

Hugo Chávez: una década en el poder



Francesca Ramos Pismataro
Carlos A. Romero
Hugo Eduardo Ramírez Arcos
—editores académicos—



Centro de Estudios Políticos e Internacionales
Facultades de Ciencia Política y Gobierno y
de Relaciones Internacionales



Observatorio
de Venezuela





Facultades de Ciencia Política y Gobierno
y de Relaciones Internacionales

© 2010 Editorial Universidad del Rosario

© 2010 Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario,
Facultades de Ciencia Política y Gobierno y de Relaciones Internacionales,
Observatorio de Venezuela

© 2010 Neritza Alvarado Chacón, Félix Gerardo Arellano Porras, Ramón Guillermo Aveledo,
Dario Azzellini, Ana María Bejarano, Marcelino Bisbal, Carlos Blanco, Sayndra Borges Guitián,
Natalia Brandler, Ana Marleny Bustamante, Luis Alberto Buttó, José María Cadenas González,
Javier Corrales, Claudia Curiel Leidenz, Irma Chumaceiro Arreaza, Yolanda D'Elia,
Antonio De Lisio, Jorge Díaz Polanco, Fernando Luis Egaña, María Cándida Ferreira,
Javier Andrés Flórez Henao, Beatriz Franco Cuervo, Fernando García Fernández, Fernando Gerbasi,
Inés Guardia Rolando, Larissa Guerrero Álvarez, Domingo Irwin, Francine Jácome,
Frédérique Langue, Stéphanie Lavaux, Rubia Cecilia Luzardo Polanco, Clemy Machado de Acedo,
Thais Maingon, Gilberto Maringoni, Carlos Martínez Becerra, Nemesio Segundo Montiel Fernández,
Pauline Ochoa León, Germán Puentes González, Yessica Quifionez, Alberto Quirós Corradi,
Hugo Eduardo Ramírez Arcos, Socorro Ramírez Vargas, Francesca Ramos Pismataro,
Carlos A. Romero, Juan Eduardo Romero Jiménez, Marina Sierra, Vicente Torrijos R.
© 2010 Eduardo Barajas Sandoval, por el prólogo

ISBN: 978-958-738-088-0

Primera edición: Bogotá, D.C., marzo de 2010

Coordinación editorial: Editorial Universidad del Rosario

Corrección de estilo: Gabriela de la Parra

Diagramación: Margoth C. de Olivos

Diseño de cubierta: Lucelly Anaconas

Impresión: Xpress Estudio Gráfico y Digital

Editorial Universidad del Rosario

Carrera 7 N° 13-41 oficina 501 Teléfono 297 02 00, ext. 7724 • Bogotá D.C.

Correo electrónico: editorial@urosario.edu.co

Todos los derechos reservados.

Esta obra no puede ser reproducida sin el permiso previo escrito de la
Editorial Universidad del Rosario.

Hugo Chávez: una década en el poder / Francesca Ramos Pismataro, Carlos A. Romero,
Hugo Eduardo Ramírez Arcos, editores académicos. Facultades de Ciencia Política y Gobierno
y Relaciones Internacionales. -- Bogotá: Editorial Universidad del Rosario, 2010.
826 p.: cuadros.

ISBN: 978-958-738-088-0

CHÁVEZ FRÍAS, HUGO RAFAEL, 1954 - PENSAMIENTO POLÍTICO / VENEZUELA
- HISTORIA POLÍTICA - 1997 / VENEZUELA - POLÍTICA Y GOBIERNO - 1997 /
DEMOCRACIA - HISTORIA - VENEZUELA / I. Ramos Pismataro, Francesca / II. Romero,
Carlos A. / III. Ramírez Arcos, Hugo Eduardo / V. Facultades de Ciencia Política y Gobierno y
Relaciones Internacionales / VI. Título

987.0633 SCDD 20

Impreso y hecho en Colombia
Printed and made in Colombia

El petróleo bajo Chávez: anatomía de un fracaso

Alberto Quirós Corradi*

1. Resumen

Este ensayo evaluará el enorme fracaso de la política petrolera de Venezuela bajo el régimen del presidente Hugo Chávez Frías. Este fracaso se puede cuantificar desde el punto de vista operativo (niveles de exploración y producción, calidad de refinación y mantenimiento de plantas y equipos) y desde el cualitativo, el más importante, (cumplimiento de los objetivos de la empresa, filosofía gerencial, profesionalismo de los recursos humanos y resultados de gestión).

Demostraremos, además, con cifras y argumentación técnica, cuando sea preciso, que la producción petrolera de Venezuela ha disminuido considerablemente: por falta de inversión y prácticas operativas cuestionables; porque las refinerías tienen un bajo nivel de mantenimiento y una operación deficiente; porque se ha perdido posición en el mercado petrolero más rentable (Estados Unidos) y porque Petróleos de Venezuela (PDVSA), la empresa petrolera estatal venezolana, ha cambiado sus objetivos corporativos originales. De hecho, de haber sido considerada una de las empresas petroleras internacionales mejor administrada del mundo, ha pasado a ser criticada por sus deficiencias, parcialmente a causa de haber concentrado sus mayores esfuerzos en convertirse en el brazo ejecutor y financiero de las políticas sociales del régimen en lo interno y en el dispensador de energía barata y recursos financieros en lo externo. En

* Presidente del Caracas Press Club. Máster en Relaciones Industriales y Laborales de la Universidad de Cornell en Estados Unidos. Fue presidente de la Compañía Shell de Venezuela y coordinador del Grupo Shell de Centroamérica, México, Suramérica y el Caribe. También fue presidente de Maraven y Lagoven, ambas empresas filiales de Petróleos de Venezuela.

lo interno, además de financiar a un gran número de programas sociales (las Misiones Sociales), se ha convertido en la propietaria de empresas generadoras y distribuidoras de electricidad (Electricidad de Caracas); negociadora de nacionalizaciones del régimen (Sidor, planta de acero en la región de Guayana); distribuidora de alimentos (PDVAL). En lo externo, además de subsidiar a numerosos países con ventas de petróleo por descuento y de financiar refinerías, viviendas y agricultura, ha reducido sus inversiones en la empresa Citgo en Estados Unidos, disminuyendo su participación en algunas de sus refinerías, acción acompañada de un discurso que parece sugerir la posibilidad de vender todos los activos petroleros de Venezuela a ese país.

La continua reducción de la inversión en exploración y producción ha llevado a PDVSA a disminuir su producción, al punto de enfrentar un grave problema de flujo de caja que la ha llevado a un endeudamiento sin precedentes, pese a haber recibido los más altos precios en la historia de la industria petrolera (de US\$10,57 en 1998, hasta US\$86,49 en 2008, precios por barril. Promedios anuales ambos).

A las dificultades financieras y operativas de PDVSA hay que agregarles las muy reales sospechas de corrupción dentro de su gestión en la obtención de bienes y servicios, en el desarrollo de proyectos y en la venta de petróleo y productos refinados.

La constante dentro de la nueva política petrolera ha sido el irrespeto a los acuerdos firmados con terceros, por lo cual PDVSA y Venezuela han sido demandados en varios países (Estados Unidos, Canadá y México, entre otros) por la mal llamada nacionalización de las empresas que, en ocasiones, constituye una verdadera confiscación de bienes, en algunos casos propiedad de venezolanos. ¿Cómo se puede “nacionalizar” lo que es de los nacionales?

Además, el régimen ha entregado el patrimonio nacional (petróleo) a otros países, y lo más grave de todo, los recursos generados por los altos precios petroleros han sido criminalmente dilapidados sin que los ciudadanos mejoren su posición social, se reduzca significativamente la pobreza y se modernicen los servicios de educación y salud. Por el contrario, el país exhibe una baja en la producción agrícola, una destrucción de su infraestructura física e industrial y un divorcio entre los dineros que genera el petróleo y el bienestar ciudadano. Pese al *slogan*

publicitario del régimen, “Ahora PDVSA es de todos”, el petróleo está más alejado que nunca del interés colectivo.

Al final presentaremos dos secciones: una para analizar las razones no convencionales sobre el fracaso gerencial y operativo de PDVSA, y otra que incluye algunas recomendaciones para el futuro. En la primera introduciremos el concepto de la ideología como motivador fundamental para explicar el fracaso operativo. En la segunda describiremos en detalle un “Fondo Patrimonial de los Venezolanos”, con reparto parcial de las ganancias de la explotación petrolera entre los venezolanos.

2. Dos objetivos críticos de la industria petrolera venezolana

2.1. Relaciones con la OPEP

En primer lugar, coordinar con la OPEP, por intermedio del Ministerio de Energía y Petróleo, los volúmenes de producción adecuados para proteger los precios del petróleo. Hay dos momentos para esta política. En el año 1999, cuando Venezuela contribuyó de manera determinante a que los países miembros de la OPEP cumplieran con las cuotas de producción establecidas, y a partir del año 2004, cuando Venezuela reporta internamente volúmenes de producción (3.260.000 barriles diarios, b/d, 2008) muy superiores a su producción real actual (2.200.000 b/d, aproximadamente). Eso puede comprobarse por las cifras de producción publicadas por instituciones especializadas como la OPEP, la Agencia Internacional de Energía y el Departamento de Energía de Estados Unidos.

El *Monthly Oil Market Report*¹ de junio de 2009, informa sobre la producción de la OPEP: 28.037.000 b/d en 2008 y 28.271.000 b/d en mayo de 2009; ambas cifras excluyen la producción de Irak. Dentro de ese total, la producción de Venezuela se cuantifica en 2.392.000 b/d y 2.238.000 b/d, respectivamente. Lo cual presenta el siguiente dilema: si las cifras globales de la OPEP son las correctas, nuestro país no puede haber producido más de lo que allí se establece. Si, por el contrario, PDVSA produce a los niveles que reporta, estaría reconociendo como ciertos los volúmenes totales de producción publicados

¹ OPEC (2009).

oficialmente por la OPEP (nunca los ha cuestionado). Mientras que, por otra parte, estaría modificando los volúmenes de producción propios que son parte indivisible de esos totales).

2.2. Planificación y desarrollo

En el Informe Gestión Anual 2008, de Petróleos de Venezuela S.A. y sus filiales, se lee lo siguiente:

PDVSA es responsable en Venezuela del desarrollo de la industria de los hidrocarburos, así como también de planificar, coordinar, supervisar y controlar las actividades relacionadas con exploración, explotación, manufactura, refinación, transporte y ventas de los hidrocarburos y sus derivados, tanto en Venezuela como fuera del país (PDVSA, 2008).

Esto describe lo que deberían ser los objetivos de PDVSA. Luego se agrega en el mismo informe:

PDVSA asume una nueva responsabilidad social y participa en diferentes programas establecidos por el ejecutivo nacional [...] para promover y participar en actividades que estén dirigidas a fomentar el desarrollo integral, orgánico y sostenido del país, incluidas las de carácter agrícola, industrial, de elaboración o transformación de bienes y su comercialización o, la prestación de servicio para lograr una apropiada vinculación de los recursos de hidrocarburos con la economía nacional, en función del bienestar del pueblo y en armonía con la Constitución y las leyes.

Además, contribuye a mejorar la calidad de vida de todos los venezolanos mediante la construcción de infraestructura, financiamiento a programas de salud, educación, vivienda y alimentación, lo cual se ha traducido en un aumento del índice de desarrollo humano del país (PDVSA, 2008).

Estos dos párrafos ameritan algunos comentarios sobre la complejidad para cumplir con estos objetivos de PDVSA, en tanto que cuenta con las siguientes filiales:

- **PDVSA Petróleo, S.A.** Exploración, explotación, transporte, manufactura, refinación, almacenamiento, comercialización o cualquier otra actividad en materia petrolera y demás hidrocarburos en Venezuela.

- **Corporación Venezolana de Petróleo, S.A. (CVP).** Dirige y administra negocios que PDVSA realiza con empresas petroleras de capital nacional o extranjero, también controla los fideicomisos de vivienda, agricultura, desarrollo sustentable y administra el Centro de Arte La Estancia (brazo social y cultural de PDVSA).
- **PDVSA Gas, S.A.** Industria del gas natural y líquido tanto industrial como doméstico.
- **PDV Marina, S.A.** Transporte marítimo, fluvial o lacustre.
- **Interven Venezuela, S.A.** Seguimiento y evaluación de los negocios internacionales de PDVSA.
- **Deltaven, S.A.** Mercadeo y distribución, al detal, de gasolina y otros productos con la marca PDV.
- **PDVSA América, S.A.** Actividades comerciales de PDVSA en el exterior.
- **Bariven, S.A.** Compra de materiales y equipos, planificación de inventarios, entre otros.
- **INTEVEP, S.A.** Investigación básica y aplicada en hidrocarburos y prestación de servicios de apoyo tecnológico y de información.
- **COMMERCHAMP, S.A.** Comercialización en el exterior.
- **Filiales y afiliadas internacionales:**
 - ✓ **PDVA América.**
 - ✓ **PDVSA Virgen Island, Inc.**
 - ✓ **PDV Europa B.V.**
 - ✓ **PDV Cupet S.A. (Cuba).**
 - ✓ **BOPEC (Bonaire).**

Para cumplir con su responsabilidad social, PDVSA cuenta con las siguientes filiales:

- **PDVSA Agrícola, S.A.** Actividades de producción de materia prima agrícola para el procesamiento industrial agroalimentario y agroenergético.
- **Palmaven, S.A.** Desarrollo social de la nación.
- **PDVSA Industrial, S.A.** Actividades de producción de servicios y acompañamiento técnico en la construcción de equipos, bienes y materiales para la industria petrolera.

- **PDVSA Servicios, S.A.** Servicios de construcción y mantenimiento de pozos petroleros.
- **PDVSA Gas Comunal, S.A.** Comercialización de gas licuado de petróleo.
- **PDVSA Ingeniería y Construcción, S.A.** Servicios de ingeniería y construcción.
- **PDVSA Naval, S.A.** Astilleros y todo lo relativo a la infraestructura naval.
- **PDVSA Desarrollos Urbanos, S.A.** Infraestructura social no industrial y programas de asistencia humanitaria en el ámbito nacional.
- **Otras empresas propiedad de PDVSA:**
 - ✓ **C.A. Electricidad de Caracas.**
 - ✓ **Sistema eléctrico del Estado Nueva Esparta.**
 - ✓ **C.A. Electricidad de Valencia.**
 - ✓ **C.A. Luz y Fuerza eléctrica de Puerto Cabello.**²

Adicionalmente, en el segundo trimestre del año 2009, PDVSA “nacionalizó” 79 empresas domiciliadas en el Estado Zulia, que prestaban múltiples servicios, desde transporte lacustre del personal hasta inyección de agua y gas en los yacimientos. Estas nuevas responsabilidades de PDVSA aumentarán significativamente su carga gerencial y dificultarán, aún más, la tarea de obtener resultados óptimos.

Como podrá observarse, de la estructura operativa anterior, solo con sus actividades petroleras, notablemente incrementadas por haberse transferido a gestión propia una serie de actividades efectuadas por empresas de servicios privadas, y haber aumentado la participación de PDVSA gracias a las empresas petroleras mixtas en la Faja Petrolífera del Orinoco y en los Convenios Operativos, la gerencia profesional tendría una tarea formidable.

Los Convenios Operativos eran contratos entre PDVSA y empresas petroleras privadas, mediante los cuales las últimas invertían y operaban unos campos petroleros denominados marginales por su poca productividad. Por medio de una fórmula de precios, los operadores recuperaban sus inversiones y sus gastos y obtenían un margen de ganancia. Todo el petróleo así producido, era propiedad de PDVSA. Al convertir estos convenios de

² PDVSA (2008).

operación en empresas mixtas, el ente privado tiene ahora la propiedad de la parte alícuota de la producción petrolera que le corresponde como socio. Por eso sorprende que el régimen considere esta modificación operativa como un acto nacionalizador. Los convenios de la Faja Petrolífera del Orinoco pasaron también a la modalidad de empresas mixtas, con mayoría accionaria de PDVSA en cada una.

Además, para cumplir con sus objetivos de naturaleza social, PDVSA tiene una estructura que por sí sola sería un reto extraordinario de administración. Al sumarlo al esfuerzo netamente petrolero resulta en otra actividad de desempeño mediocre.

Con respecto al tema particular de la función social, bien está que parte del ingreso petrolero se destine a programas sociales que requieren de inmediata aplicación en el país (ver Tabla 1).³ El problema está en que los programas sociales son eminentemente asistencialistas y de subsidios permanentes, y no se ha desarrollado un sistema de seguridad social, nacional integrado y de acceso a todos los venezolanos. Sin embargo, el hecho de haber vinculado el ingreso petrolero de cierta forma, aunque ineficientemente, al bienestar ciudadano, abre la puerta para poder establecer nuevos mecanismos distributivos mucho más eficientes que los actuales que tengan como objetivo principal el que los ciudadanos reciban directamente parte de la renta petrolera. Este concepto lo desarrollamos en la última sección de este ensayo, titulada "Una mirada al futuro".

Tabla 1. Aportes realizados al desarrollo social 2001-2008 (\$M)

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	Total
Total de aportes de PDVSA al desarrollo social más Fonden	34	14	549	4.136	7.287	11.993	13.897	15.133	53.223

Fuente: PDVSA (2008).

³ *Ibíd.*

3. Resultados operativos

3.1. Exploración

Esta es una actividad para descubrir y reponer las reservas que se producen diariamente. Para el año 2008 las reservas eran de 177.373 millones de barriles, (133.426 millones en la Faja Petrolífera del Orinoco). Si se mantuvieran los niveles de producción reportados oficialmente, las reservas petroleras se agotarían en 144 años. Este tiempo podría elevarse a 262 años, una vez certificadas las reservas probables de la Faja Petrolífera del Orinoco.

No hay, pues, motivo de preocupación alguna por la capacidad futura de producción de la industria petrolera de Venezuela, excepto que el nivel de reservas desarrolladas es de solo 17.000 millones de barriles, lo cual obliga a mantener un importante nivel de perforación de pozos para sustentar o aumentar los niveles de producción actuales.

Para explorar áreas distintas a la Faja Petrolífera del Orinoco solo se perforaron cuatro pozos en 2008. Algo, realmente, insuficiente.

3.2. Producción

Desde el año 2005 PDVSA tiene un plan de negocios que actualiza anualmente. Su meta principal es la siguiente: incrementar la capacidad de producción hasta 4.396.000 b/d. Un volumen similar fue establecido en 2005 para ser cumplido en el año 2010. Sin embargo, no se ha podido alcanzar la meta. Una de las razones ha sido el bajo nivel de inversiones en producción (incluyendo el desarrollo del gas). El plan de negocios arrancó en 2005, restringido por montos de inversión inadecuados: en 1999, US\$2.555 millones; en 2000, US\$2.908 millones; en 2001, US\$764 millones; en 2002, US\$1.355 millones; en 2003, US\$1.276 millones;⁴ en 2004, US\$2.404 millones; en 2005, US\$2.077 millones; en 2006, US\$4.911 millones; en 2007, US\$7.752 millones, y en 2008, US\$12.561 millones.⁵ Según Ramón Espinasa,⁶ se requiere una inversión de US\$6.000 millones al año para mantener el nivel actual de producción de 2,2 millones de b/d, y otros US\$5.000 millones al año para incrementar la

⁴ Security Exchange Comisión (SEC) Estados Unidos, Forma 20F.

⁵ PDVSA (2008).

⁶ Espinasa (2009).

producción en 135.000 b/d, con lo cual, en 10 años, Venezuela regresaría a tener una capacidad de producción aproximada a la del año 1999, calculada en alrededor de 3.600.000 b/d.

Además de la falta de inversión, existe la muy real sospecha de que en algunas áreas de producción se han utilizado, por falta de experiencia operativa, prácticas que pudieran dañar los yacimientos.

Mucho se ha especulado sobre la verdadera producción petrolera de Venezuela. La mayoría de los observadores coinciden en que los volúmenes reales de producción son alrededor de 2.200.000 b/d, tal como lo ha estipulado la OPEP y otras agencias especializadas. No obstante, el régimen insiste en publicar, para el año 2008, una producción de 3.260.000 b/d. Esta discrepancia es preocupante porque, de no ser cierta la cifra oficial, los resultados financieros de la empresa estarían en duda, entre ellos los ingresos por exportaciones, las cuentas por cobrar, los niveles de inversión, el flujo de caja, la ganancia neta y el aporte total al fisco nacional de la explotación petrolera.

El ex director del Banco Central de Venezuela, D.F. Maza Zavala afirma que “[...] las cifras que publica el Gobierno no corresponden a la realidad de las actividades petroleras”.⁷

Diego González, ex alto ejecutivo de PDVSA, ha enumerado nueve razones para no creer en las cifras oficiales de producción:

1. No se está recuperando la declinación de la producción de Venezuela que es del 20%, y una de las más altas del mundo. Falta de inversiones y de profesionalismo operativo.
2. La producción de la Faja Petrolífera del Orinoco se ha reducido. La cifra para 2007 es de 542.000 b/d. Una reducción de 121.000 b/d en dos años.
3. La producción de los 33 ex convenios operativos y de las tres universidades se ha reducido. Para 2007 fue de 316.000 b/d. Una reducción de 202.000 b/d en los últimos cuatro años.
4. No se perforan los pozos nuevos necesarios para mantener y elevar la producción. El Plan de PDVSA 2005-2012 incluía la perforación y explotación de 1.100 pozos anualmente. Solo se perforaron 546 en 2006, y 566 en

⁷ Revista *Mene*, No. 39, año 2008.

2007 por la falta de taladros y de inversiones. Se requieren, por lo menos, entre 100 y 120 taladros de perforación. Actualmente hay en actividad un número variable entre 60 y 80 taladros.

5. Hay más de 18.000 pozos cerrados. El 53% de los pozos capaces de producir no se han activando por la falta de taladros de reparación.
6. Se importa gas natural por tuberías desde Colombia para el Estado Zulia por la caída de producción de petróleo. El gas que se produce está asociado a esta disminuida producción.
7. Disminución de la producción de gas licuado de petróleo. GLP-gas de bombonas. Se produce menos gas natural para la extracción de GLP.
8. No hay suficiente gas natural para las refinerías. Se importan productos refinados para cumplir con los requerimientos del mercado nacional.
9. Se ha incrementado la compra de crudos para las refinerías venezolanas y las del exterior: US\$32.300 millones para compra de petróleo crudo y sus derivados durante el año 2008.⁸

3.3. Refinación

En el plan de negocios ya citado, se incluye el siguiente objetivo: “[...] elevar la capacidad de refinación instalada hasta 3.600.000 b/d a 2013 y 4.100.000 b/d en 2021” (PDVSA, 2008). Estos planes datan del año 2005, sin que hasta la fecha se haya logrado progreso alguno en su desarrollo.

Las operaciones de refinación han sido inadecuadas. Han ocurrido numerosas paradas de planta que, en algunas ocasiones han resultado en restricciones para suplir de gasolina al mercado nacional.

Durante los 10 años del régimen han ocurrido 42 accidentes graves, que se deben comparar con dos o tres accidentes de igual magnitud ocurridos durante todos los años anteriores. Otra estadística muy ilustrativa es la siguiente: entre los años 2000 y 2008 se redujo la manufactura de gasolina, de 960.000 b/d a 900.000 b/d, mientras que la manufactura de *fueloil* (uno de los productos más pesados y baratos) aumentó en 50.000 b/d, lo cual demuestra la poca operatividad de las plantas de conversión profunda, que son las que

⁸ González Cruz (2009).

transforman productos pesados de poco valor comercial en gasolinas y naftas de mayores precios.

3.4. Comercio internacional

Para un análisis breve de las exportaciones de crudo y productos, es importante distinguir dos factores: las normas que rigen a esta actividad y los volúmenes exportados a diferentes destinos.

Las normas. Cuando la industria petrolera se nacionalizó, en 1976, más del 80% de las exportaciones de hidrocarburos se canalizaban por medio de las empresas concesionarias extranjeras. PDVSA estableció una política de ventas directas al consumidor (refinadores, almacenadores y distribuidores). Así, ya para 1979, la situación se había revertido; más del 80% de las exportaciones eran a clientes directos. Luego, en los años ochenta, prácticamente todas las ventas de exportación eran directas entre PDVSA y el cliente. El objetivo era eliminar al intermediario para establecer como propios a todos los clientes que consumieran hidrocarburos venezolanos.

A partir del año 2000 las normas cambiaron y, tal como en algunos países productores del Medio Oriente, se comenzó innecesariamente a “asignar” volúmenes de crudos y productos refinados a personas naturales y jurídicas. Estas se interpusieron entre PDVSA y el cliente, cobrando por su “esfuerzo” una comisión que, por supuesto, reducía el margen de ganancia de PDVSA.

Los volúmenes exportados. Entre los años 2000 y 2008 hay cambios considerables en la composición de las exportaciones de Venezuela.

En el año 2000 se exportaron 1.217.000 b/d de crudo a Estados Unidos. En el año 2008 el volumen fue de 1.040.000 b/d (DOE).⁹

Las exportaciones totales de productos refinados a Estados Unidos, durante el año 2000, fueron de 217.000 b/d. Para el año 2008 fueron de 150.000 b/d. Las exportaciones de gasolina al mismo mercado se redujeron de un volumen de 72.000 b/d, en el año 2000, a un volumen de 2.200 b/d, en el año 2008.¹⁰

Estas reducciones se deben, entre otros factores, a la baja de los niveles de producción de crudo, al funcionamiento deficiente de las refinерías y a un

⁹ Departamento de Energía de Estados Unidos, CDDE, por sus siglas en inglés.

¹⁰ *Ibíd.*

cambio en el patrón geográfico de las exportaciones. En efecto, en el año 2000 no se exportaba ni crudo ni productos derivados a China y a India. En el año 2008 las exportaciones de crudo y productos a estos países fueron, de acuerdo con PDVSA, de 186.000 y 156.000 b/d, respectivamente. Estos mercados se abrieron por una política de diversificación de exportaciones, lo cual no es criticable, aunque los precios recibidos, por el mayor costo del transporte, sean inferiores a los del mercado de Estados Unidos. Sin embargo, lo que sí es objetable es que estos mercados no se hayan abierto mediante una producción incremental de petróleo, en lugar de reducir las exportaciones a nuestro mercado más rentable para atender a estos nuevos clientes.

3.5. Resultados financieros

De los numerosos indicadores posibles para analizar los resultados financieros, vamos a rescatar lo siguiente.

De acuerdo a Evanán Romero, asesor internacional en materia energética, “[...] desde finales del año 2007 se comenzó a experimentar un incremento inusitado en los costos de operación de la industria PDVSA. Estos costos, que estaban en el orden de US\$14.000 a 15.000 millones por año —los cuatro años anteriores—, en el 2008 se incrementaron a US\$22.385 millones, a los cuales hay que sumar gastos de administración y generales, de casi \$5.000 millones. Si estos costos los dividimos por el volumen total de hidrocarburos producidos y vendidos en el exterior y en el mercado nacional, estimados en 1.100 millones de barriles por año nos da un costo, en 2008, de US\$24,88 por barril” (2008).

Si consideramos que desde diciembre de 2008 y hasta febrero de 2009 PDVSA estaba cobrando sus exportaciones de petróleo a un precio que oscilaba entre US\$25 y US\$30 por barril, entonces, podemos entender la situación crítica del flujo de caja de la empresa. En septiembre de 2008, PDVSA decidió suspender los pagos a sus proveedores y contratistas, sobre todo por la avalancha de gastos represados y mayormente desconocidos por las autoridades corporativas en la sede principal, quienes a su vez se sintieron imposibilitados a acceder a los fondos necesarios.

La deuda de los países con los cuales existen acuerdos especiales de suministro petrolero asciende a US\$21.309,54 millones (ver Tabla 2)

**Tabla 2. Cuentas por pagar acumuladas al año 2008
(convenios comerciales especiales)**

Deuda (MM US\$) Exportaciones por cooperación (I)	Total
PETROCARIBE	2.825,20
ACEC*	1.306,25
ARGENTINA	608,56
CUBA	4.975,69
SAN JOSE	939,07
ALBA	6.125,23
NoALBA	4.529,54
Total	21.309,54

* Acuerdo Cooperación Energética de Caracas
Fuente: CIECA, 2009b.

Las contribuciones al Fonden¹¹ fueron de US\$10.824 millones, superiores en US\$6.284 millones a las del año 2007.

El pasivo total de PDVSA, para el año 2008, fue de US\$60.000 millones. Incluye una deuda financiera de US\$15.095 millones y una deuda a proveedores de US\$7.750 millones. En el año 2000 la deuda financiera fue de US\$7.783 millones.

En resumen, como ya hemos analizado, ha habido poca inversión en la actividad de producción. Un aumento considerable de los costos operativos, un inadecuado flujo de caja y, lo más grave, un endeudamiento monumental cuando los precios petroleros estaban en sus más altos niveles.

3.6. Recursos humanos

PDVSA, en sus orígenes, heredó y adoptó de las transnacionales sistemas profesionales de evaluación de personal, de administración de salarios y de planificación de carreras. Bajo ese sistema llamado "meritocrático", se formaron técnicos y gerentes en las distintas áreas del negocio petrolero. Se seleccionó y entrenó a los mejores para que fuesen sustituyendo a aquellos formados por las

¹¹ Fondo de Desarrollo Nacional, S.A. Ministerio del Poder Popular para las Finanzas.

transnacionales. Un golpe decisivo a este sistema se lo dio el régimen, no solo cuando despidió a más de 20.000 gerentes y trabajadores: fue despedido el 87% del personal de finanzas; el 84% de recursos humanos; el 80% de planificación; el 61% de auditoría; el 64% del Centro de Adiestramiento (CIED), y el 60% del Centro de Investigación (INTEVEP).¹² Eso fue grave. Pero peor fue tratar de convencerse y convencer a los venezolanos de que esos empleados despedidos no hacían falta, que podían ser sustituidos por improvisados que vinieran de afuera o por muchos de los que ya estaban adentro sin la experiencia requerida. Para disminuir el choque nacional que provocaron estas acciones, el régimen intentó convertir al concepto de “meritocracia” en una mala palabra, en una farsa, en una conveniente y acomodaticia estrategia para justificar privilegios. En un sistema para formar “enemigos de la patria”. Luego del despido masivo se intentó justificar la caída de la producción y los trastornos operativos y administrativos evidentes, alegando sabotaje por parte de los despedidos quienes, antes de irse, supuestamente habían “canibalizado” las instalaciones operativas (pozos, refinerías, oleoductos, etc.) y los sistemas administrativos (informáticos y financieros). Si los resultados no eran comparables con las gestiones anteriores, “eso” se debía al sabotaje y no a la pérdida de recursos humanos calificados. “No hacen falta”, fue la consigna mil veces escuchada.

Así, al no poder recuperar, después de seis años, la capacidad de producción anterior, PDVSA continúa la ficción, iniciada en 2004, de reportar volúmenes de petróleo que no produce.

La nueva política de incrementar las responsabilidades de PDVSA y la disminución de su capacidad operativa ha resultado en que el número de sus trabajadores, incluyendo contratistas y empleados en el exterior, pasara de 64.449 en el año 2004, a 98.113 en el año 2008.

4. Otras razones del fracaso operativo gerencial

Determinantes como son las razones ya descritas, que justifican calificar de desastrosa la gestión de PDVSA, también son interesantes junto a otras causas que explican el fracaso más allá de lo meramente operativo.

No hay duda de que el despido de más de 20.000 trabajadores, pertenecientes casi todos a la élite gerencial y operativa de PDVSA, tiene que haber

¹² Estadísticas aportadas por la Asociación Civil Gente del Petróleo, en Ramírez (2004).

afectado negativamente su gestión. También es cierto que, habiendo tomado tan drástica decisión, el régimen tenía que probar que PDVSA podía seguir operando eficientemente sin ellos, después, claro está, de un periodo corto de ajuste. En efecto, el régimen ha multiplicado los elogios a la “nueva PDVSA”, tanto por su espíritu revolucionario como por su capacidad operativa. De lo primero no hay duda, pero lo segundo, está lejos de la realidad.

Hay que preguntarse, ante la pérdida de tantos recursos humanos calificados, ¿por qué no se contrataron expertos en las diferentes áreas de la operación petrolera, sobre todo en refinación, sector en el cual se podría obtener asesoría profesional de la gerencia de Citgo, empresa propiedad de Venezuela en los Estados Unidos? Igualmente se podría haber contratado asistencia técnica con empresas como Statoil, Shell, Total y Eni, entre otras, en exploración y producción, sin acudir a empresas norteamericanas, lo cual sería, en la visión del régimen, un pecado mayor. Esto, además de haberle proporcionado a PDVSA un imprescindible conocimiento técnico y gerencial, habría servido para entrenar al personal designado para sustituir a los despedidos. Nada de lo anterior se ha hecho, ¿por qué?

No se ha invertido lo suficiente en mantener y/o aumentar los volúmenes de producción, ¿por qué?

No se le ha hecho, a tiempo, mantenimiento preventivo ni mayor a las instalaciones petroleras, ¿por qué?

No se puede alegar falta de recursos financieros, con el petróleo a los altos precios de los últimos años, y la abundante ayuda prestada por Venezuela a otros países. No se puede alegar falta de mercado, cuando el hemisferio occidental continúa siendo deficitario en su balance petrolero (la diferencia entre lo que produce y lo que consume). Si la producción petrolera de América del Sur continúa estancada como en la última década, en los próximos diez años los volúmenes de importación de petróleo en el hemisferio aumentarán de 10 millones a 14 millones de b/d. Si la producción de América del Sur duplica sus exportaciones, la importación de petróleo en el hemisferio se mantendrá a los niveles actuales de 10 millones de b/d (Espinasa, 2009). No se han aumentado los precios de la gasolina del mercado doméstico, a pesar de ser de los más bajos del mundo: la de octanaje superior se vende a US\$0,59 por galón (si se

aplica la tasa cambiaria no oficial), o a US\$1,80 por galón si se aplica la tasa cambiaria oficial (restringida al público), lo cual representa un enorme costo para PDVSA, ¿por qué?

La respuesta a este último interrogante sirve para explicar los demás. Las razones son las motivaciones políticas, típicas de los gobiernos populistas: altos subsidios, baja productividad y el establecimiento de un nivel de vida administrado dentro de un rango de pobreza preestablecido, además de mantener vivas las expectativas revolucionarias alimentadas por promesas continuas de una vida mejor. Jorge Giordani, ministro de Planificación y Desarrollo del régimen, describió la necesidad de esta estrategia en forma admirable: "Sin pobres no hay revolución". Otros han dicho en varias ocasiones, que el fracaso del régimen en la gestión petrolera nacional es algo buscado de manera consciente. Los responsables de esta aseveración pudieran tener razón parcialmente.

Es difícil explicar el descalabro de la política económica y social del régimen si no se le agrega a la innegable torpeza de gestión y a la corrupción, el ingrediente de una ideología que requiere, para subsistir, de una sociedad limitada en sus recursos, nivelada hacia abajo y con expectativas controladas por un discurso populista.

En Venezuela, el régimen ha encontrado la fórmula exacta. Solo que parece que la población empieza a rebelarse ante las necesidades que comienza a padecer.

5. Una mirada al futuro

El inflexible marco legal impuesto por el régimen; las confiscaciones de empresas petroleras extranjeras y compañías de servicios extranjeras y venezolanas; el despido de más de 20.000 trabajadores; el cambio de objetivos de PDVSA y el posible daño causado a los yacimientos petroleros y a las plantas y equipos de los centros de refinación, obligarán a un próximo Gobierno a tomar medidas drásticas para recuperar la eficiencia perdida de la industria petrolera nacional. Entre ellas:

1. Promover un gran acuerdo nacional para definir la orientación de la política energética, el desarrollo de fuentes alternas de energía, su eficiente administración y una nueva distribución de los ingresos petroleros.

2. Crear un nuevo marco institucional:
 - a) Modificar la Constitución Nacional a fin de establecer inequívocamente que el subsuelo pertenece a la nación (todos los venezolanos) y no al Estado (la representación jurídica y política de la nación) ni a la República (una forma de gobierno).
 - b) Modificar la Ley de Hidrocarburos para flexibilizar algunos aspectos de ella y permitir la presencia del sector privado en todos los aspectos de la explotación petrolera.
 - c) Crear un ente independiente de energía con el rol de planificación estratégica y de control de gestión de las empresas del sector, que asuma algunos de los deberes hoy desempeñados por el Ministerio de Energía y Petróleo y PDVSA. En los países con empresas petroleras estatales, una institución como la sugerida ha sido sumamente exitosa para resolver los conflictos inevitables entre el ente político (Ministerio de Petróleo) y el brazo operativo (empresa petrolera estatal).
 - d) Separar definitivamente las posiciones de ministro de Petróleo y presidente de PDVSA. Crear un Ministerio de Energía y Minas, especializado en planificación energética y en relaciones con instituciones internacionales como la OPEP, la Agencia Internacional de Energía y las organizaciones energéticas regionales.
 - e) Reestructurar la Cámara Petrolera y la Asociación Venezolana de Hidrocarburos (AVHI) para que funcionen con independencia operativa, inmunes a las presiones que pudieran ejercer PDVSA y el Ministerio de Energía y Petróleo.
 - f) Reconstruir el movimiento sindical que debe participar activamente en el desarrollo de la nueva industria petrolera.
3. Liquidar la empresa nacional (PDVSA) y crear una nueva empresa estatal que la sustituya y que compita, dentro y fuera del país, con otras empresas privadas petroleras.
4. Respetar los derechos laborales de los actuales trabajadores y de los ilegalmente despedidos en año 2003. Crear incentivos para que regresen a Venezuela expertos en áreas críticas que se encuentran trabajando en otros países.

5. Recobrar nuestro mercado natural e histórico en Estados Unidos.
6. Rescatar la rentabilidad del mercado nacional no vendiendo los productos de los hidrocarburos a precios inferiores a su costo real de producción, más un margen de ganancia razonable.
7. Revisar y modificar, dentro del marco legal, aquellos acuerdos de suministro de crudos y productos refinados perniciosos para el interés nacional.
8. Revisar las políticas de este Gobierno para lograr la integración energética de América del Sur, Centro América y el Caribe, con la esperanza de alcanzar algún día la meta de la integración energética hemisférica. Notables han sido los intentos energéticos del régimen para utilizar el petróleo como instrumento de integración. Sin embargo, hay que criticarle que sus mayores esfuerzos hayan sido más con el objetivo de comprar apoyo político, y menos para lograr un verdadero desarrollo de los países auxiliados y su inserción en una globalización comercial. Prueba de ello es que las mayores contribuciones de Venezuela han sido a países con gobiernos autoritarios que apoyan al régimen local, como Cuba, Bolivia, Ecuador y Nicaragua. Justo es destacar que también se han hecho algunos esfuerzos de integración, aunque desbalanceados, con Argentina, Chile, Uruguay y Paraguay y, sobre todo, con Brasil.
9. Se debe diseñar un modelo de "Fondo Patrimonial de Venezolanos". Una fórmula pudiera ser la siguiente:
 - Todo el ingreso petrolero se deposita en este Fondo (impuesto sobre la renta, impuesto de superficie, impuestos de consumo, regalías, dividendos y bonos especiales).
 - El Fisco recibe anualmente, como contribución al presupuesto nacional, el 75% del promedio de los últimos tres años del Fondo.
 - Cuando lo acumulado y lo invertido en el Fondo supere el promedio de los últimos tres años (después del cuarto/quinto año) los rendimientos de la suma acumulada (intereses) se depositan en cuentas individuales de fideicomiso de todos los venezolanos mayores de 18 años. Las inversiones del Fondo se harían en el exterior en instrumentos de primera.
 - El uso del Fondo y su reglamento tendrían carácter constitucional (evita violar las reglas para su uso).

El Fondo así estructurado tendría siete ventajas:

1. Estabiliza el ingreso fiscal. Se sabrá con anterioridad el monto de la contribución del petróleo al presupuesto nacional (promedio de los tres años anteriores).
2. Evita el "Mal Holandés" o "Enfermedad Holandesa". Las inversiones se harán en el exterior y servirán de ahorro externo.
3. Diversifica los activos de la nación.
4. Separa las decisiones sobre la producción petrolera (volúmenes) de las necesidades del ingreso petrolero inmediato.
5. Inscribe a los ciudadanos en un registro social y en el sistema financiero. Fortalece el ahorro.
6. Compromete al ciudadano común con la buena marcha del negocio petrolero (sus intereses directos estarán en juego).
7. Por último, lo más importante, establece entre todos los venezolanos una sana y nueva relación contribuyente-Estado (el Fondo es de los venezolanos quienes autorizan su uso por el Estado y no al revés). El Estado pasa, entonces, a estar subordinado a los ciudadanos.
(Este Fondo ha sido diseñado por el ingeniero Luis A. Roberto Rodríguez).

6. Epílogo

El deterioro de PDVSA como institución no es reversible. Sin embargo, los daños causados por el régimen a la industria petrolera sí lo son. Se requerirá gran apoyo político, financiamiento, capacidad gerencial y, sobre todo, la virtud mayor: la paciencia de esperar los tiempos imprescindibles para recuperar lo que una vez fue.

La sociedad venezolana está llena de expectativas postpuestas. Si después de la salida del régimen exige que se le devuelva de inmediato todo lo perdido, el resultado pudiera ser una peligrosa explosión social.

- Han transcurrido, hasta ahora, 10 años empleados en la destrucción del país.
- Probablemente se necesitará más tiempo para recuperarlo.
- Tal es la naturaleza de la herencia que nos habrá dejado el régimen actual.

Bibliografía

- Campbell, Oliver. L. (2008). *PDVSA: Resultados año 2008*, junio. Disponible en línea en www.petroileumworld.com
- Centro de Investigaciones Económicas (CIECA): (2009a) *CIECA vs. PDVSA*.
 _____ (2009b). *PDVSA se endeuda mientras vende a crédito*. Marzo.
 _____ (2008). "Gasto público anunciado en el exterior por el gobierno venezolano 2005-2008". junio.
- Coronel, Gustavo (2009). "PDVSA: the Company that Lost its Way". Junio. Disponible en www.petroileumworld.com
- Espinasa, Ramón (2009). *Mundo, Hemisferio Occidental y Venezuela. Escenarios 2020*. junio. Fuente Estadísticas Históricas: BP Statistical Review of World Energy 2007. Documento privado.
- _____ (2009). *The Performance of the Venezuelan Oil Sector 1997-2008: Official vs. International and Estimated Figures*, marzo-mayo. Energy Cooperation and Security in the Hemisphere Task Force. University of Miami: Center for Hemispheric Policy.
- González Cruz, Diego J. (2009). "Análisis de la producción petrolera en Venezuela". Febrero. Disponible en línea www.soberania.org
- Organization of the Petroleum Exporting Countries (2009). *Monthly Oil Market Report*. Junio. Disponible en línea www.opec.org
- Pacheco Rodríguez, Luis A. (2008). *Marco estratégico para el sector hidrocarburos. Algunas consideraciones*. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello, Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales.
- Petróleos de Venezuela S.A. y sus filiales (PDVSA) (2008). *Informe de gestión anual 2008*. Disponible en línea en www.pdvs.com.
- Quirós Corradi, Alberto (2008). *La nueva operación petrolera I-IV*. Disponible en línea en <http://quiroscontradi.blogspot.com/>
- _____ (2004). *Los rusos también juegan*. Caracas.
- Ramírez, Eddie (2004). "Ni un paso atrás: en defensa de la democracia. Fundación Andrés Mata". *El Universal*. Caracas.
- Rodríguez, Luis Roberto (2008). *Fondo patrimonial de los venezolanos. Hacia una nueva relación entre el ciudadano y el Estado*. Junio. Documento privado.
- Romero, Evanán (2008). *La destrucción de PDVSA*. Documento privado.

Una década de Hugo Chávez Frías y su proyecto político en Venezuela trajo consigo un cambio de paradigmas que llama la atención de la sociedad en general.

Este libro es el resultado del esfuerzo conjunto de un grupo de académicos de distintas nacionalidades que desde sus líneas de investigación realizan análisis que le brindan al lector elementos para comprender de manera global lo que significa una década de gobierno del Presidente Chávez en Venezuela.

Una lectura profunda de la actual política venezolana que va más allá de los estereotipos, prejuicios y la polarización con la que el tema ha sido comúnmente tratado, es el objetivo general de la presente obra.



UNIVERSIDAD DEL ROSARIO
Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario - Bogotá



CEPI

Centro de Estudios Políticos e Internacionales
Facultades de Ciencia Política y Gobierno y
de Relaciones Internacionales



Observatorio
de Venezuela

