

PDVSA: Modelo de Negocios

Antonio De La Cruz

Leopoldo Martínez

Petróleos de Venezuela S.A. (Pdvsa) fue una empresa creada por el Estado Venezolano en 1975 como resultado de la Ley de Nacionalización de la Industria Petrolera (decreto No.1.123). Hasta ese momento el negocio petrolero fue administrado y operado por empresas extranjeras establecidas en Venezuela desde el año 1.912.

Desde su creación hasta el año 2002, el objetivo principal de la empresa fue el negocio petrolero en todas sus fases: exploración, producción, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de los crudos livianos, medianos, pesados y extra pesados. Asimismo, durante este periodo la estructura del negocio de Pdvsa vivió varios procesos de mejora continua con los siguientes objetivos:

- Disminuir los costos de exploración, extracción y operación de las instalaciones de producción asociadas (pozos, múltiples de producción, estaciones de flujo, plantas compresoras de gas, plantas de inyección de agua y patio de tanques).
- Atraer la participación del sector privado en todos los segmentos del negocio a fin de compartir los esfuerzos de inversión.
- Aumentar la producción de crudo y gas.
- Mejorar la información sobre la capacidad y reserva existente en los yacimientos petroleros venezolanos.
- Abrir nuevos mercados además de consolidar y mejorar los existentes.
- Promover la incorporación del aparato productivo nacional a la industria petrolera, mediante la creación de situaciones favorables al desarrollo de empresas locales, el ahorro interno y la inversión en actividades productivas.

Los cambios se inician con el proceso de "*Racionalización*" de la estructura organizativa de las empresas operadoras extranjeras, a la vez que se absorben operaciones conexas como la Petroquímica, la Faja Petrolífera del Orinoco y se inician actividades en otros campos energéticos como el carbón y la orimulsión. Fortalece su estructura interna con la creación de: el Instituto para la Investigación en Hidrocarburos y Petroquímica (Invepet), en una sociedad anónima para el desarrollo de nuevas tecnologías; Bariven, para la adquisición de bienes y servicios nacional e internacionalmente; y PDV-Marina, para el transporte de sus productos en los mercados internacionales.

Asimismo, comienza el proceso de "*Internacionalización*", que obedeció por un lado a la diversificación de las fuentes de ingresos al adquirir refinerías, cadenas de distribución y patios de almacenamiento en los grandes mercados de consumo de petróleo y sus derivados; y por el otro, a la mejora de las posibilidades de colocación de los crudos pesados venezolanos en los mercados foráneos. Como resultado Pdvsa terminó con 2 millones de barriles por día (Mmbd)

de capacidad de refinación fuera de Venezuela, en 19 refinerías ubicadas en los Estados Unidos, Alemania, Suecia, Bélgica, el Reino Unido, y las Antillas Holandesas. Por lo tanto, la organización y la estructura de la empresa se hicieron más complejas.

En el año 1992 comienza la "*Apertura Petrolera*" y cambia el rol que hasta entonces había tenido el petróleo en la economía y en la sociedad venezolana permitiéndole adaptarse a las exigencias de competitividad de un mundo globalizado.

La actividad petrolera se abre a la participación del capital privado nacional e internacional a través de distintos mecanismos: los Convenios Operativosi, las Asociaciones Estratégicasii, los Convenios de Ganancias Compartidasiii, los Convenios de Asociación para la Exploración y "*outsourcing*" o tercerización de las actividades de servicio no medulares al negocio.

Estos procesos de cambio dieron lugar a una nueva estructura operativa, las unidades de negocios. En consecuencia, la política petrolera de Venezuela pasó de ser netamente rentista a ser generadora de ingresos fiscales.

Pdvs a Bolivariana

En 1998 el candidato de izquierda Hugo Chávez gana las elecciones presidenciales con 56 por ciento de los votos. En su discurso electoral planteaba la creación de una Asamblea Nacional Constituyente para re-institucionalizar el Estado venezolano. Una vez en el poder, Chávez planteó la necesidad de enrumbar al país en una nueva dirección a la que él mismo definió como la implantación del *Socialismo del Siglo XXI*.

Dentro de la estrategia política para implantar el *Socialismo del Siglo XXI*, inicia un cambio de rumbo del modelo de negocio de Pdvsa. Esta nueva visión de la empresa estaría enmarcada en lo que se definió como la *Siembra Petrolera*: "convertir en realidad la renta petrolera a través de la aportación de recursos para las misiones sociales del gobierno y de la adquisición de activos en los sectores estratégicos".

Con esta visión Pdvsa se convierte para el estado venezolano en su:

- *Brazo financiero.*
- *Instrumento clave para el desarrollo e implementación de sus proyectos de orientación social.*
- *Instrumento de política exterior.*
- *Comprador de activos expropiados.*

Por lo tanto, la razón de la utilidad creada por Pdvsa pasa de generar ingresos fiscales a la de afiliación y alineación política del pueblo y las naciones enmarcada dentro de la Ley Orgánica de Hidrocarburos (LOH) del 2006, publicada en la Gaceta Oficial N° 38.443.

Brazo Financiero (67.000 millones de dólares 2006-2011)

Desde el punto de vista financiero Pdvsa es el instrumento que permite mantener la liquidez y generar caja para el Estado -96 por ciento de las exportaciones y 95 por ciento de las divisas que entran al país- a través de la factura petrolera y el mercado capitales.

Durante este período, los 32.000 millones de dólares otorgados por el Banco de Desarrollo de China al Banco de Desarrollo Económico y Social de Venezuela (Bandes), para el desarrollo de proyectos de infraestructura, son cancelados por Pdvsa con petróleo a futuro bajo el esquema de regalías anticipadas (artículos 44 y 45 de la LOH). Asimismo, Pdvsa ha emitido deuda por un monto de 35.000 millones de dólares a través de Bonos (Petrobonos) colocados en el mercado de capitales en un país donde existe un régimen de control cambiario desde el año 2003.

Mientras tanto, para ese periodo, la producción de crudo decrece tanto en las cifras del gobierno como de la fuente independiente según el reporte de la OPEC: "*Oil Markert Report 2011*", de 3.250 miles de barriles diarios (Mbd) a 2.800 Mbd o de 2.538 Mbd a 2.380 Mbd respectivamente. Igualmente el precio de la cesta de crudo se ha incrementado de 55.54 a 101.70 dólares por barril promedio año.

Con respecto al año 2009 la caja de Pdvsa incrementa la deuda tanto financiera como con los proveedores en 60 y 77 por ciento respectivamente y los pasivos aumentaron en un 44 por ciento de 75.200 a 108.300 millones de dólares. Mientras que el capital social para el año 2011 es de 73.900 millones de dólares, es decir, un 46 por ciento por debajo del total de los pasivos.

Área Social (94,329 millones de dólares 2006-2011)

En cuanto a las Misiones Sociales¹ orientadas a garantizar el clientelismo político, con énfasis en los sectores más excluidos, Pdvsa las apoya directamente. Hasta el año 2010 ha aportado la cantidad de 56,132 millones de dólares.

Por otro lado, en el Fondo de Desarrollo Nacional (Fonden), destinado a efectuar los pagos que sean necesarios para la ejecución de proyectos de obras, bienes y servicios destinados al desarrollo de infraestructura, vialidad, actividad agrícola, salud y educación en el país, Pdvsa ha colocado hasta el año 2011 38,197 millones de dólares.

¹ Misión Ribas, Misión Sucre, Misión Mercal, Misión Identidad, Misión Vuelvan Caras, Misión Barrio Adentro, Misión Guaicaipuro, Misión Robinson.

Otro aspecto es la fuerza laboral de Pdvsa que ha crecido en poco más del 100 por ciento (98.422 trabajadores) en la propia y 3 por ciento de reducción en la contratada (14.851 trabajadores) para un total de 113.273 empleados.

Área Internacional (Petroamérica)

La agenda internacional está marcada por la consolidación de la Alternativa Bolivariana para las Américas (ALBA) y Petroamérica, concebida como el habilitador geopolítico orientado hacia el establecimiento de mecanismos de cooperación e integración, la cual genera una dependencia del recurso energético de las regiones del Caribe, Centroamérica y Suramérica.

En Petroamérica confluyen tres iniciativas subregionales de integración energética: Petrosur, donde se agrupan Argentina, Brasil, Venezuela y Uruguay; Petrocaribe, cuyo nacimiento fue suscrito por 14 países de la región caribeña; y Petroandina, propuesta a los países que conforman la Comunidad Andina de Naciones (Bolivia, Ecuador, Colombia, Perú y Venezuela).

Dentro de esta estrategia la relación de Pdvsa con los clientes y de las distintas alianzas con otros países, genera un cambio en el cual disminuye la participación (*market share*) de Estados Unidos de un 69 por ciento en el año 2007, del total de las exportaciones al exterior, a 43 por ciento en el año 2010. Mientras la República Popular China incrementa de 5 a 19 por ciento para el mismo periodo. Y la Región del Caribe que en el año 2007 obtenía un 15 por ciento pasa a un 34 por ciento en el año 2010, donde Cuba obtiene un 4 por ciento del total de las exportaciones.

Comprador (2002-2009)

Para este período, la estructura organizacional en el área de negocio petrolera crece en 114 por ciento; gas un 700 por ciento; soporte y servicios industriales 156 por ciento; y negocios internacionales un 30 por ciento. También se crean 31 nuevos negocios en el área social. Hoy Pdvsa además de sus actividades tradicionales asociadas a las materias primas de petróleo y gas, ejecuta procesos de producción, compra y distribución de alimentos para satisfacer los mercados populares subsidiando el precio de venta al público. En este sentido, vemos como la adquisición de activos estratégicos en sectores relacionados a la producción de petróleo directa o indirectamente han aumentado en total alrededor de 120 por ciento entre el 2002 y el 2009.

Evolución de las “Áreas de Negocio” de PDVSA 2002-2009

Áreas de Negocio	2002	2009	%
1. Negocio del Petróleo	22	47	114
2. Negocio del Gas	1	8	700
3. Soporte y Servicios Industriales	9	23	156
4. Negocios Internacionales	75	99	30
5. Acuerdos de Cooperación Energética	N/A	20	-
6. Desarrollo Social	0	31	-
7. Otras Filiales	N/A	7	-
TOTAL	107	235	120

A modo de conclusión

El modelo de negocio actual de *Siembra Petrolera* de Pdvsa apunta a que desaparezca el aparato productivo nacional y convierte a Venezuela en un país cada vez más monoprodutor, destruyendo el aparato productivo interno y fortaleciendo la economía rentista.

Pdvsa se transforma en una empresa preponderantemente exportadora de crudo que utiliza el petróleo como fuente financiera de un proyecto político y no como una empresa mercantil. Se convierte en un agente generador de flujo de caja para el proyecto político del *Socialismo del Siglo XXI*.

En este sentido, Pdvsa ha venido inyectando abundantes recursos a la economía nacional para estimular la demanda interna, transfiriendo la renta al Tesoro Nacional. El nivel de dinero desembolsado para el gasto social –las misiones y los aportes al Fonden– equivalen a 5 Planes Marshall, principal plan de los Estados Unidos para la reconstrucción de los países europeos después de la Segunda Guerra Mundial.

La creación de valor de Pdvsa –el margen social, partidista– ha sido el medio para multiplicar el papel del Estado como instrumento de clientelismo político y partidista.

La emisión de deuda en papeles –bonos en dólares– no ha generado el repunte de la producción, sin embargo, ha permitido a distintos negocios convertir la masa monetaria en moneda fuerte (*hard currency*). En estos momentos, Pdvsa se encuentra descapitalizada, el peso por servicio de las deudas limita la inversión de capital en sus negocios. Sin embargo, el total de las reservas de hidrocarburos probadas de Pdvsa alcanzan a 296.501 Mmb segregadas en 80.000 Mmb de petróleo convencional y en 216.501 Mmb de crudo pesado a extra pesado en la Faja Petrolífera del Orinoco. Del total de las reservas se han desarrollado aproximadamente 15.000 Mmb, equivalentes a un 5 por ciento.

En resumen, el modelo de negocio de *Siembra Petrolera* introduce nuevos paradigmas, que de continuar ahogan la posibilidad de crear valor para la nación al empeñar insaciablemente su patrimonio.

Modelo de Negocio de PDVSA 2002 - 2012

Categoría	Modelo de Negocio 2002	Modelo de Negocio 2012
Orientación	Empresa Pública Independiente	Subordinada al Ministerio de Energía y Petróleo
Valor	Meritocracia	Afiliación Política
Operación	Eficiencia y Productividad	Política / Social
Utilidad	Inversión en Capital	Programas Sociales y Políticos Nacionales e Internacionales
Presupuesto	Independiente del Gobierno	Dependiente de las Decisiones del Gobierno
Socios	Estados Unidos, Caribe, Gran Bretaña, Francia, España, Holanda, etc.	Estados Unidos, China, Rusia, Irán, Cuba, Belarus, India, Vietnam, etc.

Referencias Bibliográficas:

- Agencia Internacional de Energía (2011): *World Energy Outlook*. <http://www.iea.org/weo/>. Fecha de consulta: 20 de junio de 2012.
- Banco Central de Venezuela (2012): "*Información Fiscal, Monetaria y de Flujos*". Fecha de consulta: mayo 2012.
- Kaplan, Robert S. and Norton, David P. (Sep. 2000): *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment* Harvard Business Review Press; 1 edition.
- Kaplan, Robert S. and , David P. (Feb. 2004): *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Harvard Business Review Press; 1 edition.

- Ministerio del Poder Popular de Energía y Petróleo (2012): "*Plena Soberanía Petrolera. Febrero, 2012*".
- Organización de Países Exportadores de Petróleo (2011): "*Annual Statistical Bulletin*", 2010-2011.
- Organización de Países Exportadores de Petróleo (2011): *Data Service Department*, 2010-2011.
- Osterwalder, Alexander and , Yves (Jul, 2010): *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, John Wiley & Sons, Inc. New Jersey.
- Petróleos de Venezuela S.A. (2012): "Bonos Soberanos". www.pdvsa.com. Fecha de Consulta: 20 de junio 2012.
- Petróleos de Venezuela S.A. (2007-2010): "Informe de Gestión". www.pdvsa.com. Fecha de Consulta: 6 de junio 2012.
- Porter, Michael (2004): *Competitive Advantage*. New York: Free Press.
- Samuel Van Vactor (Feb 8, 2010): *Introduction to the Global Oil & Gas Business*, PennWell Corp.
- Seagraves, Theresa (May, 2004): *Quick! Show Me Your Value*, ASTD Press.

ⁱ Son contratos que Pdvsa firma con una empresa operadora para que realice actividades de rehabilitación, desarrollo y producción, así como otras actividades conexas, a cambio del pago de un precio en efectivo o en especie.

ⁱⁱ Son asociaciones entre las empresas privadas y Pdvsa con el propósito de desarrollar las reservas de crudo extra pesado y gas, en el cual la empresa privada tiene un porcentaje determinado de propiedad sobre lo que se explota.

ⁱⁱⁱ Comprende las actividades de exploración y producción posterior de crudos livianos y medianos. Los hidrocarburos producidos se distribuyen entre los miembros del consorcio (empresas privadas y eventualmente Pdvsa), para que los comercialice cada uno por su cuenta.