

LOS ELEMENTOS ESTRATÉGICOS COMUNES A LA INDUSTRIA PETROLERA Y SU MANIFESTACIÓN EN VENEZUELA

Por: Ernesto Fronjosa Lasalle
Doctorado en Ciencias Sociales y Humanidades
de la Universidad Simón Bolívar
Universidad Metropolitana

El objetivo del trabajo es identificar los elementos estratégicos del negocio petrolero. Se aporta así la descripción de un grupo de estos elementos de carácter universal y como los mismos se han manifestado en Venezuela. La industria petrolera es una cadena de valor agregado con eslabones fuertemente interdependientes. Se han identificado cuatro elementos estratégicos de carácter universal: la integración vertical, la integración horizontal, el cambio en las relaciones de poder y el dilema entre la renta y la maximización del ingreso en el largo plazo. La integración vertical evita la dependencia de terceros y permite el adecuado equilibrio entre los componentes de la cadena. La integración horizontal permite reforzar el eslabón más débil de dicha cadena. Las empresas privadas obtienen producción de diferentes países para alimentar sus propias refinerías y redes de distribución. Las empresas de los países productores controlan su propia producción pero adquieren refinerías y redes de distribución en sus mercados importantes. En las relaciones de poder las empresas explotadoras terminan siendo víctimas de sus propios acuerdos al verse sometidas a exigencias adicionales a través del tiempo por los gobiernos de la nación propietaria del recurso. Finalmente, los países que nacionalizan su industria petrolera enfrentan el dilema de seguir limitándose a recibir la renta derivada de los impuestos o, como accionistas, tratar de maximizar el ingreso a largo plazo. El horizonte electoral del medio político suele favorecer lo primero y la formación de “la gran empresa nacional con mayor contenido social” con sus efectos perversos para la eficiencia de la administración pública en general.

256 palabras

Palabras clave: petróleo, estrategia, integración, balance de poder, politización, Venezuela.

LOS ELEMENTOS ESTRATÉGICOS COMUNES A LA INDUSTRIA PETROLERA Y SU MANIFESTACIÓN EN VENEZUELA

Por: Ernesto Fronjosa Lasalle
Doctorado en Ciencias Sociales y Humanidades
de la Universidad Simón Bolívar
Universidad Metropolitana

INTRODUCCIÓN: La industria petrolera es un negocio global de alto nivel de complejidad. Representa además la actividad que ha movilizado el mayor volumen de riqueza a lo largo de la historia de la humanidad. Existen una serie de elementos estratégicos comunes a su devenir independientemente de los puntos de la geografía y que sea operada por empresas privadas o por entes asociados a la estructura estatal de cualquier Nación.

OBJETIVOS: Se pretende identificar y describir cuáles son esos elementos estratégicos comunes propios del negocio petrolero independientes del tiempo, la geografía y la naturaleza del ente operador. Como conclusión se mostrarán ejemplos de cómo los elementos descritos se han manifestado en la historia de la industria petrolera de Venezuela.

MARCO TEÓRICO: La industria petrolera está conformada por una cadena de valor agregado cuyos eslabones, aunque de naturaleza radicalmente distinta, son fuertemente interdependientes. El inicio de la cadena es la exploración encargada de incorporar nuevas reservas probadas. La siguiente etapa es la de producción que hace asequible el petróleo en la superficie. Le sigue la fase de transporte que lleva el crudo producido en los campos a las refinerías para su procesamiento. En estas últimas, el petróleo crudo es transformado en productos derivados utilizables los cuales, por último, son llevados al consumidor final por medio de las redes de distribución.

DISCUSIÓN: La manifiesta interdependencia de los diversos eslabones de la cadena de valor agregado de la industria petrolera, junto con la marcada diferencia en la naturaleza de los mismos da origen a un primer elemento estratégico. Se trata de la necesidad de

integración vertical. Como todo sistema en serie, la fortaleza de dicho sistema es igual a la más débil de sus partes, por tal motivo, ningún ente operador quiere perder el control sobre alguno de los eslabones. Esto, no sólo por lo que representa de dependencia de terceros, sino para asegurar el equilibrio entre todos los componentes de la mencionada cadena.

Sin embargo, la necesidad de integración vertical de las diferentes actividades de la cadena de valor agregado, presenta una serie de particularidades dependientes de las características distintivas de cada operador. Según sea un ente privado o un organismo gubernamental, siempre existirá un eslabón más vulnerable dentro de dicha cadena. Esta debilidad se trata de resolver diversificando las formas de llevar a cabo las actividades propias de ese eslabón mediante un nuevo desarrollo estratégico: un necesario proceso de integración horizontal.

Por una parte, las empresas privadas poseen su propia capacidad de refinación y unas redes de mercadeo en sus países de origen: los grandes mercados finales. Sin embargo, sus fuentes de producción se encuentran por lo general en sitios remotos que además las empresas perciben con diferentes grados de vulnerabilidad. El proceso de integración horizontal consiste en diversificar las fuentes de suministro con la producción de diferentes países. Este esquema se complementa con un complejo sistema orientado a maximizar el retorno sobre la inversión ponderando, en los distintos países donde operan, los diferentes elementos relacionados con los costos de producción, la carga fiscal e incluso los métodos mismos de producción y sus correspondientes inversiones asociadas.

Algo similar sucede con las empresas públicas de los países productores cuya industria se encuentra en manos del Estado. En este caso, sin embargo, el eslabón más vulnerable de la cadena de valor agregado no es ya la disponibilidad de crudo. Estas compañías poseen sus propias fuentes de producción. Lo que no controlan son las cadenas de comercialización hasta el consumidor final en los grandes centros de consumo. La forma más sensata de asegurar el equilibrio de su cadena de valor agregado es mediante una integración horizontal consiste en adquirir refinerías y redes de distribución en aquellos países que representan sus mercados más importantes. La parte complementaria de este esquema es que el mismo permite adaptar las dietas de dichas refinerías a las características específicas de los crudos que produce ese país en particular. Algo que para un refinador independiente pudiera no ser la estrategia óptima.

Otro elemento estratégico propio de esta industria tiene que ver con las relaciones de poder en el conflicto inherente entre la nación propietaria de un recurso natural con valor económico y las empresas, cuando ese es el caso, que han sido autorizadas para su explotación. La experiencia ha demostrado que las empresas, una vez aceptados los términos iniciales acerca de la forma de operar y han tomado el riesgo de llevar a cabo las inversiones necesarias para ello, terminan siendo víctimas de sus propios acuerdos. A través de un proceso que puede tomar varias décadas se ven sometidas a una serie de paulatinas exigencias adicionales por parte de los gobiernos que van alterando el balance de poder entre las partes.

Complementario al anterior, otro elemento estratégico está representado por el dilema que enfrentan aquellos países que nacionalizan o estatizan totalmente su industria petrolera. Lo que se plantea en estos casos son dos alternativas. La primera es si el país debe seguir limitándose a percibir una renta producto de los impuestos recaudados en cada ejercicio fiscal. La segunda es si, además, como único accionista de la nueva empresa estatal, debe tratar en cierta medida de maximizar su ingreso en el largo plazo. Cualquier ingreso adicional acumulado en el largo plazo es algo que, de todos modos, como única accionista, pertenece totalmente a la Nación y puede generar beneficios adicionales para las futuras generaciones. Se enfrenta así el clásico dilema entre el beneficio inmediato y una ganancia mayor a través del tiempo. La experiencia demuestra que la resolución de este dilema no es siempre la más adecuada, y cuando lo es, las soluciones adoptadas son sumamente inestables. Están siempre sujetas a un repentino cambio de orientación. La presión del medio político, cuyo horizonte frecuentemente es la próxima elección, tiende a resolver el dilema a favor del “cortoplacismo”.

Adicionalmente, el dilema descrito conduce a ignorar el concepto económico fundamental de la división del trabajo. Cualquier organización, pública o privada, tiene como misión satisfacer una determinada demanda de la sociedad. Toda actividad que no se oriente al logro de la misma compromete recursos productivos que deberían haber sido utilizados para ello y deteriora por tanto la eficacia y la eficiencia de dicha organización. Es proverbial la presión por convertir las empresas petroleras del Estado en “la gran empresa nacional” y hacer de una organización eficaz y eficiente como productora y comercializadora de crudo y productos en una empresa “con mayor contenido social”. Se

generan con ello dos efectos perversos para la eficiencia de la administración pública en general. Por una parte se ha hecho ineficiente la generación de los recursos necesarios para que otros organismos del Estado resuelvan los diferentes problemas sociales, cada uno el que le corresponde según su misión. Por otra parte, “la gran empresa nacional” termina duplicando las funciones de esos otros organismos. Con ello, tiende a incrementar sustancialmente su nómina de personal, mientras se descuidan muchas de las tareas que le son propias. En muy corto plazo decae la producción, se descuida el mantenimiento preventivo de las instalaciones y se incrementa el número de accidentes industriales.

CONCLUSIONES: La necesidad de los esquemas de integración vertical y horizontal ha sido claramente comprendida por las empresas petroleras privadas desde las más tempranas épocas de esta industria a nivel mundial. No ha sido este el caso de muchas empresas del Estado de países productores las cuales, en muchos casos, siguen siendo dependientes de sus clientes, las grandes empresas multinacionales, para la comercialización de sus crudos. En aquellos casos donde la idea ha sido comprendida una serie de factores independientes de la administración misma del negocio, han entorpecido su desarrollo. Emblemático es el caso de Venezuela. Durante los primeros años de operación de PDVSA, se adquirieron importantes redes de distribución, con sus correspondientes refinerías en Estados Unidos (Citgo Petroleum Company y Champlin Refining Company), Alemania (Veba Oel GmbH) y Suecia (AB Nynas Petroleum). Todas ellas, con excepción de Citgo en los Estados Unidos, fueron posteriormente vendidas.

Con relación a la migración del balance de poder entre las empresas y los gobiernos de los países productores el proceso en Venezuela se inicia claramente a partir de la promulgación de la Ley de Hidrocarburos de 1943. Esta ley modificó radicalmente el concepto de concesión que pasó de ser un simple contrato de arrendamiento a un acuerdo entre socios. Del derecho al usufructo pleno del producto de la concesión a cambio de unos pagos convenidos, a la distribución de las ganancias obtenidas de la venta del producto entre un socio propietario y un socio operador. La fórmula para la repartición convenida de los beneficios se alcanzaba a través de la tasa establecida para el Impuesto sobre la Renta. En principio, en 1943, cada una de las partes debía recibir la mitad de la ganancia neta proveniente de la venta del crudo. El principio conocido como el *fifty-fifty*. Sin embargo,

durante más de tres décadas, la Nación venezolana, mediante sucesivos ajustes a la tasa impositiva, llegó a alcanzar, al momento de la estatización definitiva de la industria en 1976, una participación de alrededor del noventa por ciento.

A partir del primero de enero de 1976 la solución al dilema del Estado entre su rol fiscalista o de accionista de una empresa cien por ciento de su propiedad fue resuelto de manera razonable. Una vez cancelados los impuestos previstos por la ley, los mismos que cancelaban las empresas concesionarias, a PDVSA se le permitía retener el ingreso neto excedente en forma de reservas operativas. Sin embargo, en septiembre de 1982 se decidió centralizar dichas reservas financieras operacionales de PDVSA en el BCV. Con ello se dañó seriamente el principio de autosuficiencia financiera que brindaba a la empresa la flexibilidad suficiente para maximizar en el largo plazo el retorno sobre la inversión.

La reestructuración organizacional de Petróleos de Venezuela llevada a cabo en 1997 eliminó el sistema de filiales independientes verticalmente integradas y lo reemplazó por un grupo de filiales funcionales. La idea original era eliminar, mediante un control más directo de la casa matriz, una serie de ineficiencias propias del sistema descentralizado. Se ponía así fin a la era de una empresa descentralizada y se iniciaba la etapa de la estructura organizativa similar a la de las grandes empresas petroleras estatales. La nueva estructura no tuvo tiempo para comprobar su capacidad para emular los impresionantes logros obtenidos desde 1976. Lo que es innegable es que sin proponérselo, la nueva estructura facilitó el control político de la industria a partir de 1999 y, sobre todo a partir del año 2002, permitió alcanzar el objetivo de hacer que en los cuadros de la industria la lealtad política prevaleciera sobre la capacidad técnica. Se abandona a partir de ese momento el principio económico fundamental de la división del trabajo y PDVSA pasaría a ser responsable de una serie de programas sociales del gobierno. Una empresa con múltiples misiones que, por otra parte, la han hecho incapaz de generar los resultados propios de su misión fundamental.

REFERENCIAS:

CALDERÓN BERTI, Humberto (1978). *La nacionalización petrolera: Visión de un proceso*. Caracas, Venezuela: Gráficas Armitano, C.A.

- CORONEL, Gustavo (1983). *The Nationalization of the Venezuelan Oil Industry. From Technocratic Success to Political Failure*. Lexington, MA., EE. UU.: Lexington Books.
- FRONJOSA, Ernesto (2012). *La Ley de Hidrocarburos de Venezuela del año 1943: un complejo proceso de negociación en el ámbito global*. Boletín de la Academia Nacional de la Ingeniería y el Hábitat, N° 25, pp. 177 – 210.
- HARTSHORN, J. E. (1967). *El petróleo empresas privadas y gobiernos*. Bogotá, D.E., Colombia: Editora Continente, Ltda.
- MARTÍNEZ, Anibal R. (1971). *Petróleo seis ensayos*. Caracas, Venezuela: Edreca editores.
- (1986). *Cronología del petróleo venezolano*. (4ª edición). Caracas, Venezuela: Ediciones del CEPET.
- MORENO LEÓN, José Ignacio (1981). *Profundización de la nacionalización petrolera venezolana. Aspectos económicos, administrativos y fiscales*. Caracas, Venezuela: Ediciones Centauro.
- (2012). *Venezuela: Profundizar la nacionalización petrolera. Del rentismo al desarrollo productivo e inclusivo*. Caracas, Venezuela: Observatorio de la Globalización. Centro de Estudios Latinoamericanos Arturo Uselar Pietri (CELAUP). Universidad Metropolitana.
- PORTER, Michael E. (1985). *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*. New York, N.Y., EE. UU.: The Free Press.
- SAMPSON, Anthony (1975). *The Seven Sisters. The Great Oil Companies and the World They Made*. New York, NY., EE. UU.: The Viking Press.
- TUGWELL, Franklin (1975). *The Politics of Oil in Venezuela*. Stanford, CA, EE. UU.: Stanford University Press.
- VARIOS (1985). *1976-1985. Diez años de la industria petrolera nacional*. Caracas, Venezuela: PDVSA, Coordinación de Información y Relaciones.
- (1989). *La industria venezolana de los hidrocarburos* (2 vols.). Caracas, Venezuela: Ediciones CEPET.
- YERGIN, Daniel (1993). *The Prize. The Epic Quest for Oil, Money & Power*. New York, N.Y., EE. UU.: Simon & Schuster.