, incluso aumentándolo para este año. En este ámbito, en el interior del país, las operaciones fueron dirigidas a buscar crudos livianos y medianos, incrementar el potencial de producción y expandir la capacidad de procesamiento.

Se continúa el proceso de expansión internacional en el que Uno-Ven es la nueva empresa en la que posee acciones PDVSA en los E.E.U.U, asociándose también con Neste Oy, copropietaria de Nynas Petroleum en Suecia, además se adquiere un terminal petrolero en Bonaire para aumentar la capacidad de almacenamiento de la empresa. La diversificación sigue siendo bandera, con la profundización en los campos del carbón y los bitúmenes, constituyendo nuevas

empresas para comercializar la Orimulsión, BP BITOR con participación de BP y Bitor America Corporation propiedad de BITOR.

Finalizando el informe, se resumen los resultados y la nueva dimensión de PDVSA, y también se trazan las estrategias para los próximos años:

En conclusión, los resultados de 1989 ponen de manifiesto las nuevas dimensiones adquiridas por PDVSA en los últimos años y su condición de importante corporación de energía de alcance internacional. La estrategia para los próximos años se centrará en el aumento del potencial de producción, la industrialización interna de los hidrocarburos – sobre todo en las áreas de petroquímica y gas – mediante la formación de empresas mixtas con participación mayoritaria de capitales privados y extranjeros, la comercialización de Orimulsion™, la ampliación de los planes carboníferos – también en asociación con inversionistas privados nacionales y extranjeros – y la consolidación de nuestra presencia internacional en refinerías y sistemas de distribución.

En 1990 se reafirma el interés de la empresa en expandirse globalmente y de ser un proveedor de calidad y confiable en los mercados internacionales:

La gestión de Petróleos de Venezuela en 1990 estuvo orientada por nuestra visión de hacer de ella una corporación global: petrolera, petroquímica, de gas, carbón y bitumen, líder mundial en el sector energético, reconocida como proveedor preferido, y por su capacidad técnica y la excelencia de su gente. (PDVSA, 1991).

Se hace un proceso de reorganización, replanteando el papel de PDVSA como ente rector de la industria y no como operador, asumiendo así las labores de planificación estratégica y dotando de una mayor autonomía a sus empresas filiales. Bajo esta misma óptica, en el plano internacional integró las operaciones de CITGO y Champlimg Refining Inc. en EEUU y constituye PDV Europa para los negocios en este continente. Adicionalmente, Citgo adquiere el 50% de una

nueva refinería en New Jersey y se adquiere, a través de Baproven, un terminal en las islas Bahamas para almacenar productos. Se crean, igualmente PDV Marina, para llevar las operaciones y planificación de la flota petrolera de la industria y PDV Insurance para hacer frente a todo lo relacionado con los seguros de la empresa. También se instalan 1.271 estaciones de servicio en E.E.U.U, con la intención de llevar al consumidor final los productos de la empresa.

Se traza un nuevo plan a mediano plazo para continuar la diversificación en las áreas de los hidrocarburos y, como parte del objetivo de industrialización de los hidrocarburos, se amplió la capacidad de producción petroquímica, poniéndose en marcha plantas en El Palito y Jose. Además, se celebraron contratos de suministro a largo plazo de Orimulsion por 4.400.000 toneladas al año. Igualmente, las inversiones en Venezuela se dirigieron a exploración, ampliación de la infraestructura de producción, ampliación de la producción, expansión de petroquímica y atención al mercado interno.

Para el año 1991, se cambia nuevamente de presidente y se designa a Gustavo Roosen como máximo rector de la empresa, bajo cuya gestión se orienta a PDVSA a consolidar su presencia en los mercados, a través de una mejora en la capacidad de oferta, tanto de crudos como de productos, usando el sistema de distribución internacional que han venido desarrollando como herramienta clave. Por lo tanto, se realizan labores de exploración intensa para incrementar las reservas, se busca maximizar la e incrementar, sostenidamente, la producción. Además de adecuar las refinerías para mejorar la calidad de sus productos y continuar con las asociaciones estratégicas con empresas internacionales.

Este año la empresa atraviesa tres problemas: la baja en los precios, las altas inversiones necesarias y la alta carga fiscal de la empresa. Se dice que con los precios no se puede hacer mucho, desligándose así de la

visión de la OPEP, pero que como PDVSA tiene bajos costos, los precios pueden ser competitivos en el mediano plazo, por lo que se mantiene la orientación de la empresa a mejorar el paquete y capacidad de comercialización. Propone, también, mantener las inversiones completamente necesarias, ya que los pozos se hacen cada vez menos productivos. Se pueden postergar algunas metas, pero no se reducirán aquellas inversiones destinadas a mantener las operaciones fundamentales. En el tema de la carga fiscal, se pide una reforma de la carga impositiva de la empresa que para el momento representa el 82% de los ingresos de la empresa y el Ejecutivo acuerda reducir el Valor Fiscal de Exportación gradualmente, durante el año.

Se comienza a plantear la apertura petrolera, ya que, dados los altos montos de inversiones necesarias, PDVSA piensa en asociarse con capital privado a largo plazo, siempre bajo el mejor interés de los socios y de la Nación.

Para 1992 se plantean como objetivos recuperar la autosuficiencia financiera, incrementar el potencial de producción, continuar adecuando la refinación para dotar de una mayor calidad a sus clientes y la apertura a la participación del sector privado nacional e internacional. La empresa cambia su principal enfoque hacia la apertura, con un primer paso a través de la licitación para la operación de campos marginales, además de negociar las posibles asociaciones estratégicas. Con esto se espera aumentar, en el mediano plazo, la capacidad de producción en 200 mil barriles diarios. Se acerca la noción de que la inversión privada dotará de recursos a la empresa de mejor manera que el financiamiento:

Convencidos de la necesidad y conveniencia de las asociaciones estratégicas para el crecimiento de la industria petrolera en Venezuela, en el año se dieron los pasos necesarios para sentar las bases de posibles acuerdos. Creemos que las asociaciones se corresponden con la necesidad de estimular la inversión

privada para el desarrollo y representan un mejor camino que el endeudamiento. Dadas, además, la madurez alcanzada por la industria en todos los órdenes y las circunstancias actuales del mercado financiero y del desarrollo petrolero mundial, estamos justamente a tiempo para desarrollar las que más convengan a la empresa y al país. (PDVSA, 1993)

Según lo conversado el año anterior con el Ejecutivo, se redujo el Valor Fiscal de Exportación, este año se llegó a un acuerdo para reducir otros dos puntos porcentuales, el año siguiente, del mismo y se estudia en el Congreso de la República eliminar totalmente este.

En el año 1993 se inicia la gestión de Luis Giusti al frente de PDVSA, el enfoque que tiene la empresa sigue siendo el de apertura al capital privado, con la mira puesta en la competitividad mundial y la eficiencia:

Tres logros fundamentales destacan en la gestión cumplida por la empresa: los avances en materia de consolidación financiera, la definición de su orientación estratégica para el próximo decenio y la materialización de la política de apertura al sector privado nacional y extranjero. (PDVSA, 1994)

Se logran importantes avances en el objetivo de consolidación financiera, con la introducción de modificaciones en el sistema impositivo, en las que destaca la decisión del Ejecutivo de eliminar, en cuatro años, el Valor Fiscal de Exportación, lo que resulta un gran logro para la industria, debido a que este representaba el 20% de los ingresos. Además, se reestructuraron los pasivos, dándole una mayor libertad a la empresa, junto con el desarrollo de un sostenido esfuerzo de productividad y la disminución de los costos. Por otro lado, reaparecen las preocupaciones por el bajo precio de los hidrocarburos en el mercado interno, en el cual las ventas aportan pérdidas para la industria.

Con respecto a la apertura, se aprueban en el Congreso dos convenios para el desarrollo de la Faja del Orinoco con capital privado, así como el Proyecto Cristóbal Colón, un proyecto que planea explotar reservas de gas costa afuera en el Estado Sucre. Adicionalmente, se abre la licitación para operar campos inactivos, concretando nueve convenios operativos.

Se ve continuidad en el enfoque por convertir a la empresa en una corporación global:

Los resultados de 1993 muestran una empresa sólida en todos los frentes, financieramente sana y con una clara visión estratégica para el largo plazo. Una permanente atención a los signos del mercado permitirá introducir oportunamente los ajustes necesarios dentro de la dirección trazada, siempre sobre la base de las fortalezas de la empresa y de su capacidad para ocupar un sitio de importancia en el ámbito energético mundial. (PDVSA, 1994)

El aumento de la demanda en el mercado mundial en 1994, que se vio afectada por la contracción de las economías de la antigua Unión Soviética, brinda oportunidades de crecimiento para la industria, lo que es celebrado, debido a que el plan existente es de un aumento gradual del potencial de producción. Este año también se sufre, internamente, una crisis bancaria, contrayendo el PIB en 3,3%, mientras que la industria petrolera creció un 5,7%, a causa de la internacionalización lograda en años anteriores y la gestión de los costos.

Se continúa consolidando la corporación global, colocando productos y crudos directamente en los mercados, así como también a través de las filiales y asociaciones que ha alcanzado la empresa en los últimos años, expandiéndose, incluso, en el mercado caribeño y sudamericano. Asimismo, se continúa trabajando en el mejoramiento de la refinería, debido a que PDVSA realiza una

alta cantidad de ventas de productos y estos tienen que estar adaptados a la mejor calidad ambiental.

El Ejecutivo instruye a PDVSA a prestar atención a la participación de las empresas nacionales suplidoras de bienes de capital y servicios y la empresa aumenta, en términos reales, el monto que se pagó a los suplidores nacionales de bienes y servicios.

Con respecto a la apertura, se propone hacer convenios de exploración y producción bajo el esquema de ganancias compartidas, lo cual es aprobado por el Ejecutivo y será sometido a consideración del Congreso, en conjunto con los proyectos aprobados el año pasado, que siguen progresando. Se expresa un gran entusiasmo por esta apertura:

Esta apertura constituye una consolidación de la nacionalización petrolera y persigue la creación de una amplia plataforma económica, que permita impulsar el desarrollo y el progreso del país. (PDVSA, 1995)

La empresa agradece al Estado por el apoyo que le ha dado y se compromete con el país a realizar una mejor gestión interna, de forma que puedan aportar una mayor cantidad de recursos fiscales con el paso de los años.

Es importante también señalar, que dichos resultados obedecen al gran respaldo que la corporación ha recibido de las instituciones fundamentales del país, el cual ha sido imprescindible para asegurar la continuidad y la consolidación de los planes de la industria petrolera nacional. La eliminación gradual y definitiva del valor fiscal de exportación ha ido restaurando la capacidad financiera de PDVSA, la cual garantiza una efectiva retribución al país en los años por venir, por la vía de una expansión sostenida de los ingresos de exportación, de los ingresos fiscales y de la actividad económica interna... (PDVSA, 1995).

Una de las cosas que destacan del informe del año 1995, es la visión que siempre ha tenido la empresa de crecer: “Desde su creación, PDVSA ha recorrido un largo camino hacia el crecimiento sostenido y el aprovechamiento oportuno de una de las mayores riquezas en hidrocarburos del hemisferio occidental.” (PDVSA, 1996). Se habla de una nueva visión del negocio de PDVSA, en la que está orientada a abrirse a recibir capitales privados para financiar sus operaciones, por lo que se continúa el enfoque que traía desde hace unos años y se consolida la apertura petrolera. Se consolida la estrategia de apertura al capital privado, dirigida a propiciar el crecimiento del sector, en las áreas de reactivación de campos, asociaciones estratégicas y el nuevo formato de exploración a riesgo y ganancias compartidas en producción. También se crea la empresa de Productos Especiales, C.A. (PROESCA), filial de PDVSA que se encargará desarrollar proyectos de industrialización de hidrocarburos en asociación con terceros. Además, Se plantea transformar a INTEVEP y al CIED, que presta servicios de capacitación de personal, en centros de ganancias, prestando servicios a terceros. También se tiene una iniciativa de creación del Fondo de Inversiones Petroleras para que el ciudadano común pueda invertir en los proyectos del sector. Se plantea una reforma del marco legal de la petroquímica, llegando a proponer, como parte de la apertura, la privatización de Pequiven

Se observa el proceso de apertura como un elemento clave en el desarrollo del negocio:

La apertura forma parte integral de los planes de Petróleos de Venezuela y tiene muchas manifestaciones. Algunas de ellas empezaron hace algunos años en forma casi desapercibida, como fue por ejemplo el apoyo a todas las empresas

venezolanas de servicios... que hoy en día pueden competir en calidad en los mercados internacionales. (PDVSA, 1996).

El fin último de esta gestión es el de consolidar el sector petrolero en el país:

Al presentar estos resultados deseamos ratificar nuestro compromiso con el esfuerzo permanente por aumentar la eficiencia, con la transformación constante para maximizar el valor agregado, y con el mantenimiento de la continuidad de los planes, en la seguridad de que ese compromiso constituye el mejor camino hacia la consolidación definitiva del sector petrolero venezolano. (PDVSA, 1996)

Para el año 1996 se mantiene la tendencia de crecimiento sostenido del negocio y la apertura petrolera, con un énfasis en acercar a la sociedad venezolana al sector, el cual se presenta como una caja negra, a la cual nadie puede acceder, ni auditar. El congreso aprueba los contratos y convenios celebrados por PDVSA, además de la asociación estratégica que permitirá crear una empresa mixta para la producción y comercialización de Orimulsion. Se transfieren actividades no medulares al sector privado, formando la empresa mixta informática, Negocios y Tecnología, S.A. (INTESA), entre PDVSA y Science Applications International Corp. (SAIC). Se consolida la Sociedad de Fomento de Inversiones Petroleras (SOFIP), propuesta hecha el año anterior que abrirá la oportunidad, al colectivo de venezolanos, de participar directamente en los proyectos de la industria, mediante instrumentos financieros.

La gestión de Giusti en su último año en la industria, 1997, se enmarca en la continuidad de los últimos años. Se menciona la gestión que realizó la empresa para convencer al Estado de implantar su Plan de Negocios, lo que le ha permitido a la empresa crecer y alcanzar unos muy buenos resultados, además que se dice que se empieza a integrar el petróleo con la sociedad:

La orientación del Estado... así como el respaldo del Congreso y demás instituciones fundamentales del país, permitieron a PDVSA implantar su Plan de Negocios y alcanzar los mejores resultados de la historia, fortalecer el posicionamiento de la Corporación en los mercados energéticos, profundizar los cambios organizacionales y de funcionamiento iniciados en los últimos años, apoyar en forma decisiva el proceso de desarrollo económico nacional y acentuar el proceso de integración del modelo petróleo-sociedad. (PDVSA, 1998).

Este año se finaliza la reconfiguración de la empresa, generando una nueva organización que aglutinará a las tres operadoras antiguas, llamada PDVSA Petróleo y Gas, y que funcionará bajo tres unidades de negocio claras: PDVSA Exploración, PDVSA Manufactura y Mercadeo y PDVSA Servicios. Se espera que este cambio genere valor para la empresa de 12 millardos de dólares en una década. La idea de la reconfiguración es que se mejore el desempeño de la empresa en áreas como “reducción de costos operacionales, de apoyo y gestión, la óptima utilización de la asignación presupuestaria, la profundización en la rendición de cuentas, la eliminación de duplicaciones, la materialización de sinergias operacionales y la modernización de procesos.” (PDVSA, 1998). En este sentido, la Casa Matriz, PDVSA, se encarga de realizar las gestiones corporativas, bajando directrices a las divisiones operativas de la empresa, quienes se encargarán de ejecutarlas.

Uno de los mayores logros en el año es la integración de las refinerías de Cardón y Amuay, generando el Centro de Refinación Paraguaná, el más grande del mundo para el momento, con capacidad para procesar 940 mil barriles diarios.

En los negocios internacionales de la empresa, PDV América concluyó la compra del negocio de refinación y mercadeo de UNO-VEN, integrándola a

CITGO. Se incrementó la participación accionaria de la empresa, hasta el 42%, en la refinería de Lyondell-CITGO Refining, se adquirió el 50% de la refinería de Chalmette, al comprar esa cantidad a Mobil y se adelantaron las conversaciones para comprar el 50% de la refinería de Amerada Hess en St. Croix. En Alemania, mediante la asociación con Veba-Oel, se fusionó la refinería de OMW con la de Esso y se culminaron negociaciones con BP y AGIP para fusionar las refinerías Vohburg/Ingolstadt de estas empresas y ERN, propiedad en 50% de Ruhr Oel. En Nynäs, se inició el proceso de expansión de la capacidad de producción de aceites nafténicos, con la intención de hacer que esta empresa se vuelva una de las más importantes a nivel mundial.

Se crea Deltaven, para comercializar los hidrocarburos en el mercado interno. Tiene como misión, además de administrar este mercado, impulsar la apertura a la participación del capital privado para desarrollar la infraestructura de comercialización y provisión de servicios. También se aprueba una resolución del Ministerio que permite que otras marcas puedan comercializar combustible en estaciones de servicio. Y se da plazo a empresarios venezolanos para que posicionen sus marcas antes de abrir completamente el mercado, de forma que puedan competir en igualdad de condiciones. El espectro de inversiones privadas es muy amplio, teniendo figuras como las asociaciones estratégicas en la Faja del Orinoco, el esquema de exploración a riesgo y ganancias compartidas, la industrialización de corrientes de refinería y las empresas mixtas en petroquímica, entre otras. Se licitaron 20 campos para ser reactivados y se recibieron ofertas en 18 de ellos, igualmente se reservaron 5 campos para el capital nacional, facilitando y promoviendo la participación de este.

En el año 1998 ocurre la llegada de Roberto Mandini a la presidencia de PDVSA. La misma, está enmarcada en un deslome de los precios del petróleo en el mercado mundial, asociado a la crisis en las economías asiáticas que

condujo a una drástica reducción de la demanda mundial de petróleo y a que suscribieran acuerdos de recorte de la producción. En un resumido informe se habla de la solidez que mantiene la empresa, con el objetivo de la máxima creación de valor para el accionista. Se presenta una nueva visión del negocio, en la que se concentra a la empresa en las actividades propias del negocio, en el gas, la petroquímica y el aumento de la productividad.

A partir de este documento, se nota un cambio de dirección en la gerencia de la empresa, ya no se mencionan los planes de internacionalización ni de apertura petrolera por lo que se deduce que estos objetivos han quedado relegados; aunque se expresa que la corporación debe ser sólida, flexible y con una alta experticia basada en un modelo de meritocracia.

Para este año 1999, se sustituye a Mandini en la presidencia de la industria por Héctor Ciavaldini. En esta etapa la empresa y el Ejecutivo parecen trabajar de forma conjunta, para adaptarse al nuevo escenario de precios bajos que significó mucha presión para todas las empresas petroleras mundiales. Las estrategias que se definieron con el Ejecutivo estuvieron referidas a adaptarse a la realidad del mercado e integrar más a la empresa con el desarrollo del país. Al igual que en el periodo anterior, se pone énfasis en las actividades propias, dejando abierta la opción al capital privado de invertir en los sectores de gas, petroquímica y Orimulsion. Se busca optimizar recursos y se simplifica la estructura de la empresa, aunque no se especifica cómo. De igual manera, se habla de la fortaleza de la empresa para “seguir consolidando la presencia de Venezuela en el mapa energético mundial.” (PDVSA, 2000) y luego se presenta a la empresa como el “motor que impulsa el desarrollo nacional”.

En octubre del año 2000 se designa a Guaicaipuro Lameda como el nuevo presidente de PDVSA, quien habla de una transformación de la Misión, Visión y Valores corporativos de la empresa:

...nos propusimos como Visión “Ser la corporación energética de referencia mundial por excelencia”, y cumplir nuestra Misión de “satisfacer las necesidades de energía de la sociedad, apoyándonos en la excelencia de nuestra gente y tecnologías de vanguardia, y creando el máximo valor para la nación venezolana”. (PDVSA, 2001).

Finalmente se menciona que la corporación está comprometida con el desarrollo socioeconómico de Venezuela, sin dejar de lado su objetivo histórico, de ser una líder mundial en el área de la energía. No se hace mención a las operaciones de PDVSA, más allá de decir que con la recuperación en los precios del petróleo, obtuvieron los “mejores resultados en la historia de la Corporación.” (PDVSA, 2001).

En informe de gestión del año 2001, el discurso sigue siendo el de asignar a PDVSA un rol determinante en el desarrollo del país, con la novedad de que se nota un mayor interés en los planes gubernamentales, incluso se menciona que su rol es el de derrotar a la pobreza. Todo ello, sin dejar de ser un suplidor seguro y confiable para los mercados externos.

El tema central de esta publicación... es el de la energía al servicio de la sociedad, y creo que esto debe entenderse en el sentido más amplio. En el ámbito nacional, PDVSA debe sumar esfuerzos para contribuir con los objetivos de potenciar la economía venezolana y derrotar al peor de nuestros enemigos: la pobreza. Para ello, la Corporación debe incrementar su productividad reduciendo costos en un clima de cohesión interna; desplegar nuevas formas de incursión del resto de la sociedad, mediante el respaldo a la diversificación industrial a través del apoyo a la Formación de Capital Nacional y asumiendo la responsabilidad social como una estrategia medular. (PDVSA, 2002)

La entrada en vigencia de la Ley de Hidrocarburos del año 2001, cambia definitivamente el rol del sector privado dentro de la actividad petrolera y su participación estará restringida aguas arriba, a la creación de empresas mixtas

con participación de hasta 49% en este sector. No obstante aguas abajo más bien se promueve la participación del capital privado:

La nueva Ley Orgánica de Hidrocarburos de Venezuela permite la participación del sector privado en proyectos de refinación, lo cual impulsará el crecimiento económico nacional. En este sentido, la estrategia del Estado venezolano consiste en desarrollar dentro del País más actividades de la cadena intermedia de valor, de manera que contribuyan a generar más participación y movilidad del sector privado, especialmente de las empresas proveedoras de bienes y servicios. (PDVSA, 2002)

En los años 2002 y 2003, ocurren dos paros de actividades en la industria. El primero, en abril del año 2002, que ocasiona el despido de gran parte del tren gerencial de la industria y la designación de Alí Rodríguez Araque como presidente de PDVSA, quien contrata nuevamente a los trabajadores despedidos, y el segundo paro, en diciembre del 2002, extendido hasta febrero del año 2003, con el consecuente despido de más de la mitad de la plantilla de la empresa, generando una discontinuidad en la publicación de los informes anuales de la empresa.

El próximo informe disponible analizar es el del año 2004. Acá, por primera vez en la historia de los informes, el discurso contiene una orientación de desarrollo de un nuevo modelo político y económico para Venezuela, fundamentado en las bases del socialismo. El nuevo presidente de PDVSA es el actual Ministro del Poder Popular de Energía y Minas, Rafael Ramírez quien ocupará ambos cargos durante los 10 años siguientes.

En este informe se utilizan las líneas generales del Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2001-2007 como lineamientos estratégicos de la empresa. En la asignación del rol establecido por la gerencia a la empresa se

habla de una Nueva PDVSA que está al servicio del Estado venezolano, combatiendo la pobreza y como herramienta de la construcción de “una sociedad socialista, libre, justa y soberana, comprometida con la integración latinoamericana y caribeña y con la multipolaridad, como factores estratégicos de equilibrio y justicia entre las naciones del mundo.” (PDVSA, 2005)

Se hace mención del aporte al desarrollo social de 4 mil 316 millones de dólares a través de diversos planes. PDVSA debe encargarse directamente de desarrollar la Misión Ribas, programa educativo impulsado por el Ejecutivo, además de brindar apoyo a otras misiones como la “Misión Barrio Adentro, Misión Milagro, Misión Vuelvan Caras, el Plan de Seguridad Alimentaria (Mercal) y los núcleos de desarrollo endógeno.” (PDVSA, 2005). Adicionalmente, se crea un fideicomiso llamado Fondo para el Desarrollo Económico y Social del País (FONDESPA), con la intención de usar estos recursos para proyectos de empleo, bienes y servicios, desarrollo de infraestructura y vialidad, agricultura, salud, educación, generación de energía eléctrica y otros.

Para el año 2005, la gestión de la empresa sigue completamente la misma línea que en el 2004 y ahora se evalúan los resultados de la empresa considerando, no solamente los indicadores tradicionales, sino también la contribución a las políticas sociales y económicas nacionales. PDVSA asume el desarrollo y control de todas las misiones. También se aportan recursos por primera vez al FONDEN, un fondo creado con fines de financiar proyectos de inversión productiva, educación y salud; “el mejoramiento del perfil y saldo de la deuda pública; y la atención de situaciones especiales y estratégicas.” (Asamblea Nacional , 2005).

La defensa de la soberanía se convierte en uno de los pilares de la política petrolera:

Todo esto, en un marco de la defensa de la soberanía como uno de los pilares fundamentales de la política petrolera nacional, popular y revolucionaria desplegada por el Gobierno Bolivariano de Venezuela, soportado en el Plan Estratégico Siembra Petrolera que considera, a la industria petrolera como la palanca fundamental para el desarrollo integral del país. (PDVSA, 2006)

Se pone fin a los convenios operativos y se le da paso a Empresas Mixtas, firmando la transición en 32 de los antiguos convenios. También se generan acuerdos con empresas estatales de la región, para fortalecer la integración energética, surgiendo Petroamérica, Petrosur y Petrocaribe, así como la generación de acuerdos de cooperación energética con países de Europa, Asia y África. Este tipo de acuerdos tienen duración de un año y son renovables con consentimiento mutuo de las partes involucradas.

El nuevo rol de PDVSA se resume así, al final del documento:

Los resultados operacionales, financieros y sociales que se anexan evidencian la eficiente gestión de la nueva PDVSA durante el 2005, gestión en la que se destaca la continuidad en la aplicación efectiva de los preceptos constitucionales establecidos en el artículo 302 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela lo cual amplía su objeto tradicional, a los fines de contribuir con el desarrollo social, armónico e integral del País, teniendo así PDVSA un rol único y singular como Empresa. (PDVSA, 2006)

En el 2006, se continúa profundizando la labor de la industria como impulso de la nueva sociedad, con la materialización del Programa de Empresas de Producción Social (EPS), las cuales son uno de los pilares del nuevo modelo económico que propone el Ejecutivo en su nuevo plan de gobierno. Estas empresas, están basadas en el cooperativismo, la economía social, un proceso que está basado en la acción de empresas asociativas y microempresas, desarrollo sustentable y endógeno e inclusión social. Se justifica el apoyo a las

EPS para “fortalecer la estructura económica de Venezuela, dentro de un nuevo esquema de producción económico y social en el sector de los hidrocarburos, fundamentado en los principios de justicia social, igualdad, equidad y solidaridad.” (PDVSA, 2007) y las contribuciones de PDVSA al Estado se usarán para salud, educación y el desarrollo del país según la Ley Orgánica de Hidrocarburos que fue reformada en este año en el mes de mayo.

Para los años siguientes, el enfoque que se le da a la empresa es el mismo, se sigue profundizando el rol de PDVSA como herramienta en la construcción de este modelo socialista: “PDVSA es, y debe continuar siendo, la fuerza y motor para el desarrollo nacional, y la palanca para la transformación integral de nuestra sociedad” (PDVSA, 2008).

Para el 2007, se presenta el proyecto Magna Reserva, iniciado en el 2005 con el objetivo de:

...cuantificar y oficializar al menos 17% del Petróleo Original en Sitio (POES) como reservas probadas, basado en la revisión integral de toda el área de la Faja Petrolífera del Orinoco y de la aplicación de tecnologías de punta que mejoren el factor de recobro. (PDVSA, 2008)

La empresa se muestra totalmente subordinada al Ejecutivo:

...nos hemos incorporado de manera decidida a importantes y necesarias actividades sociales, apoyando el esfuerzo del Gobierno Bolivariano por lograr una sociedad más justa, como un mecanismo para alcanzar la inclusión de todos los ciudadanos, en condiciones de igualdad y justicia social.

PDVSA pasa a tener control sobre todas las actividades relacionadas con la explotación de los hidrocarburos en el país, garantizando una total alineación

de estas actividades con los planes estratégicos de la Nación y con los lineamientos del Ejecutivo Nacional... (PDVSA, 2008)

Se crean las nuevas filiales PDVSA Servicios, PDVSA Agrícola (dentro de la cual se crea PDVAL), PDVSA Industrial (para crear líneas de productos del hogar), PDVSA Gas Comunal, PDVSA Ingeniería y Construcción, PDVSA Naval y PDVSA Desarrollos Urbanos.

Otra cita representativa del rol que asume la gerencia de la empresa es la siguiente:

Debemos continuar demostrando esta capacidad de trabajo en equipo, desarrollo profesional, disciplina y organización, para poder hacer realidad la definitiva Siembra del Petróleo, en beneficio del pueblo venezolano, como herramienta fundamental para crear las condiciones económicas y sociales que permitan la construcción del socialismo en nuestro país. (PDVSA, 2008)

En el 2009 PDVSA modifica sus estatutos e incluye dentro del objeto social de la empresa realizar actividades dirigidas a promover el desarrollo integral, orgánico y sostenido del país y se empiezan a publicar informes de gestión social y ambiental.

Otra cita sobre el rol de PDVSA, en el año 2009:

La nueva PDVSA vibra a lo largo y ancho de nuestro país; es una Empresa Nacional con un extraordinario apoyo popular, que se nutrió de una experiencia Pueblo-Fuerza Armada-Trabajadores Petroleros sin precedentes. Ésta es una realidad que llegó a la industria para quedarse. Todo el potencial de la industria petrolera está a la disposición del país y no cabe duda que se ha convertido en un factor fundamental para la constitución de la sociedad plena y justa que todos

merecemos, en vías de la construcción del socialismo en nuestro país. (PDVSA, 2010).

En los años 2010, 2011 y 2012, el enfoque es muy homogéneo, direccionando las fuerzas de la empresa a impulsar el desarrollo social. En el 2013, el contenido político se mantiene, haciendo incluso que los trabajadores juren lealtad a cumplir el Plan de la Patria que dejó el presidente Chávez luego de ganar las elecciones y fallecer el 5 de marzo de 2013.

A finales del año 2014, se cambia el presidente de la empresa, y se designa a Eulogio del Pino como nuevo presidente, sin embargo, la cartera del Ministerio de Petróleo ya no será ocupada por el presidente de PDVSA, sino por otro funcionario. Con la designación de Eulogio del Pino, se nota, en el informe correspondiente a ese año y el siguiente, un enfoque más gerencial que los vistos en la gestión de Rafael Ramírez, aunque se sigue haciendo énfasis en la subordinación de la empresa al Estado venezolano y en el aporte social de la empresa, la cual es llamada “PDVSA Socialista” (PDVSA, 2015).

Se habla de las metas de aumento de la producción de la Faja y fortalecer el bienestar de los venezolanos como los objetivos principales de la industria. Se menciona la búsqueda de alianzas con otros países y el diseño de esquemas de negocio para seguir aportando capital a la empresa, siempre bajo el enfoque de las empresas mixtas, en las que PDVSA cuenta con la mayoría accionaria.

En el 2015, se repite que el énfasis es alcanzar la “mayor suma de felicidad posible” (PDVSA, 2016) para el pueblo venezolano. Se menciona la implantación del nuevo “Plan Estratégico Socialista (PES)” que fue discutido con todos los sectores de la empresa. En él, se propone transformar a PDVSA en una empresa

con bases socialistas, para que los trabajadores sean los ejecutores y custodios de todos los planes que se realicen en el futuro, organizándose en “Consejos Socialistas de Trabajadores y Trabajadoras (CSTT) para hacer labores de gestión, planificación y ejecución, articulados siempre desde el Ejecutivo Nacional.

En el 2016, se enfatiza el mantenimiento y defensa de la soberanía del petróleo, haciendo hincapié en que la empresa debe actuar para enfrentar a las potencias que amenazan con apropiarse del recurso. Para lograr ese cometido, la empresa debe defender los precios del petróleo y estabilizar el mercado. Se firman acuerdos de cooperación con la estatal rusa Rosneft, para potenciar la producción petrolera, se acuerda con la Corporación Nacional China de Petróleo el desarrollo de la refinería de Jie Yang, en China, la cual utiliza crudo venezolano en su mayoría y el incremento de la producción de la empresa Petrozumo así como otros proyectos más con esta empresa. Adicionalmente se alcanza un acuerdo con Trinidad y Tobago para suministrar gas natural desde Venezuela a la isla, una alianza con India para incrementar la producción de las empresas mixtas en las que están asociados y un financiamiento de Repsol para incrementar la producción de la empresa Petroquímica.

La visión para el año siguiente es:

En 2017 la fuerza laboral petrolera seguirá realizando un enorme esfuerzo para superar las dificultades derivadas de la guerra económica, en lealtad absoluta al legado del Comandante Supremo Hugo Chávez, con una visión nacional, popular y revolucionaria para continuar avanzando en la consecución del brillante porvenir de nuestra empresa y la máxima felicidad posible del pueblo venezolano. (PDVSA, 2017).

4.3 La relación entre Principal y Agente

Desde su constitución en el año 1976, a la gerencia de PDVSA se le otorgó la suficiente autonomía para manejar con una alta discrecionalidad todas las acciones concernientes a la actividad petrolera. Bajo la figura de una compañía anónima el Ejecutivo delimitó su participación a ser el único accionista de la empresa pero concedió a la empresa un alto grado de libertad en su funcionamiento operacional, y la mantuvo alejada de las diatribas de la política. De esta manera la compañía se desarrolló sin conflictos internos e inestabilidades ocasionadas por los cambios de gobierno. A su vez, la disponibilidad de una gran cantidad de empleados con conocimientos técnicos y gerenciales en las filiales que existían anteriormente, le permitió crear un cuadro gerencial de alto nivel. Con estos elementos (autonomía y conocimientos técnicos) era de esperarse que el objetivo de la empresa fuera convertirse en una empresa con mucha relevancia nacional e internacional.

Por otro lado, el Ejecutivo está obligado por Ley a definir y aplicar las acciones que contribuirán con el crecimiento económico sostenido a largo plazo, en un contexto de una baja tasa de desempleo y control de la inflación. La tarea no resulta nada sencilla dadas las limitaciones de recursos financieros y de disponibilidad de factores productivos que enfrentan economías como la venezolana, para desarrollar una oferta de bienes y servicios amplia y diversificada. Se entiende entonces que, ante la vasta disponibilidad de hidrocarburos que son propiedad de la nación, el Ejecutivo establezca como objetivo utilizar la renta generada en el sector petrolero para apalancar el crecimiento de los otros sectores.

Por el hecho de perseguir objetivos distintos es natural que se genere mucha tensión en la relación de estos actores y una pugna por la distribución de la renta. Si bien es una situación que la mayoría del tiempo no ha sido paralizante, se ha llegado a situaciones de ruptura y en los momentos de coexistencia lo que ha sucedido es que la visión de un actor se impone sobre el otro. Esta relación se encuadra perfectamente en la teoría del principal y agente, en la que PDVSA, el agente, está encargado de desarrollar las actividades de la industria petrolera, delegado por el Ejecutivo, el principal. En esta relación existe información asimétrica, puesto que, si bien el Ejecutivo supervisa a PDVSA,

Esta sección se encarga de relatar en qué periodos se ha logrado imponer un actor sobre el otro, con respecto al rol que debe asumir la empresa, para luego evaluar cuáles han sido los resultados de la empresa según quién se haya impuesto, históricamente.

Al inicio de la historia de la empresa, en el año 1976, la empresa asume el rol que se le impone desde el Estado, debido a que se encuentra en una etapa de transición y de consolidación, en el que se reconoce que la creación de esta empresa responde a una tarea asignada por el Principal de generar el máximo beneficio posible. Igualmente, la empresa es aún incipiente y apenas está empezando a armar su estructura interna. El Principal lleva la batuta, por naturaleza, con un mensaje homogéneo tanto en el V Plan de la Nación, como en el Informe anual de la empresa, incluido el reconocimiento por ambos actores de que los subsidios a los precios de los hidrocarburos en el mercado interno estimulan el consumo y que representan una carga para la empresa y para los ingresos de la Nación. De cualquier forma, la relación se lleva de una manera cordial, con constantes reuniones entre la directiva de la empresa y el ministerio, con el fin de establecer los planes de acción.

No obstante, a medida que pasan los años y se van incrementando los montos que deben ser invertidos para hacer crecer al sector, se empieza a notar una tendencia en la empresa de solicitar más libertad, realizando una evaluación independiente de lo que establece el Ejecutivo, a pesar de que los planes se realizan en conjunto. Igualmente se mencionan los problemas de aumento de costos que le genera la inflación en el país, responsabilidad del Estado.

Para el periodo de 1980 a 1982, se nota una subida de la tensión en el conflicto, con la industria con miras a crecer y aumentar el potencial de producción, mientras que el Ejecutivo, con el nuevo gobierno entrante se alinea con la empresa en el VI Plan de la Nación, pero se atraviesa una crisis mundial que empuja al Principal a que en el año 1981 aumente el Valor Fiscal de Exportación y que el año siguiente, se fuerce a PDVSA a modificar su principio de autosuficiencia y se obliga a depositar los montos que posee en divisas, en el BCV, para mantener reservas monetarias, además de usar una parte de la cuenta equivalente en bolívares para poder comprar deuda pública y dotar de fondos a la nación. Acá se mantiene el llamado a no perturbar los planes por circunstancias sobrevenidas, debido a la capacidad de gestión que tiene la empresa. Sin embargo, el Ejecutivo sube los precios de los hidrocarburos en el mercado interno, bajando un poco la presión en términos de costos para la empresa y en el conflicto entre ambos, por lo que se comienza un periodo en el que ambos continúan actuando conjuntamente, sin mayores inconvenientes. Entonces se inicia el periodo de internacionalización de la empresa, con un énfasis mayor a desarrollarse fuera del país. Mientras tanto, la empresa va trabajando en construir un discurso para convencer al país de que la industria trabaja en función del desarrollo nacional.

A lo largo de estos años de consolidación, desde Pdvsa se fue desarrollando una visión del país basada en sus grandes ventajas comparativas de reservas de energía y de localización geográfica... Esta persuasión de la gente de Pdvsa,

primero, fue permeando al resto del país y así se fue desarrollando una visión de la industria petrolera y del gas como palanca del desarrollo nacional en sí misma y no sólo con base en los ingresos que de ella se derivan. (Espinasa, El auge y el colapso de Pdvsa a los treinta años de la nacionalización, 2006)

Este discurso de la empresa suavizó las relaciones con el Ejecutivo, quien parece compartir esta visión con la empresa y le permite desarrollarse con libertad, generando un quiebre en la tendencia que venía manteniendo la relación, con un Agente que seguía al Principal, pero que ahora lo convence de apoyar sus objetivos. A partir del año 1986, la empresa empieza a priorizar su desarrollo en el sentido de que, en los informes anuales, la mención al desarrollo del país es casi nula, solamente se mencionan los planes de la industria y su andar, que viene consolidando la internacionalización y se fija como objetivo clave para el periodo, con la meta de ser una corporación global de referencia en el mercado de hidrocarburos.

Luego, en el año 1991 se ve una tendencia mayor de apoyo del Principal al Agente, cuando, luego de continuas peticiones de la empresa al Ejecutivo de que lo apoye, mediante una reducción de la tributación fiscal, el Principal acepta y comienza a reducir el Valor Fiscal de Exportación durante el año, en dos puntos porcentuales, para luego reducirlo aún más gradualmente, hasta que el Congreso aprueba eliminar este tributo, en un periodo de cuatro años, en el año 1994. Más resaltante aún resulta el apoyo que le dio el Estado a la empresa mediante el respaldo que se dio en el proceso de la apertura petrolera a los capitales privados, con lo que la empresa conseguiría una mayor capacidad de inversión para llevar a cabo los planes elaborados por la empresa, lo que incluye la aprobación del Proyecto de Marco de Condiciones a los fines de la celebración de “Convenios de Asociación para la Exploración a Riesgo de nuevas áreas y la producción de Hidrocarburos bajo el Esquema de Ganancias Compartidas.”

(Brewer-Carias, 2001). Ante este acuerdo se interpuso un recurso de nulidad, por considerar que era inconstitucional, por un grupo de personas que, posteriormente, formarían parte de la eventual Asamblea Nacional Constituyente del año 1999 y, eventualmente, parte del tren ministerial del gobierno de Hugo Chávez. En todo caso, este recurso de nulidad fue desechado por la Corte Suprema a los 3 años de su presentación, afianzando así el apoyo que tuvo la apertura de parte de todo el Estado venezolano.

Luego de este proceso, y en medio de las tensiones que existían entre la gerencia de la industria y el nuevo gobierno entrante, se produce la salida de Giusti de la presidencia de la empresa, siendo reemplazado por Roberto Mandini. Quien estuvo al frente de la empresa durante 7 meses. A su salida, afirmó:

Al presidente Chávez le vendieron una imagen satanizada de PDVSA y parte del problema es la comprensión de que la casa matriz no debe ser la caja chica del Ejecutivo, sino una corporación de nivel mundial que debe competir en el área comercial con las otras grandes compañías. (Bermúdez, 2009)

Este es el inicio de un proceso conflictivo entre el Principal y el Agente, donde el Ejecutivo intenta imponer su visión ante la empresa, intentando lograrlo a través de la designación de múltiples presidentes en la industria, en total 6 durante los primeros 5 años de gobierno. Comienza así un proceso de politización de la industria, donde incluso el expresidente de PDVSA Andrés Sosa Pietri, declara, en el año 2000, que “dos mil gerentes de la nómina mayor se han ido en los últimos 18 meses debido al desánimo a que ha dado lugar la politización de la empresa.” (Bermúdez, 2009)

Luego de la salida de Mandini, se designa a Héctor Ciavaldini, quien venía de ser vicepresidente de la empresa y estaría al mando de la empresa durante

un año y poco más, siendo reemplazado por Guaicaipuro Lamedá. La salida de Ciavaldini fue anunciada por el presidente de la república, Hugo Chávez, en una alocución en la que afirma: “Hoy comienza una reestructuración a fondo de PDVSA. Yo mismo estoy revisando las cosas de esta empresa, las cuentas, los negocios. Aquí hay mucha tela que cortar todavía”. (Como se cita en Bermúdez, 2009), implicando así que hay corrupción en el seno de la industria, por lo que vendrán cambios.

Con Lamedá, que es militar de carrera y proviene de la Oficina Central de Presupuesto, la empresa adopta la postura de excelencia nuevamente, renovando, incluso la Misión, Visión y Valores Organizacionales de la industria y termina por ser relevado de su cargo en febrero de 2002, luego de hacer públicas sus críticas a la reforma de la Ley de Hidrocarburos, y a su salida declara que: “PDVSA no puede resolver esta situación... Debemos mantener esta empresa sólida, robusta, no podemos pedirle que pague más de lo que corresponde. PDVSA no puede resolver todos los problemas del país”. (Como se cita en Bermúdez, 2004). Demuestra así el malestar de la industria por tener que asumir esta gran cantidad de compromisos fiscales con el Ejecutivo.

Lamedá viene a ser sustituido por Gastón Parra Luzardo, quien es economista y para el momento, vicepresidente del Banco Central de Venezuela y defensor de la política petrolera del gobierno actual, contrario a las visiones de apertura. Su nombramiento genera malestar en el interior de la empresa, ya que es un actor externo a la industria, por lo que se asume que se rompe el principio de la meritocracia que había caracterizado a la empresa. Para el mes de abril de 2002, la tensión aumenta con el despido en televisión de parte de la Alta Gerencia de PDVSA y de su movimiento sindical, posterior a lo cual la Confederación de Trabajadores de Venezuela convoca a una huelga general a la que se unen los trabajadores de PDVSA. Esto desemboca en un conflicto que termina con la

salida del poder del Presidente de la República, por un lapso de dos días, al cabo de los cuales, vuelve al mando del Ejecutivo. Luego de estos eventos, es nombrado presidente de la empresa Alí Rodríguez Araque, quien recontrata a los empleados despedidos anteriormente, en un intento de bajar la tensión entre los actores. Para el mes de diciembre de ese año, se convoca un paro petrolero que termina por alargarse hasta el mes de febrero del 2003, lo que termina representando el quiebre definitivo del conflicto entre Principal y Agente, ya que en este proceso se despide a más de la mitad de los empleados de la empresa y a casi todo su tren gerencial, aunque eventualmente se reengancha a algunos.

Finalmente, en el año 2004, se nombra presidente de PDVSA a Rafael Ramírez Carreño, quien se venía desempeñando en el cargo de Ministro de Petróleo y Minería y se mantiene ocupando ambos cargos, generando así una unión total entre Principal y Agente, puesto que el responsable de llevar la relación con la empresa es el encargado de este ministerio. A lo largo de los años en que Ramírez ocupa el puesto de presidente, los planes de la industria son homogéneos con los del Ejecutivo, siendo anunciados, incluso, por el Presidente de la República y no por la empresa. Esta situación continúa, incluso luego de la sustitución de Ramírez de la presidencia de la industria y del Ministerio, por Eulogio del Pino y Asdrúbal Chávez, respectivamente, en el año 2014. Igualmente, la unión entre ambos actores ya es muy profunda y continúan actuando de manera homogénea, incluso nombrando a Del Pino como Ministro de Petróleo y Minería, haciendo que Principal y Agente vuelvan a estar representados por la misma persona.

En la tabla IV-3 se observa la tendencia de las relaciones entre principal y agente a lo largo del periodo estudiado.

Año	1976 - 1979	1980	1981 - 1985	1986 -1997	1998 - 2000	2001 - 2003	2004 - 2016
Relación Principal - Agente	b	c	b	a	b	c	b
a. Principal sigue al agente y apoya el crecimiento de la empresa.							
b. Agente sigue al principal y apoya el crecimiento del país o de un proyecto político							
c. Hay conflicto entre Principal y Agente.							

Capítulo V: Impacto del cambio de rol de PDVSA, a partir del año 2004, en los indicadores financieros de la empresa

En la década de 1990 la gerencia convence al Ejecutivo de ejecutar un plan de inversiones de gran magnitud para afianzar a la industria como una de las primeras corporaciones del mundo. Las inversiones se llevan a cabo y PDVSA se ubica en los primeros cinco puestos del ranking mundial que publica anualmente PIW, durante los años 2008 hasta 2015, última fecha de publicación llegando a ocupar el puesto 4 durante cuatro años, a partir de 2008. Los logros de la aplicación del plan de inversiones pueden considerarse inmejorables para la empresa. Ahora bien, al evaluar el crecimiento económico del país se observan unos pobres resultados y una pérdida de calidad de vida de los venezolanos. Se entiende, entonces, que la consecución de logros de la industria, combinada con los malos resultados para el país, avivaron el conflicto permanente entre el Principal y el Agente.

En el estudio de Contreras y Santeliz (2015) titulado “La diversificación económica y el crecimiento de largo plazo” se expone claramente cómo ha sido el crecimiento en Venezuela y cuáles han sido las causas de dicho resultado. En cuanto al crecimiento establecen:

...el PIB real per cápita creció sostenidamente entre 1950 y 1977. Sin embargo desde 1978, inicia un declive del PIB per cápita y de la productividad del trabajo, que se prolongó por ocho años consecutivos, hasta 1985. Desde entonces, el crecimiento económico ha fluctuado, capturado en una trampa de desarrollo.

En primer lugar, la pérdida de poder contributivo del sector petrolero a partir de la nacionalización de esa industria. En segundo término, la crisis de la deuda que ocurre en los años ochenta. En tercer lugar, el impacto de la liberación del sector financiero, que condujo a una tasa de beneficio favorable, en contra de la del sector real de la economía y, por último, la dependencia de las exportaciones de un recurso natural: el petróleo. (Contreras & Santeliz, 2015)

Contreras y Santeliz dejan claro que es la condición de país exportador casi exclusivamente de petróleo, la razón de la trampa de desarrollo en la que se encuentra Venezuela. Sin embargo, destacan la pérdida de poder contributivo de la industria petrolera luego de la nacionalización, lo que refuerza la idea de que el Ejecutivo, a pesar de su deseo de asignar en PDVSA el rol de apalancar el desarrollo del país, estuvo dispuesto a sacrificar su participación fiscal para permitir el desarrollo de la industria.

A pesar de que se da por finalizado el conflicto en el año 2004, con la unión entre Principal y Agente, el nuevo rol de PDVSA no se ha traducido en una salida de la trampa de desarrollo establecida por Contreras y Santeliz, sino que, al contrario, la caída del PIB y del PIB per cápita se han agudizado. Es por esto, que en esta sección se evaluará el impacto del cambio de rol dado a la industria a partir del año 2004 en sus resultados reales y financieros.

5.1. PDVSA en el ranking mundial de las empresas.

El ranking mundial de las empresas petroleras del mundo es un indicador del desempeño de una empresa petrolera con relación al resto de sus competidoras. La prestigiosa empresa Petroleum Intelligence Weekly (PIW)

publica la lista PIW Top 50 ranking, de las empresas petroleras y de gas. Según este indicador, en el año 2005, PDVSA ocupaba el cuarto lugar en el ranking general, precedida de Saudi Aramco; National Iranian Oil Company y Exxon Mobil. Diez años después, en el 2015, se mantenía muy bien posicionada en el quinto lugar. La empresa China National Petroleum Company escaló hasta el 3er lugar y desplazó a Exxon Mobil y a PDVSA un peldaño más abajo. El ranking general es un promedio de las categorías: a) Producción de líquidos; b) Reservas de líquidos; c) Producción de gas; d) Reservas de gas; e) Capacidad de refinación y e) Ventas. En el cuadro a continuación se puede observar que Venezuela se encuentra, para el año 2015, en la primera posición en Reservas de líquidos, mantiene su posición en la producción de líquidos y pasa de la posición 8 a la 11 en el rubro de ventas.

Tabla V - 1							
Indicador PIW Top 50 de empresas petroleras y de gas							
PDVSA							
Año	Posición general	Producción de líquidos	Reservas líquidos	Producción gas	Reservas gas	Capacidad de refinación	Ventas
2008	4	7	5	21	5	8	8
2015	5	7	1	22	6	6	11

Fuente: Informe de Gestión anual 2012, Petroleum Intelligence Weekly enero de 2015.

Otro indicador con el que se puede evaluar a PDVSA relativo otras compañías es el Fortune Global 500, publicado por la revista Fortune, que clasifica a las 500 empresas más grandes del mundo. La comparación que se hace al utilizar este indicador es con respecto a las ventas, aunque considera, también, el nivel de endeudamiento de las empresas, siendo que, cuando exceden con creces el patrimonio, las empresas quedan excluidas de esta lista. PDVSA no suele aparecer en esta lista, sin embargo, los registros muestran que para el año 1995 se encontraba en la posición 115, en el año 2004 en la posición 76 y en 2015 en la posición 39.

De ambos rankings se desprende que, hasta el año 2015, los resultados financieros de la empresa eran cónsonos con una gran corporación mundial, posicionada entre los mejores puestos. La información financiera presentada por la empresa con sus grandes números de producción, refinación, exportaciones y activos soportaba ese posicionamiento, sin embargo, un análisis minucioso de los informes de gestión y estados financieros permite analizar que, las decisiones que se tomaron en el periodo 2004-2016, abrieron paso a un desastre financiero que se hizo visible, en el año 2018, con la estrepitosa caída de la producción y el colapso del flujo de caja.

5.2. Inversiones planeadas vs. inversiones realizadas

El plan de la década de 1990 de PDVSA tenía como objetivo duplicar la producción de crudo y aumentar la producción de gas. Este era revisado y proyectado durante seis años más. El plan de inversiones que se utilizó para hacer la comparación entre la inversión planificada y la efectivamente realizada corresponde al período 2010-2014, para ese entonces la inversión planificada ascendía a 204.506 millones de dólares y las inversiones en petróleo, refinación y gas representaban el 83,8%. De ese monto, los proyectos en la faja petrolífera del Orinoco y el proyecto de gas costa afuera representaban el 42,3% de total de las inversiones. La empresa orientó sus esfuerzos hacia áreas que, para ser desarrolladas, exigen una alta cantidad de recursos financieros. A su vez, el 16, 2% de las inversiones estaban destinadas a proyectos de filiales no relacionadas directamente con la actividad petrolera, los cuales incluían: el Proyecto Socialista Orinoco (PSO), PDVSA industrial, PDVSA Gas Comunal, PDVSA Desarrollo Urbano, PDVSA Ingeniería y Construcción, PDVSA Naval, PDVSA Agrícola, PDVSA servicios, PDVSA Asfalto y otras filiales no petroleras.

El monto efectivamente invertido fue de 116.274 millones de US\$, lo que representa un 56,9% de lo planificado. Las cifras presentadas en el cuadro a continuación se usan como base para afirmar que los proyectos que no fueron ejecutados pertenecían a los sectores de gas y refinación. A su vez, las inversiones en petróleo se ubicaron en 59.578 millones de dólares americanos y 23.873 millones de dólares se destinaron a otras actividades. Si se consideran las inversiones en petróleo, refinación, comercio, suministro y gas los desembolsos representaron el 79,5% del total, con un 20,5% destinado a áreas no relacionadas con el negocio petrolero.

Tabla V - 2

PDVSA: Inversiones planificadas y desembolso de inversiones (Millones de US\$)					
	Inversión planeada 2010 -2014	Participación	Inversión efectiva 2010 -2014	Participación	Porcentaje de Inversión no ejecutada
Inversiones en petróleo	93.103	45,5	59.578	51,2	-36,0
Refinación, comercio y suministro	35.278	17,3	17.470	15,0	-50,5
Inversiones en gas	42.952	21,0	15.353	13,2	-64,3
Inversiones en otras áreas	33.173	16,2	23.873	20,5	-28,0
Total inversiones programadas	204.506	100,0	116.274	100,0	-43,1

Fuente: Informes anuales de PDVSA, plan de inversiones y cálculos propios.

5.3. Aportes a la nación

La participación fiscal petrolera es un concepto utilizado para nombrar los aportes que recibe el Ejecutivo como accionista de la empresa. Este incluye regalías, impuesto sobre la renta, impuesto superficial y dividendos. A lo largo de la historia petrolera del país, la variación de la tasa de impuesto sobre la renta y de la tasa de regalía, han permitido al Ejecutivo determinar la renta que recibe de PDVSA. Para el año 2005, el Ejecutivo crea un nuevo mecanismo de transferencia de la renta de la empresa con la creación del Fondo Nacional para el Desarrollo (FONDEN), haciendo que la industria traspase un porcentaje de los

ingresos en divisas por exportaciones petroleras a dicho fondo. En ese mismo año se creó el Fondo de Desarrollo Social del País (FONDESPA) y en el año 2008 se crea el Fondo Chino, un fondo de cooperación entre China y Venezuela que recibía recursos del FONDEN, pero cuya fuente de financiamiento primaria era PDVSA.

Otro mecanismo de transferencia, ideado por el Ejecutivo, son las misiones, que consisten en proyectos de desarrollo social para otorgar recursos o servicios, directamente, a las comunidades. Las misiones que recibieron aportes de PDVSA son: Misión Ribas, Misión Alimentación, Misión Barrio Adentro, Misión Vuelvan Caras, Misión Milagros, Misión Sucre, Misión Ciencia, Misión Revolución Energética, Misión Vivienda, Misión Agro Venezuela, Misión Hijos de Venezuela, Misión Amor Mayor y Misión Barrio Nuevo Barrio Tricolor. El aporte total a la nación, sumando la participación fiscal, el aporte a los fondos y el aporte a las misiones, para el período 2001-2016 fue presentado por PDVSA en su informe de gestión del año 2016.

Tabla V - 3

Aportes de PDVSA en forma de misiones, fondos y proyectos al Ejecutivo					
Millones de US\$					
Años	Misiones	Fondos			Otros
		Fonden	Chino	Fondespa	
2001	0				34
2002	0				14
2003	369				180
2004	1.528			2.000	788
2005	2.496	1.525		2.000	1.266
2006	3.515	6.855		229	1.759
2007	5.267	6.761			2.781
2008	1.104	12.384	864		3.022
2009	1.514	600	2.065		2.427
2010	8.556	1.334	2.507		11.160
2011	12.690	14.728	5.022		10.945
2012	8.211	15.572	5.760		14.322
2013	6.128	10.418	5.817		11.396
2014	6.336	10.400	6.854		2.490
2015	3.182	976	6.355		9.705
2016	1.384	599	2.931		6.061
Total	62.280	82.152	38.175	4.229	78.350

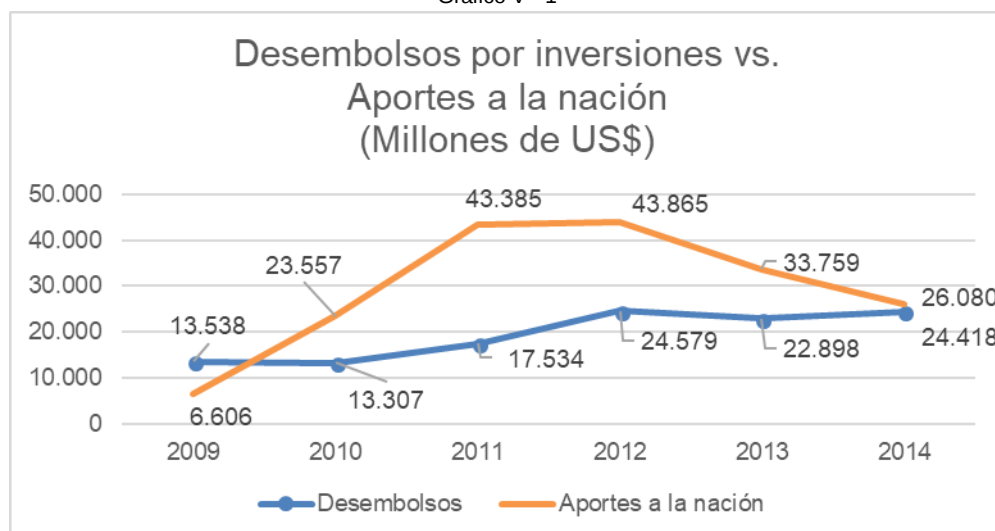
Fuente: Informes de gestión de PDVSA de varios años y cálculos propios.

De esa información se desprende que el monto total aportado a través de estos medios asciende a 265.186 millones de dólares americanos, distribuidos en un 47% en los Fondos y el restante 53% en misiones y otros.

Para el período 2009- 2014, los aportes a la nación superaron con creces los desembolsos en inversiones, marcando así una fase donde se favoreció, abiertamente, el desarrollo social y otras áreas económicas del país en detrimento de la empresa. En una carta pública de Jorge Giordani, quien fuera el ministro a cargo de la planificación durante el periodo del Presidente Chávez, titulada “Testimonio y responsabilidad ante la historia”, menciona que los recursos de la nación se utilizaron para ganar las elecciones presidenciales y de gobernadores del año 2012. En sus palabras:

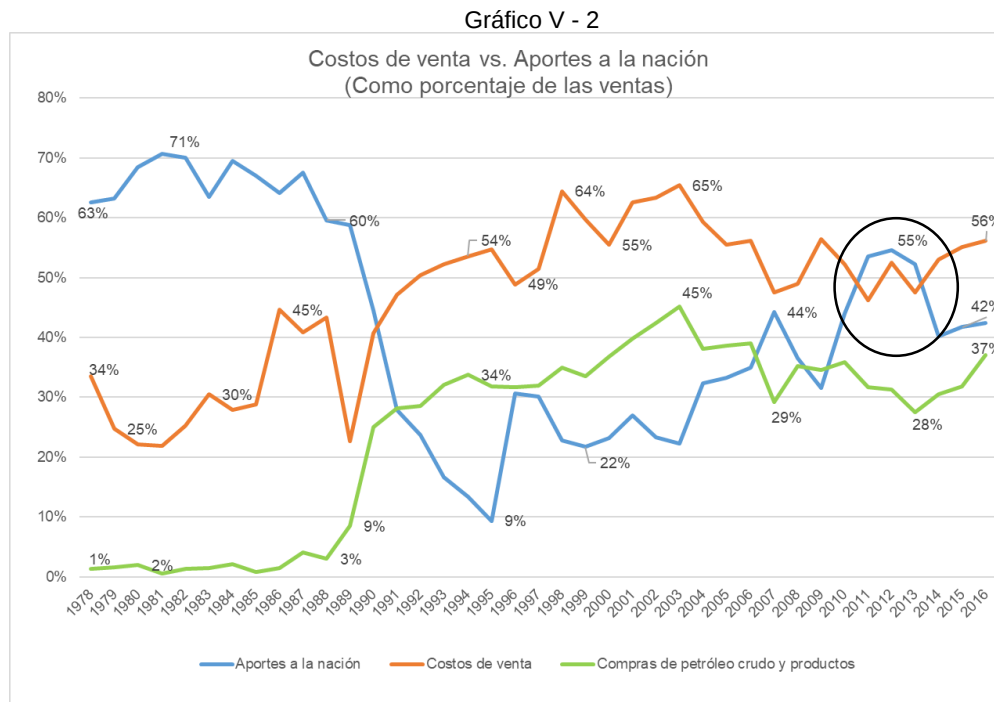
En este camino del proceso bolivariano era crucial superar el desafío del 7 de octubre de 2012, así como las elecciones del 16 de diciembre de ese mismo año. Se trata de la consolidación del poder político como un objetivo esencial para la fortaleza de la revolución y para la apertura de una nueva etapa del proceso. La superación se consiguió con un gran sacrificio y con un esfuerzo económico y financiero que llevó el acceso y uso de recursos a niveles extremos que requerirán de una revisión para garantizar la sostenibilidad de la transformación económica y social. (Giordani, 2014)

Gráfico V - 1



Fuente: Informes de PDVSA de varios años y cálculos propios.

Esta apropiación de la renta, de parte del Ejecutivo, es una situación atípica en la historia de petrolera de Venezuela ya que, por el contrario, desde la nacionalización la disposición del Ejecutivo fue más bien a sacrificar su participación fiscal y permitir que PDVSA desarrollara sus planes de inversiones, tanto el de la internacionalización como el de la apertura petrolera. Lo que es apreciable mediante la realización de una serie histórica de la participación fiscal y su comparación con los recursos dejados dentro de la industria para su desarrollo. La forma de presentar la distribución de los ingresos petroleros entre ambos actores, PDVSA y el Ejecutivo, es tomada de los expertos petroleros Gastón Parra y Carlos Mendoza Potelá, comparando la participación fiscal con los costos operativos como porcentaje de los ingresos brutos. A la gráfica se le agregan los montos de compras de petróleo crudo, derivados y otros porque históricamente ha representado hasta el 50% de los costos totales. Este monto se refiere a las compras de crudo, que se hacen a otros países, para abastecer las refinerías en el exterior y, en los últimos años, a compras de crudos para mezclar con los crudos nacionales más pesados. La reducción que se observa en el gráfico está asociada a la venta de algunas refinerías en el exterior, principalmente las que están ubicadas en Europa, a excepción de la refinería en asociación con Nynäs, y una parte de las refinerías en Estados Unidos. En la medida en que se desarrolló la capacidad de producción, sin un incremento proporcional en la producción nacional, se hizo necesario surtir a las refinerías con crudos mexicanos y de otros países.



Fuente: Informes de PDVSA de varios años y cálculos propios

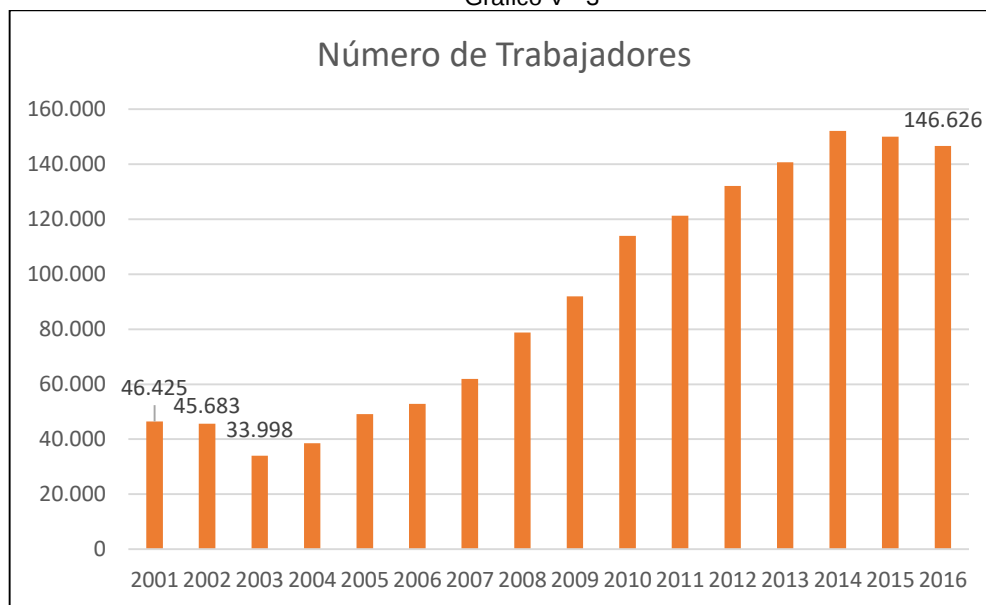
En el periodo comprendido entre 1978 y 1988, los aportes a la nación, concentrados en la participación fiscal, que incluye únicamente impuesto sobre la renta y regalías, representaban el 66%, mientras que los costos operativos representaban el 31%. En el periodo siguiente, entre 1989 y 2003, la situación cambia totalmente y la participación del Ejecutivo representa un promedio de 26%, en tanto que los costos de la industria representan el 53% de los ingresos. En este periodo, los recursos obtenidos de la actividad petrolera fueron, cada vez más, permaneciendo en la industria, primero para invertirla en la internacionalización y luego para incrementar la capacidad de producción. A partir del año 2004 y hasta el 2016, los cambios realizados al marco legal para revertir la apertura petrolera y la aplicación de los nuevos mecanismos, diseñados para transferir recursos de la industria al Ejecutivo, en forma de Misiones y Fondos, le permiten al Ejecutivo recuperar su participación hasta un promedio de 42%, mientras que los costos de la industria representan el 53% de

los ingresos, a excepción de los años 2011 a 2013, resaltados en el gráfico, en los cuales los aportes a la nación superan a los costos de la empresa. Es importante aclarar que el aumento de los precios del petróleo de forma continua desde de 32,9 dólares por barril hasta el año 2012 a 103,4 dólares por barril, con la excepción del año 2009, produjo una enorme cantidad de ingresos, por lo que la cantidad de recursos que se reparten ambos actores, es mayor a los periodos anteriores.

5.4. Fuerza laboral

Una de las variables en las que se observa un incremento considerable es en el número de trabajadores de PDVSA, el cual pasa de 38.519 trabajadores en 2004 a 146.626 trabajadores en 2016, casi cuadruplicando la nómina en el periodo. En el gráfico se observa, igualmente, el resultado del conflicto entre el Ejecutivo y la gerencia de PDVSA entre el 2001 y el 2003 que acarreó el despido de una gran cantidad de trabajadores. Tomando como referencia la nómina del año 2001 de 46.425 trabajadores y la cifra de 2003 de 33.998 trabajadores, la reducción fue de 12.427 trabajadores, es decir, 26,8%. Este hecho fue determinante para la empresa ya que significó la salida de toda la gerencia alta y media de la empresa, así como del personal calificado, sin embargo, del número total de trabajadores despedidos inicialmente, que se calcula en un 50%, un porcentaje de técnicos y trabajadores medios fue reincorporado.

Gráfico V - 3



Fuente: Informes de PDVSA de varios años y cálculos propios

En el periodo entre 2004 y 2014, en el que Rafael Ramirez preside la empresa, el número de trabajadores aumentará a una tasa promedio de 15% por año. La incorporación laboral de esos años se hace, mayoritariamente, en el sector petrolero en el que hay 121.752 trabajadores, pero no menos importante es la incorporación de 31.043 trabajadores a la nómina de PDVSA por la absorción de empresas relacionadas con actividades no petroleras.

El organigrama de la empresa permite observar el crecimiento de la Corporación que llevó al incremento de la nómina de trabajadores, la cual no se encuentra desagregada por dependencia. Las filiales son las siguientes:

- PDVSA Petróleo, creada en 1998 para fusionar las filiales Lagoven, Maraven y Corpoven.

- Corporación Venezolana del Petróleo, S.A., PDV Marina, S.A., PDVSA Servicios, S.A., Bariven, S.A., Intevep, S.A., PDVSA Ingeniería y Construcción, S.A., COMMERGIT, COMMERCHAMP.
- PDVSA gas, creada en 2001 para separar las actividades de gas no asociado de la producción de petróleo.
- PDVSA Caribe, S.A y PDVSA América, S.A creadas entre el 2005 y el 2006.
- PDVSA Agrícola, S.A; PDVSA Desarrollos Urbanos, S.A., PDVSA Industrial, S.A., PDVSA Naval, S.A., PDVSA Ingeniería y Construcción, PDVSA Gas Comunal, S.A. y PDVSA TV, S.A. en el 2008.

En el 2015 se aprobó la desincorporación de las filiales: PDVSA América, S.A., PDVSA Industrial, S.A., PDVSA Naval, S.A., PDVSA Salud, S.A., PDVSA Agrícola, S.A., PDVSA Gas Comunal, S.A., PDVSA Desarrollos Urbanos, S.A., la Empresa Nacional de Transporte, S.A. y las filiales de estas compañías.

5.5. Reservas de petróleo, producción y ventas (Indicadores reales)

Para el año 2016, las reservas de petróleo de Venezuela se ubican en 261.253 millones de barriles, lo que equivale a una relación de producción-reservas de 280 años que, partiendo del monto registrado en el año 2005 cuando las reservas eran de 80.012 millones de barriles y una relación producción-reservas de 67 años, es notable la incorporación de reservas en estos 11 años. Podría entenderse, entonces, el esfuerzo hecho por PDVSA para difundir este gran logro de su Proyecto Orinoco Magna Reserva, el cual buscaba convertir a Venezuela en el país con las mayores reservas del mundo. Sin embargo, cuando observamos la calidad del crudo de la faja, el cual es extrapesado, con menos de

9° API, en una escala que llega a más de 40° API para el crudo de mayor calidad, y una proporción de 86,4% dentro del total de las reservas, se observa la fuerte disminución en la calidad de crudos, dejando atrás el sitio que ocupó el siglo pasado como productor de petróleos livianos y medianos de bajo costo. Así, el país se convirtió en un productor de crudos pesados de alta viscosidad que para ser colocados en el mercado deben ser mezclados o mejorados. Este proceso de mejoramiento conlleva un aumento en los costos de producción de casi tres

Tabla V - 4

Clasificación de PDVSA Reservas de petróleo probadas				
Clasificación de crudo	Millones de Barriles		Estructura (%)	
	2005	2016	2005	2016
Condensado	1.833	2.499	2,3	0,8
Liviano	9.747	10.743	12,2	3,6
Mediano	12.456	9.538	15,6	3,2
Pesado	17.533	18.217	21,9	6,0
Extrapesado	38.443	261.253	48,0	86,4
Total	80.012	302.250	100,0	100,0
Relación reservas/producción (años)	67	280	67	280

Fuente: Informes anuales de PDVSA de varios años y cálculos propios
 veces el costo de producción de los crudos livianos y medianos.

Este reservorio es conocido desde los años setenta, con reservas que se ubican en alrededor de 1.360.000 millones de barriles de petróleo extrapesado, de manera que la certificación de las reservas consistió en subir el factor de recobro, lo que se refiere a la cantidad de petróleo que se puede recuperar, a 20%. Muchos ingenieros citados por Gustavo Coronel en un artículo publicado en NoticieroDigital.com titulado “Ni tantas ni tan buenas” (2016), cuestionan este porcentaje y lo consideran irreal, en sus palabras:

Esa cifra de factor de recobro es anti- científica y viola la definición internacionalmente aceptada de reservas probadas de petróleo. Es fraudulenta a la luz de lo que se conoce (y desconoce) del petróleo y bitumen de la Faja del Orinoco. (Coronel, 2016)

La estrategia de la gerencia de PDVSA de vender la amplia disponibilidad de reservas de crudo extrapesado como un elemento que posiciona al país entre los primeros países petroleros del mundo no fue utilizada, únicamente, por la administración de Rafael Ramírez durante el gobierno de Hugo Chávez; ya en la década de 1990 el entonces presidente de la industria, Luis Giusti, afirmaba lo siguiente:

“Sustentados en las premisas de un modesto pero sostenido crecimiento de los mercados mundiales de hidrocarburos, de la amplia base y calidad de las reservas con que cuenta y de la madurez lograda por la industria petrolera, el Plan se suscribe en un escenario de importantes oportunidades para Venezuela” (PDVSA, 1993).

Dos elementos han acabado con el mito de Venezuela como una gran potencia petrolera. El primero de ellos es la abundancia de los hidrocarburos en el Medio Oriente, donde los reservorios no han sido contabilizados en su totalidad por falta de interés de los mismos gobiernos de esos países y de la revolución que ha significado la técnica de fracturación hidráulica, o fracking, para extraer el petróleo de las lutitas, lo cual ha permitido que varios países, sobre todo Estados Unidos, aumenten su producción en más de 5 millones de barriles diarios, haciendo menos atractivo el petróleo crudo extrapesado de Canadá y de Venezuela. El segundo elemento es la proliferación y uso de energías limpias, dado el aumento de la conciencia sobre el daño que causa la explotación de los hidrocarburos al planeta. Esto hace que grandes consumidores como China y

productores estén invirtiendo en fuentes alternas de energía. En palabras de Gustavo Coronel:

Es necesario que los líderes políticos....comprendan esto, porque todavía se piensa en el sector político que Venezuela es la gran potencia mundial del petróleo y que el petróleo resolverá todos nuestros problemas. La respuesta es un rotundo no. Y es un rotundo no porque no solo la cantidad de petróleo es mucho menor sino, más importante aún, porque el 80% o más del petróleo que tenemos es de una calidad inferior al de otros países, de una composición y naturaleza que lo hace muy vulnerable a las tendencias mundialmente existentes en materia de protección ambiental. En efecto, en la reciente Conferencia de París, 197 países decidieron hacer lo necesario para mantener la tasa de calentamiento global a no más de dos grados centígrados en promedio por encima del nivel actual. Para ello deberán remplazar grandes volúmenes de combustibles fósiles por fuentes energéticas más limpias. Ese es un proceso que está en marcha y que obligará al planeta a dejar para siempre en el suelo y subsuelo grandes volúmenes de carbón y de hidrocarburos contaminantes. Entre estos últimos están los petróleos y bitúmenes de la Faja del Orinoco, por su alto contenido de metales y azufre, de gran poder contaminante y por el alto costo de su mejoramiento. A la tasa actual de producción el petróleo del Orinoco tardaría unos 200 años en ser producido pero todo parece indicar que el petróleo como fuente principal de energía dará paso a otras fuentes más limpias en el curso de los próximos 50-60 años.

5.6. Producción y ventas externas (miles de barriles por día)

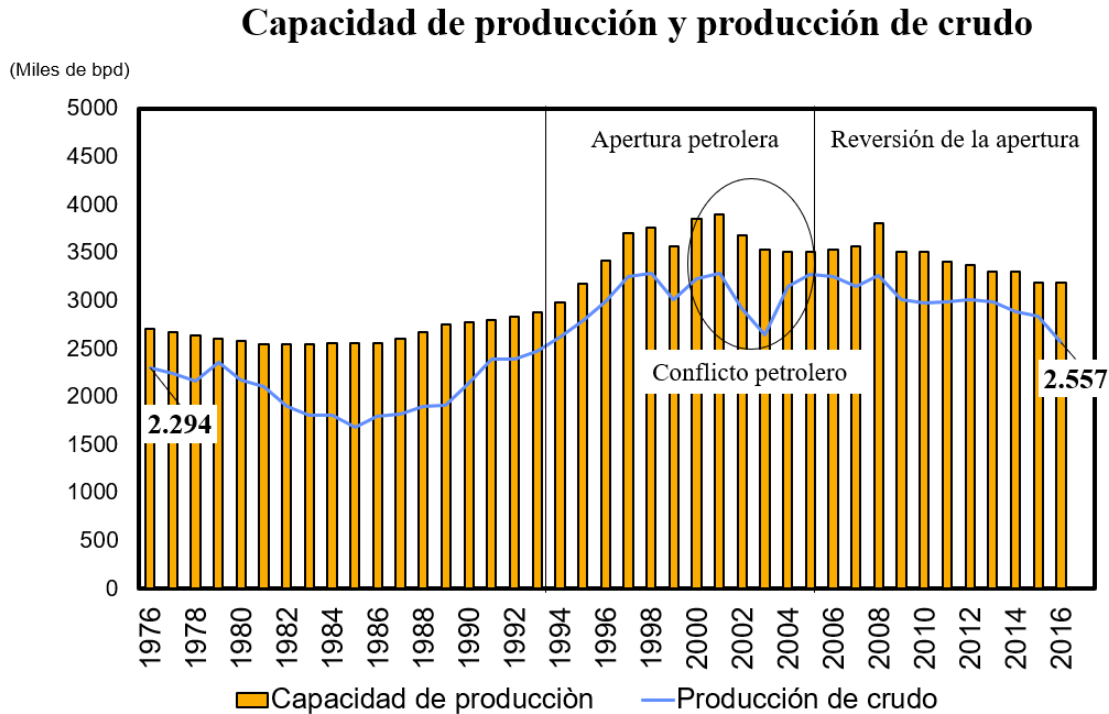
No se pueden entender los resultados de la producción y la capacidad de producción si no se analizan desde la década de 1990 en adelante cuando fue puesto en práctica el Plan corporativo 1995-2000 de PDVSA, cuyo principal objetivo era aumentar la capacidad de producción desde 2,9 millones de barriles diarios hasta 4,6 millones de barriles diarios en 2003. El incremento en 1,7 millones de barriles diarios vendría distribuido en 1,3 millones de barriles diarios en áreas tradicionales de crudos condensados, livianos y medianos y 400.000

barriles diarios en la Faja Petrolífera del Orinoco. El esfuerzo era mayoritariamente en áreas de crudos livianos y medianos porque existía conciencia de que el costo de conversión del crudo extrapesado de la faja implicaba “megaproyectos” de inversión por su alto costo. Este plan significó el inicio de la apertura petrolera, mediante la concreción de negocios conjuntos en la Faja Petrolífera del Orinoco, en campos petroleros considerados marginales, en la producción de gas libre, entre otros.

Los resultados en cuanto a la capacidad de producción y composición de los crudos resultaron muy diferentes a lo planificado en los años noventa. Después de lograr, en el año 2001, un máximo de capacidad de producción de 3,9 millones de barriles diarios, se estaban produciendo 3,3 millones de barriles para cumplir con los compromisos de recorte de la producción decidido en el seno de la OPEP. No existen estimaciones del costo que significó tal incoherencia en los indicadores, pero se puede suponer que fue una suma considerable que se pudo emplear en otras actividades económicas que no presentaran este continuo enfrentamiento entre la visión de la empresa y del Ejecutivo sobre el desarrollo del negocio petrolero. Todo esto, sin considerar que el conflicto del año 2002 llevó a una pérdida de la capacidad de producción de 500 mil barriles diarios, ni el hecho de que la producción al mes de abril del año 2018 se ubicó en apenas 1,5 millones de barriles diarios.

Los resultados volumétricos que se reseñan en la presente investigación llegan hasta el año 2016. La capacidad de producción en ese año se encontraba en 3,1 millones de barriles diarios y la producción de crudo en 2,56 millones de barriles. La comparación con el año 2001 arroja una caída de 900 mil barriles (20,5%) y 740 mil barriles (22,4%) respectivamente. La producción de crudos pesados y extrapesados representa el 58% la producción de 2016, evidenciando que fue la producción de más alto costo de la faja la que terminó desarrollándose.

Gráfico V - 4

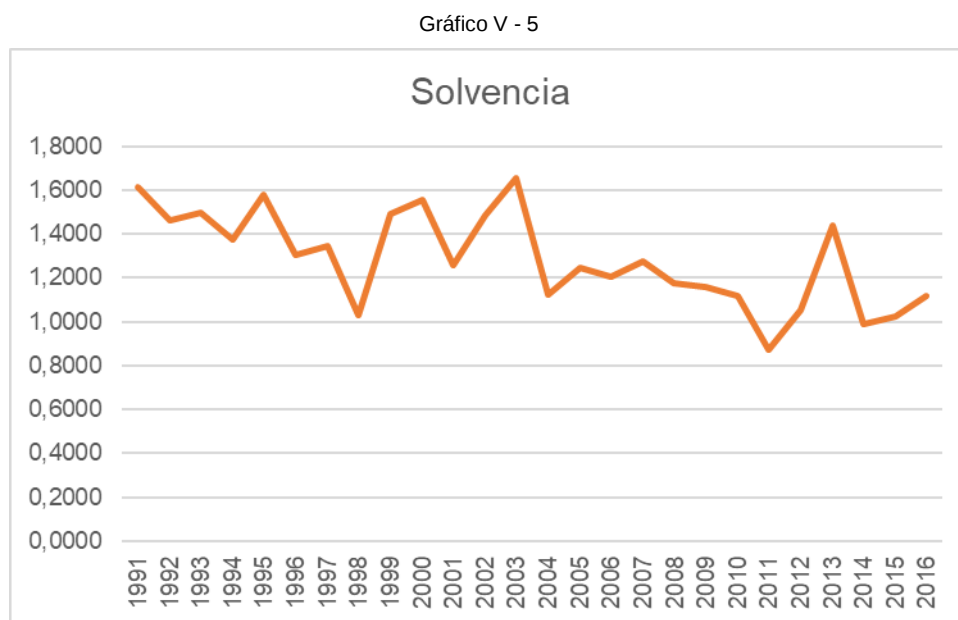


Fuente: MENPET, PDVSA y BCV.

5.7. Indicadores financieros

El estudio de razones financieras se enfocará en 3 razones financieras, siendo una de ellas de liquidez, la solvencia, otra de endeudamiento, la razón de pasivo a largo plazo a capital y la última, de rentabilidad, el margen de utilidad neta. Para hacer una comparación entre el periodo previo al quiebre del 2004, se utilizan los años desde 1991 hasta 2001, que corresponden al periodo en el que el Ejecutivo decidió apoyar a la empresa con la extensión de tres años más y que, igualmente, los montos de los estados financieros están denominados en la misma moneda. Además, se considera que este fue el periodo en que PDVSA trabajó de manera conjunta con el Ejecutivo con el rol de hacer crecer a la

empresa, lo que contrasta con el periodo 2004-2016, en el que el rol que asume es el de desarrollar el modelo político que plantea el Ejecutivo. Se excluyen los años 2002 y 2003 del análisis de la comparación, por considerar que los resultados de la empresa, en este periodo de alta conflictividad, generarían un movimiento no representativo en los resultados estudiados.

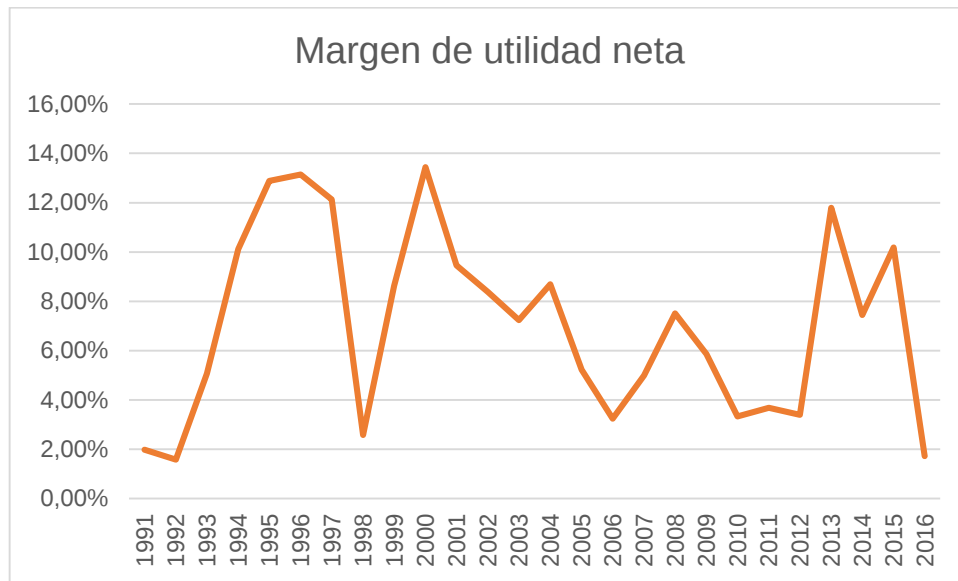


Fuente: Informes de PDVSA de varios años y cálculos propios.

En el indicador correspondiente a la solvencia, se observa, durante el periodo de 1991 al 2001, una tendencia decreciente en su capacidad de pago a corto plazo, observando que el menor registro, de 1,03, ocurre en el año 1998, correspondiente a la crisis financiera mundial que tuvo un efecto adverso sobre los precios del crudo, presentando una recuperación luego de este año, con condiciones más favorables, en el mercado, para la empresa. Luego, a partir del año 2004, se continúa la tendencia decreciente de la solvencia de la empresa, hasta caer al mínimo histórico de 0,87 en el año 2011, a partir del cual se recupera este indicador hasta alcanzar un máximo del periodo en el 2013, en consonancia

con el aumento de los precios del petróleo, que para el 2012 alcanzaron su máximo histórico, ayudando así a la empresa a mantener su capacidad de pago a corto plazo.

Gráfico V - 6



Fuente: Informes de PDVSA de varios años y cálculos propios.

Con respecto al margen de utilidad neta, en el periodo 1991-2001 se nota un incremento sostenido del mismo, hasta el año 1998 en la que sucede una caída brutal del margen, como consecuencia de la crisis financiera mundial, siendo recuperado el año inmediatamente posterior hasta el año 2000, a partir del cual se inicia una caída sostenida del margen de utilidad. A partir del año 2004, con el inicio de la gestión de Rafael Ramírez y el consecuente desarrollo del modelo político planteado por el gobierno que asume la empresa. En este periodo se nota una tendencia decreciente que se rompe en el año 2013, a causa de una cuenta de ingresos financieros que incluye PDVSA de ganancia en cambio de la moneda, que coincide con la devaluación efectuada en febrero de dicho año, por un monto de 20.647 millones de dólares, cuando su ganancia neta

fue de 15.835 millones de dólares. Por lo tanto, se observa un deterioro sostenido en el margen de ganancia de la empresa.

Gráfico V - 7



Fuente: Informes de PDVSA de varios años y cálculos propios.

Ahora bien, observando la razón de pasivo a largo plazo a capital contable, se determina que la empresa mantenía un nivel bajo de endeudamiento a largo plazo durante el periodo de 1991 a 2001, incluso mostrando una tendencia decreciente, debido a que, en este periodo, la empresa atravesaba el proceso de apertura petrolera, financiándose así con los recursos que provenían de las empresas que invertían en el negocio. En el segundo periodo de interés, se nota un crecimiento exponencial de las obligaciones a largo plazo de la empresa, desde el año 2006, cuando las obligaciones representaban el 4,26% del patrimonio hasta alcanzar, en 2014, el 65,69%. En estos años, PDVSA emitió una gran cantidad de bonos y se adeudó con bancos internacionales por montos muy elevados, aumentando así el valor del indicador. Además, en este periodo de tiempo, PDVSA asumió nuevas filiales, de las cuales absorbió igualmente la deuda contribuyendo, entonces, al aumento de las obligaciones a largo plazo.

Para caracterizar el aumento de la deuda, se observan tres relaciones claves de esta razón de endeudamiento, con el fin de saber cuál fue el uso que se le dio a los recursos recibidos por la deuda, estas son: a) Correlación entre la razón y los precios del petróleo; b) Correlación entre la razón y la capacidad de producción y c) Correlación entre esta razón y los aportes a la nación.

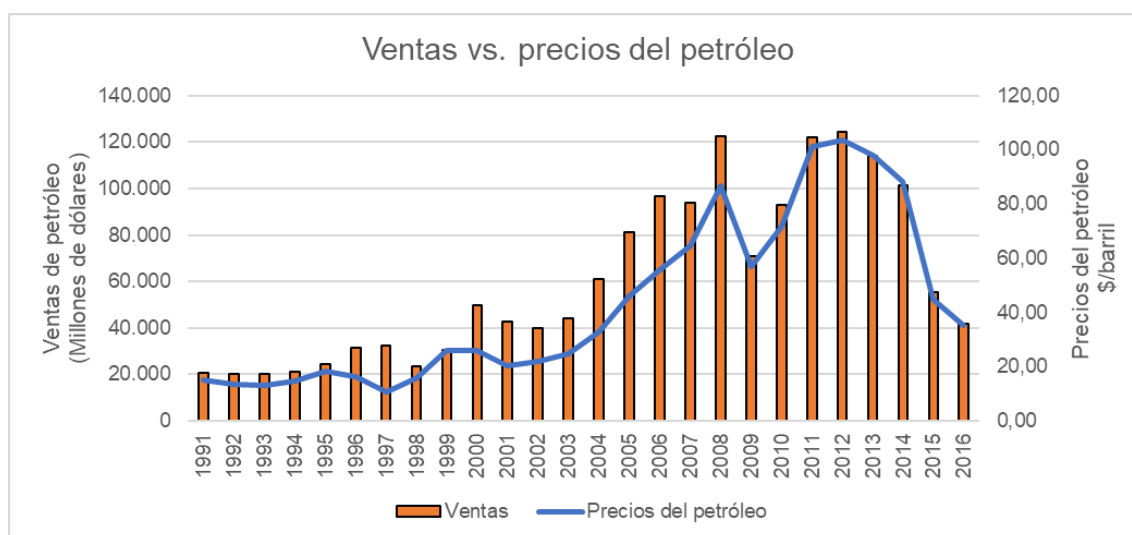
En la primera relación se encuentra que, para el periodo 1991-2001, la correlación entre estas variables es de -0,23, denotando que, aunque el factor de correlación es bajo, a medida que suben los precios del petróleo, la tendencia de la empresa es a endeudarse cada vez menos, puesto que tiene una correlación inversa. Para el periodo 2004-2016, esta correlación es de 0,47, por lo que se observa un cambio en la tendencia del comportamiento de la empresa, asumiendo más deuda a medida que los precios del petróleo son más altos. Esto puede ser explicado debido a que, gracias a mayores ingresos, la empresa tiene un mayor acceso a financiamiento.

En la segunda relación se observa que, para el periodo 1991-2001, la correlación entre la razón y la capacidad de producción es de -0,45, indicando que, a mayor cantidad de deuda asumida por la empresa, menor resulta siendo la capacidad de producción. Cabe resaltar que, en este periodo, se desarrolla la apertura petrolera, con lo que la deuda que asume la empresa es cada vez menor, mientras que la capacidad de producción va en aumento. En el periodo posterior, se observa una correlación de -0,73, en este caso, con un aumento significativo de la deuda a largo plazo y una disminución sostenida de la capacidad de producción, por lo que se infiere que los recursos que entran a la empresa, en forma de deuda, no se utilizan para aumentar la capacidad de producción de la empresa y, por tanto, no están siendo invertidos en el negocio.

Finalmente, en el periodo 1991-2001, la relación entre la razón de obligaciones a largo plazo y los aportes a la nación es de -0,41, indicando que a medida que la empresa se endeuda, el ejecutivo tiende a dejar más dinero en la empresa, para que se desarrolle. En contraste, en el periodo 2004-2016 el coeficiente es de 0,47, marcando un cambio de tendencia total entre el accionar de la empresa en el periodo anterior y este, en el que la empresa aporta más dinero a la nación, mientras se encuentra más endeudada.

5.8. Ventas vs. precios del petróleo

Gráfico V - 8



Fuente: Informes de PDVSA de varios años, PODE y cálculos propios

En vista del desmejoramiento de estos indicadores, hay que mencionar que estos se dieron en un contexto de aumento de los precios del petróleo, con el consiguiente incremento en las ventas de la empresa, a diferencia del periodo anterior que se vio marcado por una estabilidad en los precios, incluso aumentando sus ventas con una caída del precio en el año 1997.

Conclusiones

El estudio de la relación entre el Ejecutivo y PDVSA, bajo el enfoque de economía política, permitió caracterizarla y clasificarla. Esta relación ha tendido a ser de pugna por el uso de la renta petrolera, dados los objetivos diferentes de cada uno, en vista de que el primero quiere utilizar a la industria como palanca de desarrollo del país y la segunda quiere crecer y convertirse en una corporación energética mundial. A lo largo de los cuarenta años estudiados (1976-2016) las relaciones entre ambos actores han sido de coexistencia de objetivos contradictorios, por lo que uno de los dos actores ha tenido que ceder y acompañar al otro en su visión o rol de PDVSA, con excepción de los años 2002 y 2003 donde la pugna llegó a su máximo nivel y generó un quiebre definitivo. A partir del año 2004, el Ejecutivo impone en PDVSA el rol de apalancar el desarrollo de un modelo político y económico de tipo socialista.

Imponer este nuevo rol a PDVSA condujo a resultados muy adversos en sus indicadores reales y financieros, tomando en cuenta que como toda empresa petrolera es intensiva en capital y debe mantener una alta inversión para operar eficientemente, además de que se enfrenta a costos hundidos elevados. Para lograr las metas planteadas por el Ejecutivo en el modelo socialista, la gerencia de la empresa realizó inversiones y aportes a la nación por un monto de 265.186 millones de dólares americanos. Incluso para el periodo 2009-2014, los aportes a la nación superaron con creces los desembolsos en inversiones.

La penosa situación que atraviesa PDVSA en el año 2018, con una caída de su nivel de producción de crudo a 1,5 millones de barriles diarios, en promedio para el mes de abril de ese año, desde 3,2 millones de barriles diarios reportados en 2013, muestra las terribles consecuencias de haber colocado a la industria al servicio de un proyecto político, pero además, de esta investigación se desprende que no basta con devolver a la empresa su rol original sino que debe resolverse el problema entre el principal y el agente y diseñar un rol para la industria que sea sostenible en el tiempo. Esto supone alcanzar acuerdos en temas tan delicados como: a) La participación de Venezuela en la OPEP, b) El espacio que se le dará al sector privado, con un legislación que brinde protección a las inversiones y c) Definir y respetar una senda de crecimiento de la capacidad de producción y refinación de petróleo. Urge llegar a estos acuerdos por dos razones, la primera porque el petróleo venezolano no goza de la competitividad de otros años (producir un barril de petróleo ha pasado de cerca de 4 dólares por barril a más de 22 dólares por barril) y la segunda porque los recursos financieros que consiga la nación deben ser bien invertidos en actividades que permitan recuperar la senda de crecimiento económico perdida desde los años setenta del siglo anterior. Los planes de inversión de PDVSA o de las empresas que se encarguen de desarrollar las actividades petroleras, no pueden seguir sujetas a las motivaciones de los gobiernos de turno y menos que tengan la potestad de modificar los objetivos trazados, ya que estos cambios resultan ser costosos para el país.

Anexos

Marco legal de la industria de los hidrocarburos

Desde el año 1998, con la elección del Presidente Hugo Chávez, el Estado comenzó a configurar un cambio en el marco legal que norma a PDVSA, iniciando con la convocatoria a una Asamblea Nacional Constituyente para redactar una nueva Constitución. Con respecto al área de Hidrocarburos, en esta nueva Carta Magna se expresa, en su artículo 302, que “El Estado se reserva, mediante la ley orgánica respectiva, y por razones de conveniencia nacional, la actividad petrolera y otras industrias, explotaciones, servicios y bienes de interés público y de carácter estratégico.” (Asamblea Nacional Constituyente, 1999). Además, con esta nueva Constitución, se cierra la posibilidad definitiva de la privatización de la industria petrolera, en el artículo 303 se expresa:

Por razones de soberanía económica, política y de estrategia nacional, el Estado conservará la totalidad de las acciones de Petróleos de Venezuela, S.A., o del ente creado para el manejo de la industria petrolera, exceptuando las de las filiales, asociaciones estratégicas, empresas y cualquier otra que se haya constituido o se constituya como consecuencia del desarrollo de negocios de Petróleos de Venezuela, S.A. (Asamblea Nacional Constituyente, 1999)

El próximo cambio que se hará corresponde a la Ley Orgánica de Hidrocarburos, que estaba vigente desde el año 1943, en el año 2001. En esta se engloba todas las actividades relativas al sector hidrocarburos, derogando así todo el conjunto de leyes que normaba el sector y unificándolas en una sola. Se designa al Ministerio de Energía y Petróleo como encargado de formular, regular

y dar seguimiento de las políticas y la planificación del sector, realizándola bajo los lineamientos dictados por el Plan Nacional de Desarrollo. Otro cambio relevante en la ley es la disposición del artículo 5, en la que se establece que todo el accionar de las actividades en el sector, estará dirigido a “fomentar el desarrollo integral, orgánico y sostenido del país” también se resalta que:

Los ingresos que en razón de los hidrocarburos reciba la Nación propenderán a financiar la salud, la educación, la formación de fondos de estabilización macroeconómica y a la inversión productiva, de manera que se logre una apropiada vinculación del petróleo con la economía nacional, todo ello en función del bienestar del pueblo. (Asamblea Nacional de Venezuela, 2006)

En esta ley se establece que las actividades primarias serán realizadas por el Estado, directamente por el Ejecutivo o por empresas de su propiedad. A la vez, se permite la creación de empresas mixtas siempre que el Estado posea una participación mayor al 50% del capital social. Con este cambio, se cierra la puerta a los anteriores convenios operativos, asociaciones estratégicas y los convenios de utilidades compartidas, utilizados durante el periodo de la apertura petrolera.

Otro de los cambios realizados en el marco legal, que afecta a PDVSA es la reforma de la Ley del Banco Central de Venezuela, en el año 2005, que modifica el artículo 113, donde se menciona la obligación de PDVSA de vender las divisas de las que disponga al BCV al tipo de cambio vigente, con el fin de atender los gastos operativos en el país de la empresa, así como las contribuciones fiscales. La modificación añade al artículo la siguiente obligación:

El remanente de divisas obtenidas de la fuente indicada en el presente artículo será transferido al Fondo que el Ejecutivo Nacional creará a los fines del financiamiento de proyectos de inversión real productiva, la educación y la

salud; el mejoramiento del perfil y saldo de la deuda pública; y la atención de situaciones especiales y estratégicas. (Asamblea Nacional , 2005)

El fondo mencionado en la ley es creado el 30 de agosto del mismo año y es nombrado FONDEN y está estructurado como una Sociedad Anónima, adscrita al Ministerio de Finanzas.

Referencias bibliográficas

- Asamblea Nacional . (2005). Ley del Banco Central de Venezuela. *Gaceta Oficial*. Venezuela.
- Asamblea Nacional. (4 de Diciembre de 2013). Ley del Plan de la Patria. *Gaceta Oficial N° 6.118*. Venezuela.
- Asamblea Nacional Constituyente. (1999). Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*. Venezuela.
- Asamblea Nacional de Venezuela. (2006). Ley Orgánica de Hidrocarburos. Venezuela.
- Bart, C., Bontis, N., & Taggar, S. (2001). A model of the impact of mission statements on firm performance. *Management Decision*, Vol.39 , 19-35.
- Bermúdez, M. (2009). *PDVSA en carne propia: testimonio del derrumbe de la primera empresa venezolana*. Caracas.
- Brewer-Carias, A. R. (2001). El caso de la apertura petrolera. Caracas, Venezuela.
- Contreras, J., & Santeliz, A. (2015). La diversificación económica y el crecimiento. *BCVoz económico*. Venezuela.
- CORDIPLAN. (16 de Marzo de 1976). *V Plan de la Nación*, 209. Caracas, Venezuela: Publicaciones oficiales de la Biblioteca Nacional.
- CORDIPLAN. Varios años. *Planes de la Nación*. Caracas, Venezuela.
- Coronel, G. (11 de Julio de 2016). Ni tantas ni tan buenas. Caracas, Venezuela.
- Correia, L., & Peña, P. (2014). El sistema nacional de planificación en Venezuela y el diseño de planes estratégicos. *Anuario del instituto de derecho comparado*, 258-283.
- Espinasa, R. (2004). El legado de la institucionalidad del sector hidrocarburos. Caracas, Venezuela: IESA.
- Espinasa, R. (Abril de 2006). El auge y el colapso de Pdvsa a los treinta años de la nacionalización. *Revista Venezolana de Economía y Ciencias Sociales*, 147-182.
- Giordani, J. (18 de Junio de 2014). Testimonio y responsabilidad ante la historia. Venezuela. Obtenido de <https://www.aporrea.org/ideologia/a190011.html>

- Gorbaneff, Y. (2002). Teoría del Agente-Principal y el mercadeo. *Revista Universidad EAFIT* No. 129.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (1998). *Metodología de la investigación*. México D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Ley Orgánica de la Planificación Pública y Popular. (21 de Diciembre de 2010). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*. Caracas.
- Lugo, M., & Miranda, M. (2012). Análisis de la gestión financiera de Petróleos de Venezuela, S.A. y filiales, a través de sus indicadores financieros: periodo 1976-2010 y su incidencia en las finanzas públicas: periodo 1996-2009. Caracas, Venezuela: Universidad Central de Venezuela.
- Ministerio del Poder Popular de Petróleo. (2014). *Petróleo y Otros Datos Estadísticos*. Caracas.
- Ministerio del Poder Popular para la Planificación y Desarrollo. (Septiembre de 2013). Obtenido de http://www.mppp.gob.ve/wp-content/uploads/2013/09/antecedentes_mppp1.pdf
- Monaldi, F. (2004). Inversiones inmovilizadas, instituciones y compromiso gubernamental: Implicaciones sobre la evolución de la inversión. *Revista de la Universidad Católica Andrés Bello*, 55-82.
- Monaldi, F., González, R., Obuchi, R., & Penfold, M. (2006). *Political Institutions, Policymaking Processes, and Policy Outcomes in Venezuela*. IDB Working Paper No. 202.
- MPPP. (Septiembre de 2001). *Líneas Generales para el Desarrollo Económico y Social 2001-2007*. Venezuela.
- MPPP. (Septiembre de 2007). Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación para el período 2007 – 2013. Venezuela.
- North, D. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press.
- North, D. (1992). Institutions, Ideology and Economic Performance. *Cato Journal*, 477-488.
- Núñez, B. (2007). Un enfoque de economía política de la política petrolera venezolana: El rol de las reservas de crudos. Caracas, Venezuela: Universidad Central de Venezuela.
- PDVSA . (Varios años). *Informe anual*. Venezuela.