

VENEZUELA HACIA EL 2000

Desafíos y opciones

Silva Michelena (coord) • Blumenthal • Bronfenmajer
Carnevali • Casanova • De la Cruz • Gómez Calcagno
Hausmann • Hernández • Martínez • Martner
Quiros Corradi • Rey • Sonntag • Urdaneta • Vessuri
Yáñez Betancourt



**EDITORIAL NUEVA SOCIEDAD
ILDIS • UNITAR / PROFAL**



**EL FUTURO
DE LAS NACIONES**

Primera edición 1987

© 1987 by Editorial NUEVA SOCIEDAD
Apartado 61.712. Caracas 1060-A.

Instituto Latinoamericano de
Investigaciones Sociales, ildis
Plaza La Castellana, Edificio Parsa,
Piso 1, Telfs.: 33-37-41 al 44
Apartado 61.712
Caracas 1060-A - Venezuela
Cables ildis Caracas
Telex 25.163 ildis - VC

UNITAR / PROFAL
Portada: Ortizpozo
Impreso en Venezuela
ISBN 980-6110-13-7

La industria petrolera. Notas para el año 2000

Alberto Quirós Corradi

Casi todos los analistas del futuro energético y, sobre todo, del futuro petrolero, están de acuerdo en una sola predicción: "Es imposible predecir". Han llegado a esta dramática conclusión debido a la larga historia de imperdonables equivocaciones del pasado, cuando en los años setenta predijeron la insuficiencia de los recursos petroleros para atender la demanda mundial para 1985. Como ya se sabe, 1985 fue precisamente el año cuando la sobreoferta potencial del recurso petrolero, con relación a la demanda, llegó a su más alto nivel. (Casi 12 millones de barriles diarios de producción cerrados en la OPEP, solamente).

Lo injusto de esta posición para con los planificadores mismos, es que ignora las reacciones y las medidas de corto plazo que las instituciones y los países toman ante las predicciones de largo plazo y el temor que causa la predicción de ciertos eventos en las sociedades del planeta.

Veamos solamente a título ilustrativo algunas de las medidas tomadas en los países industrializados ante la "predicción" de una crisis energética petrolera:

- Sustitución del petróleo por otras fuentes de energía (carbón, gas natural, hidroelectricidad, energía nuclear).
- Conservación energética (rediseño de plantas industriales, plantas automotrices, incentivos fiscales, concientización ciudadana).
- Transferencia al subdesarrollo de la base industrial pesada, alta consumidora de energía (acero, aluminio, petroquímica).
- Exploración por petróleo fuera del ámbito del mundo del subdesarrollo, a pesar de su alto costo (Mar del Norte, crudos pesados en California, Estados Unidos).
- Acción político-técnica conjunta a través de la creación de la Agencia Internacional de Energía (AIE).

— Proteccionismo a la actividad petrolera nacional de los países industrializados (impuestos, tarifas, creación de empresas petroleras estatales).

— Acciones políticas y económicas tendientes a debilitar la posición global y coherente de la OPEP (guerra Irán-Irak, armamentismo saudita, amenaza de cierre del Estrecho de Ormuz, terrorismo libio, ofertas de trueque, creación del "net-back", inversiones de algunos países de la OPEP en los sistemas financieros del desarrollo).

Todo lo anterior y mucho más representa un cambio importante en los supuestos o premisas sobre las cuales se basaban las predicciones de antes. Todas las medidas, o casi todas, fueron tomadas ante la posibilidad cierta de que ocurriera una crisis energética. Crisis que después del embargo árabe de 1973, no podía resolverse sólo bajo el escenario de un desequilibrio "normal" entre oferta y demanda. Ahora había que prepararse y protegerse contra acciones políticas, que podían alterar cualquier proyección hecha bajo la ortodoxia de las leyes de la oferta y la demanda. El embargo probó no solamente la viabilidad de una acción política, sino también aumentó, por el ejemplo, la probabilidad de su ocurrencia.

Hasta la década de los setenta y fines de los sesenta, los países industrializados no utilizaron en sus escenarios de planificación la posibilidad de que la OPEP pudiera constituirse en una institución de poder, capaz de alterar en pocos años todo el equilibrio económico y político del factor energético del mundo. Subestimaron el grado de dependencia del recurso petrolero extranjero en el cual habían colocado sus economías. Subestimaron también la fuerza cohesionada de la frustración.

Por su parte la OPEP, habiendo logrado y superado sus ambiciones de lograr precios elevados por sus materias primas, creyó que el resto del mundo permanecería estático ante esta nueva situación. Por lo tanto, no estableció estrategias a futuro, ni planificó para el cambio posible. Subestimó la velocidad de reacción de sus clientes. Se olvidó de la tecnología ajena. De la madurez política de las economías del desarrollo. De lo desagradable que era para los países industrializados el convertirse en rehenes del subdesarrollo.

Tanto el mundo industrializado como la OPEP, subestimaron en sus planificaciones la magnitud de los factores negativos posibles. Se olvidaron de la Ley de Murphy: "Si algo malo puede pasar, pasará".

Por años, en el contexto de Venezuela he sugerido que seamos optimistas en relación al futuro, pero que siempre tengamos un plan de contingencia para lo peor. Esperemos, por ejemplo, que los precios del petróleo se recuperen. Tomemos todas las acciones para que así

sea. Pero estemos preparados con un plan realista por si lo anterior no sucede. ¿Qué haríamos, por ejemplo, si los precios del petróleo se mantuvieran al nivel de 10 dólares por barril en términos corrientes por los próximos cinco años? La respuesta hasta ahora ha sido "mejor es no pensar en eso". Igual respuesta se obtiene ante la posibilidad de un desmembramiento de la OPEP; una tarifa de importación en Estados Unidos que haría casi imposible nuestras exportaciones hacia ese país; un desarrollo tecnológico nuevo en materia energética, que convertiría en pocos años al petróleo en una curiosidad geológica.

Toda esta introducción pretende solamente señalar dos aspectos importantes de la planificación actual. 1) Por razones históricas de procesos anteriores ya señalados, las predicciones energéticas de largo plazo tienden a una sobresimplificación peligrosa, en donde casi todo el mundo está de acuerdo. 2) A pesar de que la historia ha probado lo contrario, existe todavía una renuencia casi caprichosa a no planificar una estrategia para el peor escenario. Más aún, la renuencia lleva a ni siquiera ordenar los elementos que apuntan hacia un escenario negativo.

LA SITUACION ENERGETICA MUNDIAL A LARGO PLAZO

Para cualquier predicción sobre el futuro energético petrolero (1) habrá que considerar por lo menos los siguientes factores:

- Crecimiento económico.
- Sustitución *por* y desarrollo *de* fuentes alternas de energía.
- Conservación energética.

(1) Para este análisis, hemos consultado las siguientes fuentes: 1) Ashland: "World Energy Outlook Through 2000". 2) CONOCO: bajo el mismo título anterior. 3) Data Resources Inc: International Energy Bulletin - International Oil Market Status and Forecast. Summer 1985. 4) Chevron Corporation: "World Energy Outlook". 5) Chem Systems International LTD: "Crude Oil Price and economic scenarios July 1986". 6) The Economist Intelligence Unit. 7) Congreso Venezolano de Ingeniería, Arquitectura y Profesiones Afines: "Venezuela Presente y Futuro". 8) Conversaciones en Venezuela y el exterior con expertos en la materia, y lectura de otras publicaciones y artículos que sería largo y prolijo enumerar.

Cito todo lo anterior, no tanto por darles el reconocimiento merecido (hubiera sido suficiente con uno solo), sino para resaltar el punto subrayado al comienzo de este trabajo: todas las predicciones se parecen tanto que pudiera citarse una sola. Si el pasado sirve de guía, deberíamos desconfiar de sus conclusiones.

Donde sea pertinente haré comentarios. Donde no los haga, habrá que presumir que estoy de acuerdo. Con cierta reticencia, pero de acuerdo al fin.

— Políticas de producción de la OPEP y de los países productores de petróleo no agrupados en la OPEP.

El análisis de lo anterior determinará, por su parte, los parámetros para establecer la demanda mundial de petróleo, la producción mundial de petróleo, la producción de petróleo de la OPEP, los precios petroleros y la posición de Venezuela dentro del contexto internacional.

Donde sea factible, las predicciones se harán hasta el año 2000 y se expresarán en dos escenarios, que de acuerdo a las diferentes fuentes se conocen bajo distintos nombres. Para simplificar los llamaremos escenarios A (bajo) y B (alto).

Crecimiento económico mundial

Los estudios consultados establecen los siguientes parámetros: el promedio: 30/o interanual para el mundo (60/o para el Sudeste Asiático, 2,1/20/o para Europa, 2,1/20/o para Estados Unidos y 40/o para Japón) La tasa de crecimiento más alto para el mundo al final del período está estimada por algunos analistas en 3,70/o. La más baja para el mismo período es de 2,70/o para el mundo.

En vista de lo coincidente de todos los estudios, hemos decidido adoptar la tabla resumen preparada por Reinoso y sus colaboradores en el estudio ya citado, "Venezuela presente y futuro", que resulta en un promedio para el mundo de 30/o de crecimiento interanual (Ver gráfico 1).

Más aún la relación crecimiento económico/demanda energética tiende a reducirse. Es decir, de una relación histórica reciente de 1 a 1 (una unidad de crecimiento en el PTB se relaciona con una unidad de crecimiento energético) se ha reducido ahora a un factor energético significativamente menor que 1. Por lo menos en los países industrializados que han desarrollado una política de conservación y han transferido al subdesarrollo las industrias pesadas, altas consumidoras de energía (el nuevo factor está alrededor del 1 PTB por 0,6 energía). Esto, entre otras causas, explica la mayor demanda energética con relación a su crecimiento económico, que se observa en los países subdesarrollados, con relación a los industrializados. Son, en efecto, los herederos de cierta obsolescencia tecnológica en el uso energético.

Entre los años 1985 y 1990, el consumo de petróleo aumentará de 45,6 a 49,8 millones de barriles diarios.

El comentario de la Ashland Company es el siguiente: la demanda sobre el petróleo permanecerá estática durante el período 1995 al

Cuadro 1

Crecimiento y sustitución de fuentes de energía alterna*

	1990	1995	2000
Petróleo	49,8	52,8	52,6
Gas natural	18,0	19,5	21,6
Carbón	20,0	24,2	32,8
Energía nuclear	7,0	8,5	8,9
Hidroelectricidad/otros	8,5	9,0	10,0
Total	104,2	114,0	129,9

(*) Pronóstico de la Ashland Company, expresado en millones de barriles equivalentes de petróleo al día.

año 2000, por el incremento acelerado en los precios reales del petróleo. La demanda del carbón y el gas natural aumentará rápidamente después de 1990. Esto se debe a que la mayoría de los países consumidores limitarán su consumo petrolero, estimulando el uso del carbón y el gas natural, ante las expectativas de un aumento inmediato en las importaciones petroleras.

Como resultado de los precios bajos el petróleo aumentará su participación en el mercado global energético. Sin embargo, una vez que los precios suban de nuevo, a mediados de la década de los noventa, su participación en el mercado comenzará a declinar del 480/o en 1990 al 420/o en el año 2000.

Por su parte, la participación del carbón en el mercado global de energía declinará del 220/o en 1985 al 190/o en 1990, pero se recuperará a partir de allí y llegará a 260/o para fines de siglo.

Finalmente, la producción de la OPEP debe elevarse a unos 20 ó 23 millones de barriles diarios en 1990, a 25/28 millones de barriles diarios en 1995 y 25/29 millones de barriles diarios en el año 2000. De acuerdo con la Ashland Company, la capacidad de producción actual de la OPEP es del orden de los 28 a 30 millones de barriles diarios y probablemente declinará con el pasar del tiempo y la limitación de recursos económicos. Por lo tanto será necesario generar, hacia finales de siglo, capacidad adicional de producción, para poder satisfacer la demanda mundial.

Para una visión más global y promediada de las diferentes fuentes de energía y sus respectivas contribuciones a la satisfacción de la demanda energética global, véanse gráficos 2 y 3).

Los comentarios anteriores son eminentemente lógicos, siempre y

cuando los protagonistas crean en ellos. En efecto, las altas y bajas del carbón no se producirán en esa forma tan ordenada. Habrá sobreoferta de carbón, ya desarrollado, en los años de los precios bajos del petróleo (1985-1990) y probablemente pocas inversiones en su desarrollo futuro. Lo cual a su vez impedirá que su participación en la energía global pueda elevarse en un 260/o para el año 2000. Como la energía nuclear, el gas natural y la hidroelectricidad, tienen largo tiempo de espera para su desarrollo e incorporación al suministro energético global, cualquier atraso en el desarrollo del carbón tendría que ser suplido por el petróleo, el cual, como ya hemos visto, también tendrá algunas dificultades para elevar su producción.

En mi opinión, la demanda petrolera para el año 2000 puede estar subestimada aun en el escenario de altos precios y alta demanda.

Conservación energética

La tendencia mundial hacia la conservación de energía es irreversible. Aun con petróleo barato, los países industrializados habrán ya aprendido la lección de los peligros de la dependencia energética en fuentes externas. Si bien es cierto que los ahorros energéticos "baratos" ya se hicieron y de acuerdo a algunos analistas ahora faltan los "costosos" y éstos no se desarrollarán con energía barata, es también igualmente cierto que la *tendencia* en los diseños industriales hacia el ahorro energético, ya es parte de una nueva actitud que será muy difícil modificar. Los automóviles con mayor eficiencia energética siguen desarrollándose y el crecimiento en el consumo mundial de gasolina será moderado, a pesar de un aumento significativo en el parque automotriz. Más aún, la expectativa de altos precios a la vuelta de cinco o diez años es ya casi un lugar común entre los planificadores industrializados. El temor político de la dependencia, la desconfianza en la OPEP, todo hace suponer que la meta del mundo desarrollado, por definición, el alto consumidor de energía, es lograr sus tasas de crecimiento con el más bajo costo posible del ingrediente energético. Como la continuación de los precios bajos no es de confiar en el mediano y largo plazo, la única alternativa es hacer *más con menos*. Allí está la nueva filosofía de la conservación. No es privarse de las comodidades y bondades del desarrollo para usar menos energía. Es continuar construyendo un mundo mejor a menor costo. Es aumentar la productividad reduciendo el costo del ingrediente energético. La percepción de energía abundante y barata la enterró, entre otras cosas, el embargo de 1973. Aun cuando existiera la abundancia, habría desaparecido irrevocablemente la confianza.

Política de producción de la OPEP y de los países productores no agrupados en la OPEP

Algunos analistas nacionales e internacionales titulan sus dos escenarios de planificación como los de la "Convergencia o Concertación", el cual resulta en precios altos, y el del "conflicto" (disruption), el cual, como su nombre lo indica, resulta entonces en precios bajos.

Bajo este enfoque, un *acuerdo* entre todos los productores de restringir volumen, resultará en un aumento gradual y progresivo de precios para llegar al año 2000 a un precio de \$ 55,00 p/b, y de \$ 30 p/b en el año 1995. CONOCO, en su estudio, estima para el mismo período precios del orden de los 40 a 50 \$ p/b. Hay pues, sólo una diferencia de más o menos cinco dólares por barril para que las cifras sean las mismas. Lo cual es una coincidencia extraordinaria para períodos de tan largo plazo.

El otro escenario, es decir, el del conflicto y el desacuerdo, donde la OPEP y los otros productores continúan sus luchas por los mercados, sin reducir sus volúmenes de producción, resultaría según la Ashland Company en precios de \$ 5 por barril en 1987 para regresar a \$ 15 por barril en 1990. Sigue escalando lentamente hasta \$ 25 p/b en 1995, para llegar a \$ 45 p/b en el año 2000. CONOCO, bajo este escenario, predice un estancamiento en el precio entre \$ 10 y \$ 12 p/b para 1987 y 1990. Una subida gradual a \$ 18 p/b en 1995, para llegar a \$ 28 en el año 2000.

Obviamente, el escenario bajo de CONOCO está influenciado por la *guerra de precios*, que llevó el precio del petróleo a menos de \$ 10 p/b en 1986, sin que la guerra hubiese terminado. En este contexto hay que leerlo.

Este es el renglón donde quizás los intereses nacionales de los "pronosticadores" influyen un tanto sobre su visión. En efecto, el escenario de conflicto produciría una baja inmediata y dramática de precios (como en efecto la produjo). A corto plazo, esta situación conduciría a un precio de \$ 5 p/b como propone la Ashland o a uno de \$ 10 p/b como propone CONOCO. Probablemente el precio real estaría entre estas dos cifras. A partir de allí creo que hay una inconsistencia en el análisis de ambos. De continuar el escenario del "no acuerdo" entre los productores, mi pronóstico es que a partir de la década de los noventa los precios del petróleo serían superiores a los precios estimados en el escenario del "acuerdo". A precio de \$ 7 p/b (un compromiso entre \$ 5 y \$ 10 p/b), los países productores

no agrupados en la OPEP y de producción cara, reducirían sus operaciones de perforación y reparación de pozos. Disminuirían casi hasta lo inexistente su exploración y a la vuelta de cinco años habrían disminuido considerablemente su capacidad "potencial" de producción. Esto puede ilustrarse por lo que ha sucedido en EEUU. Las cifras son verdaderamente dramáticas. En el año 1984, cuando el petróleo en Estados Unidos, a boca de pozo, valía aproximadamente \$ 26 p/b, las inversiones en exploración fueron del orden de los 29.000 millones de dólares. El número de pozos perforados fue de 84.000 pozos y la producción doméstica fue de 8,8 millones de barriles diarios. En el año 1986, con precios de \$ 13 p/b, la exploración bajó de 29.000 millones de dólares a 14.000 millones de dólares. Los pozos perforados se redujeron de 84.000 a 39.500 y la producción doméstica bajó a 8,6 millones de barriles diarios. Pero lo interesante es que los efectos sobre la producción doméstica no se van a notar sino dentro de dos o tres años. Si en el año 1988 el precio estuviese a los niveles de \$ 15 p/b, las inversiones de exploración serían todavía de 14.000 millones de dólares. El número de pozos subiría a 38.500, pero la producción bajaría a 7,7 millones de barriles diarios, por los efectos de la falta de exploración y perforación de los años anteriores. Todo esto indica la lentitud de la recuperación cuando se ha dejado de invertir en la industria petrolera.

Por otra parte, con petróleo barato, la demanda debería incrementarse dentro del mismo plazo, a expensas del desarrollo de otras fuentes de energía. La OPEP, por su parte, sufriría durante ese corto plazo de un estrangulamiento económico en virtud de la disminución de sus ingresos petroleros. Y su actitud hacia la moderación de precios, "cuando llegue el momento", no sería positiva.

Ante la disminución de la capacidad de producción de los países no miembros de la OPEP, y ante el aumento de la demanda, la capacidad cerrada de la OPEP se abriría mucho antes que bajo el escenario del "acuerdo" entre los productores. El desequilibrio entre oferta y demanda se presentaría más temprano y no habría mecanismos ni recursos de restauración del equilibrio, ya que los países industrializados no tendrían a mano, ni recursos petroleros, ni recursos energéticos alternos para llenar el vacío.

Visto en esta forma, no es de extrañar que los planificadores del desarrollo nos pinten un escenario a largo plazo totalmente inconveniente para nosotros, de persistir la OPEP en su política de "recuperación de mercados". No hay duda en mi mente que este escenario, a mediano y largo plazo, es mucho más crítico para el mundo del desarrollo que para la OPEP. El problema es, como siempre, el pla-

zo inmediato. Los últimos acontecimientos en la OPEP apuntan hacia el escenario de la "concertación", aunque los únicos que hagan el sacrificio inmediato de los términos necesarios para el acuerdo (reducción de volumen de producción) sean los países de la OPEP.

Los escenarios de planificación

Pese a la desconfianza implícita en los comentarios anteriores que podamos tener sobre la cuantificación de ciertas premisas básicas, no hay duda que para medir la capacidad de Venezuela de reaccionar ante diferentes parámetros, es imprescindible tomar por lo menos dos alternativas como posibles escenarios mundiales. Uno de precios bajos y otro de precios más altos.

Como vimos en el análisis anterior, el crecimiento económico mundial tiene cada día menos incidencia en la demanda energética, sin dejar de ser importante.

El desarrollo de fuentes alternas de energía, podría más bien resultar en cierto atraso en la entrada de los mismos, como factores de importancia competitiva en la satisfacción de la demanda global de energía.

La conservación energética es irreversible y por lo tanto casi una constante en cualquier escenario de planificación.

Las políticas de producción de los países miembros y no miembros de la OPEP podrían tener una enorme influencia en los precios del petróleo a mediano y largo plazo, pero el análisis de los planificadores del desarrollo no ha sido totalmente lúcido e imparcial en este aspecto, a mi manera de ver las cosas.

En consecuencia, y solamente para permitirnos el poder hacer un análisis de la situación venezolana a la luz de los escenarios internacionales, hemos tomado dos escenarios de demanda y precios energéticos, para especular sobre el futuro de la industria petrolera nacional y su contribución al desarrollo económico del país, hacia el año 2000 (Ver cuadro 2).

Conclusiones

Dadas las coincidencias entre los analistas, es tentador el tener un solo escenario de planificación. Sinceramente creemos que eso sería un error. Pensamos que el escenario "bajo" es poco probable, pero posible. El escenario "alto" es posible y probable. Hay además un escenario "muy alto", que también sería posible pero poco probable

Cuadro 2

	1987	1990	1995	2000
<i>Escenario A (bajo)</i>				
Crecimiento económico (mundo)	2,7º/o	2,9º/o	3,0º/o	3º/o
Demanda petrolera (mundo excluye PEC)*	47	48	51,2	51
Producción OPEP*	18	21,1	27,5	28
Precios \$ p/b	10	15	25	45
<i>Escenario B (alto)</i>				
Crecimiento económico (mundo)	2,9º/o	3º/o	3º/o	3º/o
Demanda petrolera (mundo, excluye PEC)*	47	49,8	52,8	52,6
Producción OPEP*	18	22,9	28,1	29,6
Precio \$ p/b	16	20	30	55

(*) Millones de barriles por día.

El parámetro más importante de cambio para este escenario en relación con los otros dos, estaría en el precio del petróleo para los años 1995 y 2000, que podría subir en \$ 10 p/b respectivamente, hasta un nivel de \$ 40 p/b y \$ 65 p/b para los años respectivos.

Con los parámetros señalados, de los más pesimistas —\$ 25 p/b en el año 1995 y \$ 45 p/b en el año 2000— hasta los más optimistas —\$ 40 p/b en el año 1995 y \$ 65 p/b en el año 2000—, podemos empezar a mirar cuantitativamente el aporte del petróleo a la economía venezolana hasta el año 2000.

LA INDUSTRIA PETROLERA NACIONAL HACIA EL AÑO 2000

Esto es un tema con varios capítulos. Recogeré como material de apoyo los siguientes: la necesidad de una nueva política petrolera global; el consumo interno; la política nacional de producción; los recursos humanos; las regulaciones gubernamentales; la estrategia de comercialización; la internacionalización; eficiencia operativa y recursos económicos; consideraciones sobre actividad productiva y ren-

ta petrolera; especulaciones sobre flujo de caja de la industria petrolera nacional; conclusiones.

Salvo referencia a fuentes externas, los conceptos esbozados en este capítulo han sido desarrollados personalmente a través del tiempo.

La necesidad de una nueva política petrolera global

Buena falta nos hace, pero no solamente petrolera. Necesitamos una nueva política energética, una nueva política económica, una nueva política cultural. Y, en forma muy prioritaria, una nueva política política. Lo último es muy importante. Seguimos diseminando la especie del Estado "omnipotente" cuando en realidad lo que tenemos son visiones de un Estado blando, fofo, indiferente. Visiones que se han mantenido porque ha podido, hasta ahora, "comprar el consenso" con una percepción y una conducta rentista y no productiva, que no reinvierte su ganancia y que confunde el concepto de "dinero" y "riqueza" (mucho dinero y poca riqueza). Billetes bajo el colchón y en maletas personales improductivas. Visiones de un Estado paternalista, subdesarrollado, populista. De voz estentórea, sin la contrapartida de una demagogia inteligente. Supuestamente proteccionista. Sin el mérito de un patriotismo, amante de lo venezolano, al cual se le podría perdonar el estar equivocado. Con un proceso democrático distorsionado que silencia la oposición interna, partidiza la vida institucional y corrompe las instituciones. Que mediatiza las prioridades, busca el poder mediante el clientelismo de la oferta incumplible y paraliza el aparato administrativo con proliferación de leyes, reglamentos, decretos y procedimientos burocráticos. (Un estudio de Pro-Venezuela señala que en los últimos cuatro períodos presidenciales, se han promulgado ocho mil quinientos cuarenta y seis decretos). El telón de fondo político-administrativo es, pues, altamente preocupante. Por lo tanto, cualquier política sectorial que pretenda desarrollarse correrá siempre el riesgo de estrellarse contra la "cortina de hierro"

En el caso específico del petróleo, veamos lo que significa el ingreso petrolero en Venezuela.

Significa mucho. A corto plazo, no hay ni se vislumbran alternativas de sustitución. Esto no quiere decir que no se desarrollen y que no se empiece a trabajar en otras alternativas. Ha debido empezarse a trabajar desde hace muchos años. Pero a corto plazo no hay manera de montar una real infraestructura productiva que sustituya parcial y mucho menos totalmente lo que el petróleo va a contri-

buir en los próximos años. Pero hay que montarla, porque no se trata de sustitución. De lo que se trata ahora es de complementación. Todos los estimados financieros de hoy nos están diciendo que aun con el petróleo las cuentas no dan. Por lo tanto, de alguna forma hay que completar esas cuentas.

Hay cifras preocupantes. Las reservas internacionales para los próximos años podrían estar en situación precaria de no haber un nuevo endeudamiento (lo cual no es necesariamente malo). Los ingresos podrían no ser suficientes para pagar la deuda, bajo las condiciones contratadas. ¿Qué quiere decir todo esto? Que habrá una enorme presión para generar más ingresos. ¿Sobre quién? Pues sobre la única industria que puede reaccionar y aportar dinero adicional: el petróleo.

Las otras tendrán que ser complementarias, y podrán aportar algo, pero difícilmente ese aporte será muy importante y difícilmente será de inmediato. (Ver secciones sobre: *Consideraciones sobre la actividad productiva y renta petrolera y, especulaciones sobre el flujo de caja de la industria*).

Hay, pues, un problema económico serio, con una estructura interna administrativa que no ayuda en nada a solucionarlo. Está también, como veremos más adelante, el petróleo con dos tipos de restricciones que limitan su contribución: una restricción de mercado a corto plazo y una restricción institucional, como son los compromisos con la OPEP. La conclusión tiene que ser que, para los próximos cinco años, la situación interna será difícil.

El petróleo es político. Por lo tanto está sujeto a todas las presiones del "telón de fondo". Sin embargo, aun cuando se reconozcan las dificultades en desarrollar un enfoque diferente, no debemos dejar de hacerlo como ejercicio intelectual, como punto de partida para un futuro cercano, cuando el ambiente externo permita desarrollar un nuevo enfoque.

Acciones hacia el año 2000

— Refinanciar la deuda en términos blandos, a fin de evitar que las presiones sobre su pago puedan constituirse en prioridad económica, desplazando así los recursos financieros necesarios para mantener el ritmo de inversiones imprescindible para la buena marcha de la industria petrolera (y para permitirle a la industria petrolera nacional el contribuir a la economía nacional al máximo potencial de sus recursos).

— Desarrollar la exportación del sector no petrolero. (El petróleo

seguirá siendo muy importante, pero no suficiente, por sí solo, para financiar el crecimiento del país).

— Modificar la estructura administrativa del Estado.

Consumo Interno

Se requiere una política energética global que defina los parámetros cualitativos del consumo industrial: líquidos de hidrocarburos, gas, carbón, hidroelectricidad, así como las inversiones que se requieren para desarrollar esas alternativas y la logística de distribución.

Es necesario definir una clasificación de las industrias que mejor se adapten a un determinado insumo energético. Una política de precios que incentive el consumo adecuado y la conservación energética, y que termine de una vez con las distorsiones actuales. Hay algunos productos líquidos que en ciertos sitios del país se venden a menor precio que otros productos cuyo valor de exportación es mucho mayor. Es decir, la relación de precios en el mercado nacional es, en algunos casos, inversa a la del mercado internacional por lo que respecta a gasoil y residual.

El desarrollo del gas, como consumo industrial, se ha demorado en parte por una asociación mental histórica, que se produjo como consecuencia del despilfarro que se hizo de dicho recurso energético en el pasado, para poder producir el "valioso" petróleo.

Después vino el espejismo de la petroquímica, la que supuestamente utilizaría todo el gas natural de Venezuela para darle un inmenso valor agregado. Superada la historia y enterrado el sueño, la realidad nos impone un nuevo enfoque.

El gas es difícil de exportar. Es energía limpia. Hay abundancia. Por lo tanto, podría ser el gran motor energético del país. Tiene además un valor estratégico temporal. Al reemplazar a los líquidos del petróleo como consumo energético, liberará a éstos para la exportación, *sin aumentar la producción del petróleo*. Esto aumentará nuestras ventas en el exterior, nuestra generación de divisas y permitirá el continuo cumplimiento de nuestras obligaciones de producción con la OPEP, ya que el gas no se contabiliza como parte de las cuotas nacionales de producción. Mejoraremos la protección a nuestro ambiente al consumir energía limpia y exportaremos los contaminantes a países con recursos tecnológicos y financieros para minimizar la contaminación de su ambiente.

El desarrollo del carbón, por lo menos a niveles regionales, permitirá también el ahorro energético del petróleo. Permitirá además,

cuando las condiciones estén dadas, la instalación de industrias siderúrgicas, que serán necesarias en el mundo del subdesarrollo, ya que como industrias que son de alto consumo energético, su destino es estar situadas lo más cerca posible de las fuentes productoras de energía. El mundo del desarrollo se está deshaciendo poco a poco de ese tipo de industrias, y es ley inevitable del progreso que los que nos quedamos atrás, heredemos los trajes usados, pero aún útiles, de los parientes ricos.

Se habla de despilfarro energético en Venezuela. Y es verdad. Un estudio de Lagoven revela que nuestro consumo energético per cápita es casi igual al de Europa, sin que nosotros tengamos el clima templado ni los niveles de industrialización equivalentes.

Hay dos vertientes de despilfarro, ambas atribuibles a una carencia de política energética por parte del Estado. La vertiente del transporte y la vertiente industrial. Una de las mayores injusticias públicas que se han cometido contra los consumidores venezolanos, es la constante acusación que se le hace de despilfarrador de gasolina, epíteto que le han endilgado casi todos los gobernantes del país. El despilfarrador es el Estado, no el consumidor. El despilfarrador es el que no ofrece alternativas de transporte público, el que no reglamenta el tráfico fluvial, el que no desarrolló a tiempo redes ferroviarias y transporte marítimo costanero. El que no construyó vías de penetración a los centros agrícolas porque estaba muy ocupado construyendo autopistas citadinas suntuosas e importando vehículos de lujo. El que le puso un freno al desarrollo de la industria automotriz del país, dándole un maquillaje de engaño, por la vía del ensamblaje local de lo construido en otra parte. Ese es el verdadero despilfarrador.

La vertiente del consumo industrial adolece también de ausencia de una política de consumo, tanto en lo cualitativo como en la distribución. Tanto en lo relativo a los precios como en lo que respecta a incentivos para el ahorro energético.

Un país productor de energía debe, desde luego, aprovechar esta ventaja para impulsar su industrialización. Pero en una forma armónica, ordenada. Con establecimiento de prioridades, con información adecuada para una planificación eficiente, con estímulo, tanto en los costos como en los beneficios. Pero *nunca*, oígame bien, *nunca* debe ser más barato para el industrial, público o privado, el despilfarrar energía que el conservarla.

Esto se logra no solamente por la vía de los precios (lo fácil), sino por la vía de incentivos fiscales para la instalación de plantas más eficientes y de cualquier inversión que tienda al ahorro energético.

Se logra con la selección adecuada de equipos, con la selección óptima del combustible a utilizar, con la jerarquización de proyectos, con tarifas y exenciones de importación. En fin, se logra con una visión coherente del país y de su desarrollo, de su ritmo de crecimiento y del análisis de sus opciones; se logra con la implantación de controles modernos y adecuados, y con la destrucción de tanto decreto retórico, contradictorio y obstaculizante que tenemos en el país. Se logra, en pocas palabras, con un cambio de mentalidad.

Acciones hacia el año 2000

- Desarrollar una política energética global y coherente.
- Utilizar el gas natural como fuente energética prioritaria, en el sector industrial.
- Desarrollar fuentes alternas de energía (carbón e hidroelectricidad).
- Estimular mediante acciones fiscales, la conservación energética. ("Hacer lo mismo con menos").
- Desarrollar un transporte público eficiente.
- Desarrollar alternativas para el transporte de bienes y servicios (vías fluviales, ferrocarriles industriales).

La política nacional de producción

En realidad, nunca hemos tenido una política propia de producción, ni en lo cuantitativo, ni en lo cualitativo. Justicia es reconocer, sin embargo, que sí hemos tenido una política técnicamente impecable, en cuanto a conservación de yacimientos. Pero muy poco más.

En el pasado, los volúmenes y la calidad estaban controlados por las multinacionales. Después de la nacionalización, los contratos comerciales con las multinacionales al comienzo, y las angustias fiscales de siempre, determinaron la producción.

Ahora son nuestros compromisos con la OPEP. Lo cierto es que nunca hemos podido instrumentar una política de producción relacionada en forma profesional con los factores internos (necesidades del desarrollo y no una presión fiscal ineficiente) y los externos (estrategia comercial, relaciones con la OPEP, relaciones con el desarrollo y el subdesarrollo).

Tenemos una infraestructura capaz de manejar una producción de 2 millones 800 mil barriles diarios. Una capacidad de producción (potencial) de más o menos 2 millones 550 mil barriles diarios y una producción de 1 millón 600 mil barriles diarios. Eso en lo cuan-

titativo. En lo cualitativo, como todos sabemos, nuestras reservas de crudo pesado y extrapesado son muy superiores a las de nuestros crudos livianos y medianos. Con el concurso de la faja petrolífera del Orinoco, la diferencia es enorme. Lo que al país le convendría sería producir más crudos pesados para ir desde ahora preparando los mercados externos para este tipo de crudo. Esto, además, conservaría los crudos livianos por un mayor período de tiempo. Lo cual nos daría un colchón de seguridad mayor, ya que éstos son los normalmente utilizados en la energía del transporte. La de más difícil sustitución por alternativas energéticas. Sin embargo, esta lógica no ha podido desarrollarse, ya que el país requiere de todos los ingresos que puedan generar. Como no se puede aumentar la producción petrolera en virtud de sus compromisos con la OPEP, opta entonces por vender la de mayor precio. En esto, aparte de poder estar sacrificando el futuro, no hay nada objetable. Pero no hay una política definida. Hay las mismas consideraciones espasmódicas de siempre, que nos hacen un daño irreversible, y que siguen dejando para *después* la planificación ordenada del futuro. El problema pudiera ser que *después* sea demasiado tarde. La disyuntiva la ha resuelto el Estado con lineamientos a PDVSA que es todo un poema de indefinición: *"Produzcan todo el crudo liviano/mediano que puedan, sin entorpecer la política a largo plazo de los crudos pesados y extrapesados"*. El resultado es más o menos que PDVSA tiene que decidir lo imposible. Como no hay una política a largo plazo para los crudos pesados y extrapesados, ya que no se ha definido aún el ritmo de explotación de la faja, PDVSA produce entonces un paquete económico con la intención que satisfaga al gobierno. Reparte la producción entre los crudos livianos, medianos y pesados y productos refinados en el país, y discute con las operadoras lo que le toca a cada una, dejando a todas con un grado de infelicidad tolerable. Y hasta ahora todo sale bien.

Hay que entender que los anteriores comentarios sobre política de producción son ineludibles, por cuanto en la manera de enfocar esta política está también retratado un factor histórico. La industria petrolera prenatalización, desarrolló en el país técnicas modernas de producción. En este sentido, nuestros ingenieros petroleros, geólogos y técnicos de perforación, no tienen nada que envidiar a los del mundo desarrollado. Más aún, países en vías de desarrollo importantes, como China y Brasil, y otros que son superpotencias mundiales como la Unión Soviética, no tienen en relación con sus recursos naturales, la gama de talento técnico que tiene Venezuela. Digo esto sin falsa modestia.

Pero, para que la sabiduría técnica pueda convertirse en recursos financieros, hay que comercializar el producto. Lamentablemente en este renglón tan importante del sector petrolero, las antiguas concesionarias no pusieron igual diligencia en enterarnos. (Salvo, justo es decirlo, alguna muy contada excepción).

Por su parte, el Ministerio de Minas e Hidrocarburos, hoy Ministerio de Energía y Minas, tampoco desarrolló, sino ya muy tarde en la historia de la extracción petrolera en Venezuela, un enfoque comercial. Su principal labor era la de "fiscalizar" la producción. Asegurarse de que en la producción se aplicaran prácticas de conservación de yacimientos. Técnicas para "unificar" yacimientos comunes y aprobación de proyectos de capital.

En otras palabras, en Venezuela teníamos instalado un eficiente aparato productor, manejado y controlado por venezolanos. Pero no teníamos un negocio petrolero. Este estaba en otra parte. Tenía *normas y procedimientos* de producción, pero nunca tuvo *políticas* de producción. Controlábamos *cómo* se producían los yacimientos, pero no controlábamos, desde el punto de vista comercial, *cuánto* producíamos. Qué *calidad* de petróleo producíamos. A *cuánto* vendíamos el barril de petróleo ni a *quién* se lo vendíamos.

La nacionalización cambió todo lo anterior. Súbitamente, lo que se hacía "en otra parte" hubo que hacerlo aquí. La transacción no fue fácil. Y no fue fácil básicamente por dos razones. Una interna a la industria petrolera y otra externa a ella. La interna consistió en la dificultad que siempre han tenido las personas asociadas con el sector *producción* (plantas en otras industrias) en entender el *negocio* en su globalidad. Para el gerente técnico de producción, el mundo termina cuando el líquido negro sale de la tierra y es almacenado. Para el comercializador, el mundo empieza precisamente allí. Con una diferencia. El comercializador para colocar su crudo tiene que "planificar" la producción en función de razones no solamente de costo, sino de geopolítica, estrategia comercial, relaciones con clientes, etc. En este sentido, el comercializador *ve* la globalidad del negocio. El hombre de producción en Venezuela no la vio nunca. Hasta que llegó la nacionalización. Entonces le pidieron que se convirtiera en otra "persona". Una persona que tenía un perfil de habilidades diferentes a las suyas. Su enfoque histórico era netamente introspectivo, parroquial, limitado a una sola función. El que ese hombre se haya convertido en poco tiempo en un administrador global, debe ser motivo de orgullo para todos nosotros. Pero la metamorfosis rápida dejó lagunas de formación. Una de ellas fue la de la incompreensión y el desconocimiento de su propio país.

Cuando se abrieron las puertas de la realidad, que no era ciertamente el ordenado mundo técnico de los campos petroleros, el "shock" cultural fue enorme. Gran parte de los problemas que ha tenido y seguirá teniendo, por algún tiempo, la industria petrolera, pertenecen al típico trauma producido por el choque de sociedades diferentes.

La razón externa, que dificultó la transición de una organización de producción a una industria integrada, tiene su origen en el mismo choque cultural arriba descrito. Todo lo desconocido es sospechoso y la industria petrolera nacional que es la gran desconocida de Venezuela, es por lo tanto inmensamente sospechosa. Sospechosos fueron en su momento los convenios de tecnología, con las antiguas concesionarias. Sospechosos fueron los convenios de comercialización, que les permitía a las multinacionales comercializar, en 1976, aproximadamente el 81% de nuestro petróleo. Sospechosos eran los convenios con Aruba y Curazao. Sospechosas las inversiones que se proyectaban. Sospechosas las empresas de ingeniería extranjeras que gerenciaban y ejecutaban algunos de los proyectos mayores. Sospechosos los viajes que hacían los ejecutivos petroleros ya "nacionalizados" en flotas de aviones propiedad de la "nación". Sospechosos los sueldos que devengaban. Sospechosos los nombres extranjerizantes por los cuales se les llamaba: Tony, Mike, William. Sospechosas sus lecturas en inglés. Sospechosas sus amistades en el exterior. Sospechosos sus escritos técnicos en revistas extranjeras. Sospechosa la magnitud del presupuesto que administraban. Y cuando al fin algunos de los iconoclastas se salieron de su exilio interno, para escribir en revistas y periódicos locales, asistir a actos y foros culturales, económicos o políticos, entonces, por diferentes, fueron sospechosos en su intención.

Con tanta sospecha, no es extraño que el mundo político dudase, preguntara y hasta obstaculizara y objetara (dicho sea de paso, algunas veces con razón) planes y estrategias de la industria. Que cuestionara la materia sujeto de sus sospechas y que muchas veces interrogara a los "sujetos", muchos de los cuales jamás habían visitado las oficinas del Congreso Nacional.

Sospechosa fue también la actitud de los ejecutivos de la industria petrolera nacional hacia la OPEP. No hay duda que la organización nunca fue institución favorita de las exconcesionarias. Algo de esas reservas se les debe haber pegado a algunos gerentes petroleros venezolanos. Sin embargo, ese recelo no era mal elemento de compensación al dogma político de la infalibilidad de la OPEP. Creo sinceramente que superadas las sospechas iniciales sobre el tema, el país en

su conjunto tiene ahora una visión más imparcial y objetiva de los problemas de la relación con la OPEP.

Hay que entender, pues, que contra ese telón de fondo no era fácil el diseño de una política de producción coherente. Había demasiados argumentos emocionales y contradictorios en el camino.

Aunque yo no podría hablar de una "política de producción" en el sentido técnico y global de la expresión, debo en justicia señalar lo siguiente:

1. Se decidió, después de marchas y contramarchas, cuantificar los recursos energéticos de la faja petrolífera del Orinoco. No todas las pruebas técnicas necesarias se han efectuado. El presupuesto ha sido reducido considerablemente y no hay cronograma definido o conocido para el inicio de su explotación.
2. Se continuó con programas de exploración. Esto ha sido altamente satisfactorio, tanto costa afuera, con importantes descubrimientos de gas en el Oriente, así como también con los descubrimientos en tierra de yacimientos de petróleos livianos en Apure y en el norte de Monagas.
3. Se ha desarrollado y mantenido un potencial de producción de 2 millones 550 mil b/d. Pese a algunas opiniones en sentido contrario, se ha comprobado recientemente que la industria petrolera puede, en pocas semanas, aumentar su producción de 1.550.000 b/d a por lo menos 2.300.000 b/d. Los 250.000 b/d que faltan, pueden ser dificultosos. De éstos, los últimos 150.000 b/d podrían tener dificultades en convertirse a corto plazo en "producción disponible". (Reparación de pozos, pruebas de producción, paradas de plantas, etc.).
4. Aun cuando no hay una política definida al respecto, se han hecho esfuerzos para asociar la producción petrolera al desarrollo regional. Se han desarrollado planes de ordenamiento territorial, estudios de compatibilidad operativa entre el petróleo y la agricultura, análisis regionales sobre normas de prevención y protección ambiental. Se ha revisado la problemática del campamento petrolero y sus relaciones sociales y económicas con las comunidades vecinas, muchas veces espejo de la marginalidad y recuerdo permanente de la división socioeconómica del país y de la injusta distribución del ingreso.
5. Quizá la mayor contradicción en política de producción en los últimos años, ha sido tratar de darle coherencia a fuerzas opuestas de presión. Un ejemplo ilustra este punto: la política de volumen vs. precios, discutida en la OPEP. Venezuela no ha decidido el dilema. Ha dado pasos, hacia una política de "recuperación de mercado" (mayor volumen de producción), sólo para echar marcha atrás. Dejar a los clientes (que se pretendía recuperar) en una confusión ma-

yor de la que tenían antes de ser "recuperados" y frustrar a los profesionales de la comercialización, que ven el esfuerzo de muchos meses disiparse y perderse por decisiones zigzagueantes (y hasta epilépticas) del ministro. Hemos dicho que reduciríamos volumen para proteger los precios, y al día siguiente aumentamos la producción para acumular inventarios y seguir vendiendo durante el período supuestamente limitativo del proceso, volúmenes iguales o superiores a los anteriores (lo cual no incumple disposiciones de la OPEP). Declaramos a nivel presidencial que "Venezuela no reducirá ni un barril de su producción" y a la reunión siguiente de la OPEP aceptamos un corte. Nuestras inconsistencias han llevado a algunos países de la OPEP a señalarnos últimamente como los corresponsables de un fracaso que, en términos de García Márquez, está más que "anunciado". Lo único que tenemos que hacer, para tener una política adecuada, es decirle al país que no tenemos *política de producción*. Que lo que tenemos y vamos a conservar es "flexibilidad de producción". Produciremos lo que nos convenga, cuando nos convenga. Esa es nuestra primera prioridad. Lo que se nos olvida, a veces, es que no tener política, no por indefinición, sino por decisión consciente, es también una política. Para eso, será siempre útil mantener el "colchón" de producción disponible, que tenemos ahora.

Para información adicional a los lectores, conviene, desde el punto de vista de costos de producción, pese a lo negativo de ciertos comentarios, destacar lo siguiente:

En bolívares constantes, el costo unitario de producción ha disminuido (Bs. 1.976) de dólares 1,34 p/b a dólares 1,24 p/b, a pesar de haber disminuido la producción de barriles por pozo de 208 (1976) a 116 (1985). Y la producción por pozos nuevos perforados de 400 barriles diarios (1976) a 290 (1986).

(Para detalles más completos sobre costos de producción, indicadores de producción y costos comparativos de producción, ver los cuadros 4, 5 y 6).

Acciones hacia el año 2000

- Desarrollar una política de producción que reconozca la composición cualitativa y cuantitativa de nuestros recursos. (Prioridad para los crudos pesados).
- Mantenerse al día en las prácticas y tecnologías más modernas de producción, recuperación secundaria y perforación.
- Desarrollar un "potencial" de producción, de por lo menos 3 millones de barriles diarios, a fin de poder atender el incremento de

la demanda,esperada sobre los países de la OPEP.

— Mantener un “colchón” de producción cerrada disponible, a fin de tener la flexibilidad necesaria para reaccionar ante cambios de demanda imprevistos en el mercado. (No se trata solamente de tener producción “cerrada”. Se requiere el poder producirla a plazo inmediato).

Los recursos humanos

No hay duda de que la gerencia moderna reconoce que toda empresa exitosa reúne un rendimiento económico adecuado, un impacto social positivo y una motivación o sentido de autorrealización en su personal. Bajo estos parámetros, son muy pocas las empresas públicas que en Venezuela puedan llamarse exitosas. Sin embargo, el mismo Estado que ha sido, hasta ahora, incompetente para ser gerente o empresa exitosa, pretende “meter a la industria petrolera por el aro”. Enseñarle que no es “un Estado dentro del Estado”. Aplicarle los controles que se le aplican a “todos los demás”. Aprobar su presupuesto en el Congreso. Rebajarle los sueldos “millonarios”. Eliminarle o reducirle las pensiones. Reducir el número de empresas para eliminar “gastos superfluos” de las juntas directivas. Controlar los viajes “turísticos” al exterior. Todo esto contra el telón de fondo de algunas asambleas legislativas en los Estados, donde todos los miembros tienen carro y chofer. Donde hay concejos municipales que le pagan sueldo completo a principales y suplentes. Donde el Congreso a las pocas semanas de instalado no hace quórum. Donde institutos del Estado tienen reposeros profesionales con carnet del partido. Donde un oscuro dirigente partidista puede darse el lujo de provocar la destitución de un gobernador eficiente. Donde un partido político importante “autoriza” a uno de sus miembros a no “ponerse a derecho”. Donde sólo los “gafos” pagan impuestos (expresión que a los que trabajan y pagan les hace muy poca gracia). Ese es el mundo al cual algunos quisieran que ingresara la industria petrolera. Ese es el mundo al cual la industria ni quiere ni debe entrar. Felizmente, los que estuvimos adentro y los que allí están vamos a defender el prestigio y la integridad de la industria petrolera “con todos los hieños”. Su derecho a “ser diferente”. A mantener el ofrecimiento no de un salario temporal sino de una carrera digna. De competir con sus “condiciones de trabajo y remuneración” con las mejores industrias del país y del exterior. De no avergonzarse de lo que con justicia se ha ganado. De pagar sus impuestos completos. De poder mostrar con facturas el origen de su bienestar y su nivel de vida.

De mantener el sistema del mérito para la promoción. De que le salgan las canas del esfuerzo en una sola industria. De sentirse orgulloso de su organización, de su sindicato, de su junta directiva. De entender al país, de ayudar a construirlo. De dormir tranquilo. De educar a sus hijos con el producto del esfuerzo legítimo. De ver sus industrias colocadas a nivel mundial en sitio destacado, entre las mejores administradas. Los trabajadores, obreros y empleados de la industria petrolera, sus sistemas, su organización, su lealtad, su motivación, deben ser ejemplo de lo posible en otras organizaciones, que no han tenido la suerte de que los "dejen actuar". El reto de la industria petrolera está en mantener una política de recursos humanos, que asegure la continua selección de los mejores, que impida la invasión de la mediocridad, que no se abochorne por el éxito. Y, sobre todo, que no pierda la confianza en su institución. El país entero sabe lo difícil que es recuperarla luego de haberla perdido. Los franco-tiradores de la desconfianza le harían un gran favor al país si apuntarían en otra dirección.

Para una cuantificación de los recursos humanos de la industria, permítannos citar de un discurso del nuevo presidente de PDVSA, Juan Chacín Guzmán, pronunciado en ocasión del décimo aniversario del Centro de Ingenieros del Estado Anzoátegui:

"Actualmente prestan sus servicios a la industria petrolera venezolana 6.000 ingenieros o profesionales de disciplinas afines, número que representa el 660/o de los graduados universitarios con que cuenta PDVSA y sus filiales. El perfil de estos 6.000 profesionales, puede describirse estadísticamente por tres rasgos promedio, reveladores de una buena mezcla de juventud y experiencia: treinta y siete años de edad, doce años de graduación y seis años de antigüedad en la industria petrolera".

¡Hay que cuidarlos!

Acciones hacia el año 2000

- Continuar con una política adecuada de selección y entrenamiento del personal.
- Establecer vínculos más estrechos con las universidades del país, a fin de asegurar que el "pensum" técnico responda a las necesidades de la industria petrolera, en carreras como ingeniería petrolera y geología, que son de difícil reciclaje.
- Desarrollar vínculos con universidades e institutos tecnológicos y de alta gerencia en el exterior, a fin de diseñar cursos de capacita-

ción y entrenamiento a nivel de posgrado y después de acumular experiencia en el trabajo.

— Asegurarse que el personal de alto nivel de la industria pueda ejercer sus funciones sin presiones indebidas, (Políticas de controles punitivos extremos).

— Mantener la buena imagen de la industria petrolera nacional como empleador responsable, moderno y dinámico, que ofrece la posibilidad de una carrera de por vida, donde el mérito y la eficiencia sean los únicos parámetros para el desarrollo y progreso interno.

Las regulaciones gubernamentales

La verdadera politización de la industria petrolera no vendrá por la vía exclusiva del “nombramiento político”. Hay hombres de partido que le harían honor a la industria petrolera si fuesen sus funcionarios. El problema no es de individualidades. El problema es de enfoque, de procedimientos, de actitud, de normas.

Creo que en cuanto a las regulaciones gubernamentales debemos estar claros en muchos aspectos. Una cosa es control, una cosa es honestidad, una cosa es preocupación y otra cosa es obstaculización. Tenemos mucho de lo último y poco de lo primero. Resulta que en la medida en que tenemos más controles, más leyes, más decretos, tenemos más contradicciones. Las únicas instituciones que realmente se acogen y honestamente cumplen (hasta tratan de cumplir con las contradicciones), son aquéllas que tienen disciplina. Pero las que tienen disciplina son las que no necesitan, precisamente, este tipo de control y contradicción.

Lo que estamos logrando es que, poco a poco, mediante un sistema punitivo de control y de ataque progresivo, se convierta a la industria petrolera en una empresa en donde ya empieza a tenerse miedo de tomar decisiones. De tomar decisiones que no están de acuerdo con un “librito” que tampoco escribió la industria.

Brevemente, y en ese particular, quisiera sugerir que los problemas a resolver son los siguientes: hay que reconocer que una industria como la petrolera requiere flexibilidad operacional, ya que de no tenerla se puede caer en la perniciosa, común y colectiva tendencia de nuestras instituciones públicas de administrar para no equivocarse. Lo cual quiere decir que se desestimula la creatividad y que la no equivocación es más importante que la iniciativa. Así las cosas no trabajan y estamos llenos de ejemplos de lo que no trabaja.

Tengamos también en cuenta que es más importante el control de la gestión del resultado como un todo, que el ir con una lupa a

analizar, paso por paso, los pequeños componentes del mecanismo de resultados.

Una vez más, los criterios administrativos del Estado están fuera de sintonía con la gerencia moderna. No en balde se ha nombrado una Comisión Presidencial para la Reforma del Estado. Esa sola acción sugiere, más que mil palabras, que lo que hay que modificar no son precisamente las normas de la industria petrolera. Esperemos los resultados con confianza. Ojalá que el dilema no se resuelva por la vía de las concesiones mutuas. No hay concesión dentro de lo eficiente.

Hace poco, en otra conferencia, dije lo siguiente: "El concepto punitivo del control que tiene el Estado venezolano tiene que cambiar. No hay buena gerencia sin error. Y lo importante es que los aciertos superen a los errores y que el resultado neto sea positivo. Pero no se puede ir a la cárcel por un error de predicción y por un error de juicio honesto en un momento dado. Todo el negocio petrolero está expuesto a grandes errores, como a grandes errores están expuestas las predicciones que hace el Congreso sobre las fuentes de ingreso del presupuesto nacional. Si fuésemos a cobrarle a los congresantes que se equivocaron, cada vez que elaboraron el presupuesto, entonces muchos de ellos, bajo el criterio punitivo imperante, deberían ser sancionados".

Acciones hacia el año 2000

— Trabajar por la reforma política y administrativa del Estado, lo cual entre otras cosas impone un enfoque nuevo hacia los mecanismos de toma de decisiones. Un cambio de actitud hacia las bondades del logro y una sociedad menos autocrática y más participativa.

La estrategia de comercialización

Entremos ahora un poco en estrategia de comercialización. El país político y el país tecnocrático van a tener un día de éstos que ponerse de acuerdo sobre lo que pueden realmente hacer con el petróleo. Cómo lo quieren manejar. A quién se lo quieren vender y lo que tienen que hacer para poder administrar el recurso en forma óptima.

Los políticos nuestros sabían (algunos por lo menos) que el negocio petrolero tiene detonantes políticos importantes. Los gerentes de la industria petrolera han pensado siempre que el negocio es estrictamente económico. Razones geopolíticas no los afectan. Hay un li-

bre mercado y las leyes de la oferta y la demanda son determinantes. Es más, se considera de mal gusto el pensar que puede haber, en el negocio petrolero, razones para la toma de decisiones, diferentes al cálculo estrictamente comercial. Lo que este escenario real demuestra, es la dificultad de un diálogo comprensivo entre los políticos y los tecnócratas. En el último análisis, lo que debe comprenderse es que los políticos son el sueño de lo que se quisiera hacer. La tecnocracia es la cuantificación del costo del sueño. A unos les molesta que les concreten lo abstracto. A otros les molesta que se haga abstracción de lo concreto. Nadie, por supuesto, tiene la razón absoluta, sin dejar de tener algo de razón las dos partes.

Desde el momento mismo de la nacionalización, dos grupos importantes, el político y el tecnocrático, empiezan a diseñar políticas, en más de una ocasión partiendo de puntos de vista totalmente opuestos. Los tecnócratas: "No le deberíamos vender a nadie que no pueda pagar". Visto de esta forma, nuestros mercados deberían ser exclusivamente los mercados del desarrollo. Los que tienen capacidad de pago, conocimientos tecnológicos y atractivos financieros como socios potenciales.

Los políticos: "Debemos considerar la fuerza del petróleo como instrumento político. Las relaciones institucionales no se arreglan exclusivamente mediante los términos de intercambio financiero. La energía es una variable muy importante en la determinación del desarrollo y en el establecimiento del poder".

Tratar con nuestros clientes del desarrollo y el subdesarrollo, sobre la base exclusiva de un balance contable, es un grave error. El cuadro de ganancias y pérdidas esconde en su simplicidad elementos políticos no cuantificables pero importantes en el juego mayor de la supervivencia. De la independencia más o menos relativa de los focos del poder mundial. La verdad, como en todos los análisis complejos, está en el compromiso de los dos puntos de vista, siempre y cuando no se pretenda que el consenso representa la satisfacción de los participantes.

Ha habido en la política de comercialización esbozada por el Estado, para su aplicación por parte de PDVSA, un compromiso hasta ahora aceptable. Eficiente porque ha evitado el conflicto. Ineficiente, porque al evitar el conflicto entre políticos y tecnócratas ha enterrado la posibilidad de discutir abiertamente las opciones. A lo mejor después de las discusiones el resultado hubiera sido el mismo, pero hubiéramos obligado a los protagonistas a sincerar su posición y le hubiéramos dado oxígeno al proceso. Veamos algunas de las variables:

1. En 1976, la industria petrolera nacional arrancó con un patrón de exportaciones dependiente (porque era inevitable que dependiera de las compras de las antiguas concesionarias). Sin entrar en consideraciones ideológicas de dependencia que no se le ocurrían a muchos de los gerentes petroleros, la industria decidió diversificar sus clientes.

2. Dos años después, el éxito ha sido total en materia de diversificación de clientes, tanto geográfica (política) como de clientes (comercial). Se ha obtenido una buena "mezcla" para reducir el riesgo (Ver cuadro 7).

3. Para reducir el riesgo en materia política de comercialización, se ha hecho lo siguiente:

a) *Acuerdos formales e informales entre México y Venezuela.* Me tocó ser coparticipante de las conversaciones entre los gobiernos de México (recién inaugurado) y Venezuela. Me constan los esfuerzos hechos por el ministro Calderón y su colega Francisco Labastida para poner la cooperación sobre rieles lubricados. Lamentablemente no todo ha sido total comprensión, lo cual a veces se explica y se acepta. Lo más grave es que México, después de haber sido un invitado nuestro al concierto internacional del poder petrolero, se ha convertido en una verdadera potencia de las relaciones internacionales en esta materia, mientras que nosotros creemos que la política petrolera internacional se hace en Venezuela. Nos hemos ido de los centros del poder internacional, para regresar a una concepción parroquial del poder. Lamentablemente ni en el Ministerio de Energía y Minas ni en PDVSA entendemos que lo parroquial de nuestras industrias no representa sino más o menos el 70/o de nuestro ingreso. En otras palabras, en algunos aspectos importantes seguimos siendo productores de materia prima. Seguimos olvidándonos de que el negocio no está en Venezuela. Y tanto políticos como tecnócratas vemos con temor, y por lo tanto disuadimos, viajes, contactos y el establecimiento del "rapport" necesario con colegas del exterior. Un país tan "viajero" como el nuestro, quiere reducir a los representantes de la industria más internacional que tenemos a participantes inmóviles de lo parroquial. La señal más inequívoca del subdesarrollo está en pensar que la gerencia cuando viaja es para "gozar" de algunos privilegios. Privilegios que aparentemente no le producen al país beneficio alguno. Yo cordialmente invito a los que leen estas palabras, a revisar los éxitos de México en materia de renegociación de su deuda externa. En la seguridad que tiene de que no sean desconocidas, como parte del enfoque, las exportaciones petroleras y la generación de recursos por este rubro. Para entonces después decidir si lo más

conveniente para nosotros es el seguir sacando la cuenta local de lo que cuesta un viaje, sin considerar la importancia asociada con el gasto, que tiene pertenecer al club mundial donde se toman las decisiones importantes. Club que tiene sedes, tanto en el mundo del desarrollo como en el del subdesarrollo. En el mundo capitalista y en el socialista. (La importancia de la presencia no tiene ideología).

b) *Acuerdo de San José, Costa Rica.* Celebrado el 3 de agosto de 1980. Mediante el cual se garantiza a los países de Centroamérica y del Caribe un suministro adecuado petrolero para su consumo interno. El cual de hecho estará subsidiado por las entidades financieras públicas de México y Venezuela. Leer la declaración conjunta de los presidentes de México y Venezuela al respecto nos da una idea de la intención (suscrita para el consumo público). La verdad fue la siguiente:

- Tanto México como Venezuela, en 1980 creían que la demanda petrolera iba a ser superior a la oferta posible.

- Los países productores de petróleo del mundo en subdesarrollo estaban preocupados por el deterioro que el aumento de los precios del petróleo iba a causar en las economías de los países pobres, no productores de energía.

- Tanto México como Venezuela quisieron establecer una hegemonía política en el Caribe y Centroamérica.

- En consecuencia había que subsidiarles a estos países su factura petrolera y sus inversiones en el desarrollo de fuentes propias de energía. Esto a mediano plazo lograría el que tuviésemos que exportar menos petróleo del que exportábamos en el momento de celebrar el acuerdo. (Además, Venezuela comprometió a México para la mitad del suministro, logrando de esta manera reducir también sus exportaciones al área). Lo cual, bajo la visión de una demanda petrolera por encima de la oferta, parecía un movimiento estratégico adecuado.

- Lo anterior lograría que exportáramos menos petróleo *escaso*. Después de 1982, cambió la ideología. Ante una reducción en la demanda, la idea de restringir la oferta a los países centroamericanos y del Caribe ya no parecía tan buena. Lo importante era continuar su independencia energética de México y Venezuela y darle al subsidio petrolero un destino diferente, en cuanto a las prioridades de su uso. (En otras palabras, establecer una nueva vinculación de dependencia, como dirían algunos sociólogos).

c) *Relaciones con los EEUU de América.* Nuestro principal consumidor que siempre ha actuado con criterio político en materia energética, rehúsa considerar las ventajas políticas que ofrece Venezuela a la sociedad americana, como un suplidor confiable. Cuando

se trata de proteger sus propios intereses, o los de sus vecinos (México y Canadá), EEUU se olvida convenientemente de las leyes de la oferta y de la demanda. De la libre empresa. De la no intervención del Estado en las operaciones de la empresa privada. La historia está tan llena de ejemplos en este sentido, que se puede generalizar y concluir sin riesgo alguno que la política energética de EEUU es y ha sido proteccionista (historia larga de tarifas y restricciones a las importaciones). Servidora de presiones políticas internas (concesiones en materia impositiva a los productores domésticos y estímulo proteccionista a las pequeñas e ineficientes refinerías locales). Apoyo indirecto a la política petrolera de productores importantes externos. Más aún, presiones directas para modelar esa política. (Arabia Saudita y los otros productores árabes del Golfo Pérsico).

Para modificar esta situación, los gobiernos de Venezuela han establecido contactos con los poderes ejecutivo y legislativo de EEUU. Tengo la sospecha, no comprobada, que todas las gestiones futuras fracasarán también. El problema es que, para la comunidad norteamericana (y ésa sí está representada directa y legítimamente en su Congreso) los problemas latinoamericanos son de baja prioridad. Salvo que la confrontación sea de seguridad hemisférica y de ideología (casos de Cuba en el pasado y de Nicaragua en el presente) los otros problemas no atraen la atención de los electores. Por lo tanto, no atraen la atención de los congresantes y de paso no atraen la atención prioritaria del poder ejecutivo norteamericano. El caso reciente del impuesto al petróleo doméstico e importado para contribuir a un superfondo, para el financiamiento de campañas anticontaminantes, ilustra el punto. El Congreso votó masivamente a favor del programa. Los medios de comunicación norteamericanos casi ignoraron el hecho. Si lo reseñaron fue solamente para destacar el propósito del fondo. La "discriminación" entre petróleo importado y petróleo doméstico, que aquí provocó tanto revuelo, allá no fue considerada materia de importancia. La protesta del presidente Lusinchí se quedará engavetada en los rincones del escritorio de algún funcionario menor del Departamento de Estado, después de recibir la "atención" del presidente Reagan. La triste verdad es que nuestros problemas energéticos no son considerados importantes y, por lo tanto, no son prioritarios. Hasta que la continua ignorancia de los mismos, y las continuas agresiones a nuestros intereses, nos conduzcan a la implantación de un sistema de gobierno hostil a EEUU y amistoso hacia Unión Soviética. Lo cual no ve como posible EEUU. Ni nosotros tampoco.

Lo cierto es que, además de los contactos políticos formales, Ve-

nezuela debe empezar campañas de información a nivel de electores americanos a fin de interesarlos en nuestro caso. Amén de contratar servicios adecuados de "lobbying" para empujar nuestra posición a nivel de congresantes. Tengo entendido que algo de esto se está haciendo. Sospecho que no lo suficiente.

d) *Relaciones con la OPEP.* La OPEP continúa con una enorme dependencia de un solo miembro. Tanto en lo económico como en lo político. Hasta que la demanda se iguale o supere a la oferta posible. Entonces todos los barriles valdrán lo mismo. Si todos los barriles se produjeran, entonces reducir un barril, venga de donde venga, tendría el mismo efecto sobre la oferta global.

- Las decisiones de la OPEP no se toman sobre bases exclusivamente económicas.

- La visión OPEP del Medio Oriente es política.

- La visión OPEP en Venezuela es y ha sido económica. (Por eso no entendemos ciertas acciones de algunos de sus miembros. Las miramos a través del cristal equivocado).

- Por ese error de enfoque hemos pagado en el pasado cuotas por cuentas que no nos corresponden. (Las decisiones en materia de precios y producción de Arabia Saudita, en los últimos tres años, se deben a razones de su política interna, de geopolítica del Golfo, de seguridad nacional y de protección a sus finanzas públicas y privadas externas e internas o una combinación de todo lo anterior).

- La posición ideológica tercermundista de la OPEP, esbozada en Argelia en 1975, en reunión de Soberanos y Jefes de Estado, quedó enterrada de hecho, cuando terminó la abundancia. Vinculando las compras de los distintos países a las exportaciones petroleras de los países de la OPEP. Lo que hemos llamado el nuevo colonialismo.

- El uso del "net back" como fórmula de precios representó la entrega por parte de la OPEP de su conquista más importante: el fijar soberana y unilateralmente el precio de su materia prima (el "net back" es una resultante de políticas tomadas en los países consumidores). Sobre este aspecto regresaremos al hablar de internacionalización.

- La reducción de la producción y el aumento de precio es una política de corto plazo (táctica), propia de países con bajas reservas petroleras y escasas inversiones en el mundo del desarrollo.

- El aumento de producción y la conquista de mercados a bajos precios, es una política a largo plazo (estrategia), propia de los países con grandes reservas petroleras e inversiones importantes en el mundo del desarrollo.

- La composición interna de la OPEP con miembros de estructuras

contrastantes, no permitirá en el futuro inmediato el que se adopte por mucho tiempo el uso, ni de la táctica ni de la estrategia, en forma coherente. Sin embargo, la contradicción entre metas y objetivos, entre tácticas y estrategias de los miembros, pudiera tener resultados positivos. Al no lograrse la estabilización de precios a niveles predecibles, habrá demoras en las inversiones necesarias para desarrollar nuevas fuentes energéticas (hidrocarburos costosos u otras alternativas). La paradoja está en que al no tener una política definida para la acción, la OPEP está dificultando el esbozo por parte de los consumidores de una política para la respuesta. (Lo cual permite llegar con menos trauma al momento cuando los recursos energéticos de la organización serán imprescindibles para el desarrollo).

La internacionalización

Empecemos por una definición más clara. Internacionalización lo que significa es un esfuerzo por reintegrar verticalmente las operaciones básicas de la industria petrolera. En la época de las transnacionales (antes de las diversas nacionalizaciones del recurso), la industria petrolera consistía en una asociación de funciones, dispersas por el mundo, pero controladas centralmente en las oficinas de las "casas matrices". Así, producción, refinación, transporte y comercialización constituían una red de vasos comunicantes, que les permitía a los planificadores centrales mirar el negocio como una globalidad y aceptar temporalmente hasta pérdidas en algunas de las operaciones funcionales, siempre y cuando el resultado general fuese satisfactorio. Este mecanismo gerencial estaba basado en el conocimiento de que en negocios complejos como el petróleo no se puede aspirar ganar siempre en todas las funciones. Más aún, un negocio internacional como el petrolero, donde las empresas estatales o privadas dependen en mucho de políticas soberanas de los gobiernos de los países donde operan o a donde llegan sus productos, tiene la vulnerabilidad que produce su propia diversificación geográfica.

Los recursos primarios energéticos tienden a estar en países en desarrollo. El consumo masivo está en los países desarrollados. La interdependencia produce contracciones de poder no siempre complementarias en sus resultados, y las más de las veces, contradictorias en su enfoque. La "ganancia" del productor es la "pérdida" del consumidor y viceversa. Sin embargo, el promedio ponderado del resultado económico de las dos operaciones es necesariamente positivo, a pesar de que una de ellas pueda ser temporalmente deficitaria. Por eso creo que la explicación hasta ahora dada por PDVSA y el

MEM, como justificación de la política de internacionalización: "colocación segura de volúmenes de producción", peca de simplista. Más importantes, a mi juicio, son las otras consideraciones que la propia industria propone como objetivos. Para ser totalmente imparciales, citemos de un informe de PDVSA:

"Con el propósito de resolver el problema de colocaciones identificado, la Comisión analizó varias opciones comerciales estratégicas. La conclusión de este estudio fue la de que sólo a través de un programa de inversiones en sistemas de mercadeo y refinación en ciertas áreas atractivas podía intentarse darle solución a los problemas identificados y cumplir con los siguientes objetivos:

- Colocación segura.*
- Maximización de ingresos.*
- Minimización de riesgos.*

Las recomendaciones específicas se orientaron hacia la adquisición de refinерías asociadas a sistemas de mercadeo capaces de procesar de inmediato toda la gama de nuestros crudos o con infraestructura y condiciones económicas que justifiquen proyectos futuros de conversión. Debido a la urgencia del problema y a la existencia de condiciones favorables en el presente, se recomienda la inmediata puesta en marcha de este plan de adquisiciones. A la vez, se reconoce que ella genera ciertos riesgos a los cuales no está habituada la industria, concluyéndose, sin embargo, que resuelve el mayor riesgo que es el de la pérdida de mercados y de ingresos para la nación. (Subrayado nuestro).

Conjuntamente con la necesidad de internacionalización, se hacen recomendaciones para el establecimiento de una estrategia comercial global y coherente en base a la construcción de un nuevo cambio de patrón de refinación en el país, la celebración de acuerdos especiales de suministro para proteger nichos de crudos pesados y la conservación de clientes de baja vulnerabilidad a través de una política apropiada de precios".

Lo anterior es inobjetable, aun cuando le falte el ingrediente conceptual básico. No es solamente para asegurar colocaciones por lo que vamos a la internacionalización. Es para poder tener mayor flexibilidad de acción, al estar presente en todas las fases del proceso. En este sentido, "maximización de ingresos" lo que quiere decir es poder ganar menos en la venta de crudos, siempre y cuando esta pérdida se compense con una mayor ganancia en la venta de productos refinados en los mercados de consumo. Los países árabes del Golfo Pérsico entendieron esto tempranamente. Compraron participaciones en las redes de distribución y mercadeo en EEUU y Europa, y cuan-

do tenían la posible compensación económica para sus reducciones de ingresos en las ventas de crudos con las ganancias aportadas por los mercados de consumo, reinventaron el "net back". El "net back" para un país productor de petróleo sin participación en las ganancias generadas por los mercados de consumo es ni más ni menos, como ya hemos dicho, poner en manos de otros los precios de nuestra materia prima. Para ir contra ese sistema, se constituyó la OPEP. Establecer el "net back" para algunos países es, pues, un regreso a la dependencia anterior.

El problema está en que muchos países de la OPEP no tienen presencia en los mercados de consumo. No se han integrado verticalmente, no han desarrollado la política de la internacionalización. Para ellos todo promedio tiene un solo ingrediente. No hay pues promedio.

Por eso digo y sostengo que en la OPEP hay dos OPEP. La que depende exclusivamente de los precios de su materia prima para su desarrollo y la que se ha "internacionalizado" y a la que empieza a interesarle los resultados económicos que obtienen sus inversiones en los países ahora sus socios, pero que para los "otros" siguen representando "intereses opuestos".

Hasta ahora hemos hablado un poco del "qué" de la política de internacionalización. Hablemos ahora un poco del "cómo". Para ello, regresemos al informe de PDVSA en lo relacionado con lo que esa industria define como las "vías preferidas".

"En el análisis realizado se llega a las siguientes recomendaciones direccionales principales:

A. Áreas geográficas prioritarias

- Estados Unidos
- Canadá
- Europa

B. Tipo de asociación

- "Joint Venture" (Asociación de riesgo compartido)

C. Planta física

- Capacidad económica de procesamiento de crudos venezolanos.

D. Tipo de socio

- Conocimiento y control del mercado
- Conducta ética
- Intereses complementarios con la industria petrolera nacional

E. Grado de control

- Garantía del logro de objetivos

F. Objetivos comerciales

- Mercados que den garantía de acceso permanente al volumen vulnerable.

G. Objetivos económicos financieros

- Bajo costo vs beneficio
- Poco o ningún aporte
- Favorable financiamiento
- Ingresos comparables

H. Objetivos legales impositivos

- Protección del negocio
- Límite de responsabilidad de la industria petrolera nacional
- Mínimo impacto fiscal
- Máxima flexibilidad

Se concluye al final, que la internacionalización tendrá impacto sobre las actividades comerciales tradicionales de la industria y que exige la máxima dedicación gerencial y asignación de recursos si se desea su éxito total".

Aceptamos el enfoque. Hasta donde llega. Se nos ocurre, una vez más, que no llega lo suficientemente lejos. La "internacionalización" no debe quedarse sólo en la presencia y en la sociedad con los países del desarrollo. Hay amplias posibilidades de explorar otros enfoques, sin perder la concepción básica del propósito. El mundo del subdesarrollo ofrece múltiples oportunidades de complementación económica. No debemos aferrarnos exclusivamente a los términos de intercambio representados por la economía del dólar. Hay además razones geopolíticas para perseguir una nueva integración sudamericana. Argentina y Brasil han iniciado el proceso. Esta es una sociedad de la cual no podemos darnos el lujo de estar ausentes. En pocas palabras, lo que nos preocupa no es el concepto de internacionalización, sino lo potencialmente limitado del mismo.

Independiente de las observaciones aquí hechas al proceso, tenemos que admitir que aplaudimos la iniciativa y la forma eficiente y profesional como se ha iniciado. Los tecnócratas pueden haberse quedado cortos en sus objetivos, pero sin duda entienden el proceso. No estoy tan seguro de que cierto mundo político lo entienda en la misma forma. A pesar de los aplausos colectivos que ha generado hasta ahora el esfuerzo (producto más del temor al descalabro financiero y económico del país ante la baja creciente de los ingresos petroleros, que a un verdadero compromiso con la estrategia). (Las histéricas reacciones ante las bufas y mal traducidas declaraciones de nuestros socios en la CITGO, así lo demuestran).

El informe de PDVSA ya citado, dice al referirse a la política de internacionalización lo siguiente: "Se reconoce que ella genera ciertos riesgos a los cuales no está habituada la industria". Hay una poco común modestia en el comentario, sin embargo, lo que nos preo-

cupa no es que la industria petrolera no "esté habituada" a ciertas cosas. Lo que nos preocupa es que el mundo político, como ya hemos dicho, no está habituado a admitir que pueda haber equivocaciones sin dolo. Que no es posible ser eficiente sin correr algunos riesgos. Que no todos los resultados son anticipables y que no se debe ir preso por un error de predicción.

La "internacionalización" es más que un proceso estratégico de comercialización de nuestro primer recurso económico. Es una nueva actitud, un nuevo enfoque. Una visión internacional diferente. Una estrategia que no puede medirse ni obstaculizarse con la vara restrictiva de lo parroquial. La Ley de Salvaguarda del Patrimonio Público, los controles anticuados de la Contraloría, el obsoleto criterio del control previo, no tienen cabida en la nueva dimensión propuesta.

Si no estamos dispuestos a aceptar como lícito y rutinario los riesgos a los que nos expone la nueva estrategia, entonces mejor será quedarnos en casa. Lamiéndonos las heridas de nuestra falta de visión.

Acciones hacia el año 2000

- Diversificar la "internacionalización". Quedarnos solamente con el mundo del desarrollo, significa enterrar algunas opciones convenientes. El Tercer Mundo ofrece la posibilidad de ser creativos en un nuevo enfoque. Fuera de la dependencia del dólar. Con temor reducido de tarifas e impuestos de importación, que de un día para otro pudieran hacer perder peso competitivo a nuestro petróleo, precisamente en los mercados, donde hemos invertido en los sectores de refinación, distribución y mercadeo.
- Debemos tratar de quedarnos en la OPEP. Pero las ventajas de nuestra permanencia deben ser cuantificadas sin dogma. (El costo de quedarnos nunca debe ser superior al costo de irnos).
- Desarrollar una estrategia comercial inmediata que asegure a futuro la colocación de nuestros crudos pesados en mercados seguros y confiables.

Eficiencia operativa y recursos económicos

Es inevitable que los recursos económicos requeridos por la industria petrolera nacional estén en constante ascenso, por lo menos en términos corrientes y casi con toda seguridad también en términos reales. Esto se debe a la inflación, con sus componentes externos e

internos y a un mayor nivel de actividad requerido para mantener nuestro potencial de producción, en virtud de la improductividad creciente de nuestros yacimientos. Paralelamente, por los próximos cinco años, el país atravesará una situación económica difícil. Como los recursos financieros globales serán escasos, la competencia nacional por esos recursos aumentará. La industria petrolera no podrá escaparse a la jerarquización que tarde o temprano tendrá que hacerse para distribuir lo que hay. Mucho se ha hablado de la autosuficiencia financiera de la industria y la necesidad de garantizar su independencia financiera. Los dos últimos gobiernos se acusan y se felicitan por haberla eliminado o por haberla restituido. En verdad, la industria petrolera nunca tuvo, ni podrá tener independencia financiera. Puede liberarse, eso sí, de la tentación politiquera de manejar sus recursos con intenciones demagógicas. En este sentido, la ley que le garantiza a PDVSA la retención del 100% de las ventas brutas de sus operadoras es un acierto. Pero no nos llamemos a engaño. PDVSA no puede ni debe tener un exceso acumulado de capital no reproductivo. Ni en Venezuela ni en el exterior. La centralización de divisas en el BCV no fue un error. El error fue hacerlo casi clandestinamente. En la madrugada, apoyada en un convenio cambiario entre el Ministerio de Hacienda y el BCV que era inoperable, y que hubiera paralizado a la industria petrolera en una semana, de no haber sido porque se "negoció" un acuerdo con la industria petrolera que de hecho modificaba el convenio original. (Aunque éste, para salvar la cara de los autores del adefesio, permaneció ópticamente vigente). El error estuvo en no aplicar un control de cambio inmediato y permitir que los dólares petroleros se fueran legalmente al exterior. Acusar después de antipatriotas a los que sacaron sus dólares, es tratar de tapar con eufemismos la imprevisión.

La independencia financiera de la industria no está en que ésta mantenga estériles en el Banco Central miles de millones de bolívars. Estos pueden usarse, como en efecto se han utilizado, en la compra de papeles financieros del Estado. Que además le generen intereses a la industria. Estoy convencido, desde hace mucho tiempo, que si bien es cierto que los dineros que la industria petrolera requiere para su desarrollo y mantenimiento no pueden ni deben estar sometidos a las reacciones ineficientes del capricho político, no es menos cierto que estos recursos financieros no pueden tampoco manejarse separados totalmente de la realidad nacional. Creo que se debe mantener (o elevar si fuera necesario), el 100% de retenciones ya mencionado por parte de PDVSA. La centralización de divisas en el Banco Central. El establecimiento de un presupuesto de divisas,

más o menos bajo el modelo existente. La administración por parte de PDVSA y del ejecutivo nacional de los bolívars de PDVSA colocados en el Banco Central, a fin de mejorar el flujo de caja nacional, sin afectar el flujo de caja de la industria petrolera.

Lo anterior constituye elementos saludables que garantizan la buena marcha financiera de la industria petrolera nacional y le dan a la industria flexibilidad financiera, aunque no independencia.

Acciones hacia el año 2000

— Debe estructurarse un sistema que le permita a la industria petrolera contar con los recursos financieros suficientes para sus inversiones y gastos, sin que esto signifique mantener capitales estériles en el BCV, ni tener que apelar a la “generosidad” del Estado, en años de posible flujo de caja deficitario.

— Lo anterior podría lograrse con el mecanismo simple de aumentar la retención, por parte de PDVSA, del 100/o de las ventas brutas de las operadoras petroleras. Es más, no hay ninguna razón por la cual el porcentaje tiene que ser estático. Podría modificarse cada vez que fuese necesario. (Hacia abajo o hacia arriba).

Consideraciones sobre actividad productiva y renta petrolera

En trabajos recientes, Asdrubal Batista y Bernardo Mommer han intentado desglosar el factor económico “petróleo” en dos vertientes: actividad productiva y renta.

En el capítulo respectivo del trabajo presentado al XI Congreso Venezolano de Ingeniería, Arquitectura y Profesiones Afines (Caracas, 5 al 10 de octubre de 1986), los conceptos se definen de la siguiente manera: *“El petróleo como actividad productiva se mide por lo que denominaremos el PTB petrolero no rentístico, que consiste simplemente en la suma de los costos de producción, salarios y sueldos, amortización y depreciación del capital y otros rubros semejantes, más una ganancia normal sobre el capital invertido, definida convencionalmente como de un 150/o. Todo ingreso por concepto de renta de petróleo, crudos o derivados, que exceda esta cantidad, se considerará entonces como la renta petrolera, es decir, como remuneración del recurso natural. El concepto usual del PTB petrolero en las cuentas nacionales, medido a precios de mercado, representa la suma indiferenciada de ambos”*.

De acuerdo con cálculos de los autores citados, el PTB petrolero

no rentístico ha tenido fluctuaciones importantes a través de los años, para situarse en años recientes en un 90/o de todas las actividades productivas del país. (De un máximo nivel histórico del 180/o, entre 1951-1953, y un mínimo del 40/o en 1976).

Los autores concluyen que "con las limitadas perspectivas que presenta el mercado mundial en la actualidad y a pesar de la importancia creciente del mercado interno, es de esperar que este nivel se mantendrá estable por los próximos años".

Nuestra propia conclusión es que esto será cierto por los próximos cinco o seis años. A más largo plazo existe la real posibilidad, dada la relación incrementalmente negativa entre costo y precios, que el porcentaje disminuya aún más.

En lo que se refiere a la "renta petrolera" en su desarrollo histórico, los autores concluyen: "Para el año 1929, por ejemplo, por cada bolívar producido por la economía venezolana, la nación disponía de medio centavo de dólar como renta; en la década de los años cincuenta ya eran cuatro centavos. Sin embargo, a partir de 1958, puede observarse una tendencia a la baja que termina en 1970, llegándose entonces a US\$ centavos 2,8 por cada bolívar.

Luego viene el último auge de la renta y, para 1974, por cada bolívar producido por la economía nacional se dispuso, además, de US\$ centavos 12,3. Desde entonces, la tendencia es pronunciadamente negativa. Por las causas ya citadas, seguirá siendo negativa en el largo plazo. El país seguirá creciendo, pero no la renta petrolera.

Independientemente de lo que suceda con la vertiente "actividad productiva" del petróleo, la tendencia es permanecer donde está hoy, o quizás reducirse en algo. Pero seguirá siendo muy importante. La vertiente "renta" no podrá crecer. Por lo tanto, estamos de acuerdo también con otra de las conclusiones de los autores al decir que el país no pasará a una etapa pospetrolera, sino a una etapa posrentista petrolera.

Los puristas de la ortodoxia económica podrían cuestionar la metodología de Batista y Mommer. A mí, sin embargo, me parece una técnica invaluable para el análisis lógico y desapasionado del problema. Además ayuda a desnudar al petróleo de la carga emocional positiva y negativa de los que no entienden el análisis propuesto.

El petróleo ha sido positivo para Venezuela (aspecto exclusivamente de actividad productiva. "Hemos vivido del trabajo").

El petróleo ha sido negativo para Venezuela (concepto exclusivamente rentista. "Hemos vivido del alquiler").

Ninguno por sí solo explica los aciertos y frenos que el petróleo ha superimpuesto sobre nuestro crecimiento y desarrollo.

Especulaciones del flujo de caja de nuestra industria petrolera nacional

No se requiere de mucha habilidad prospectiva para sacar algunas conclusiones, no muy positivas por cierto, sobre la habilidad de la industria petrolera de continuar autofinanciándose hasta el año 2000.

En efecto, si tomamos los escenarios de volúmenes y precios ya proyectados, y algunas premisas básicas tenemos los escenarios indicados en el cuadro 3.

Otras premisas

No habrá gastos ni inversiones importantes en la faja petrolífera del Orinoco. Se asume que de efectuarse inversiones importantes serán como consecuencia del desarrollo exitoso de la investigación sobre "emulsiones" (mezcla de crudos pesados con agua y surfactantes que permitirán su transporte en "frío").

Estas emulsiones se venderían como tal, y se excluirían de los controles de volúmenes de la OPEP (una premisa cuestionable). De ser así, los precios de venta de estas emulsiones serían suficientes para financiar ampliamente las inversiones. Aun cuando habría naturalmente un desfase inicial en el flujo de caja.

— Los gastos de operaciones e inversiones disminuirán gradualmente en su porción en dólares y aumentarán en bolívares. Esto ayudará al flujo de caja, ya que todos los ingresos son en dólares.

— Venezuela permanecerá en la OPEP y el porcentaje de su producción, con relación al total OPEP, se mantendrá alrededor del actual (más o menos 9,70/o).

— Los gastos de operación e inversión son los mínimos necesarios para mantener la operatividad de la industria, por eso se usan en ambos escenarios.

— El consumo de líquidos de hidrocarburos en el mercado interno se mantendrá constante al nivel de 340.000 b/d hasta 1995. Ya que los programas de hidroelectricidad y desarrollo de utilización de gas natural llenarán el aumento de la demanda interna. Sin embargo, a partir de 1995 aumentará de nuevo la demanda interna por hidrocarburos líquidos, ya que no se han previsto hasta el presente nuevos desarrollos hidroeléctricos y de gas que entren en operación después de esa fecha. El aumento del consumo interno a partir de 1995 será moderado (del orden de 2,10/o interanual aproximadamente). La inflación anual será calculada a una tasa de 15/160/o interanual.

Cuadro 3

(Millones de barriles por día)

	1987	1990	1995	2000
<i>Escenario A (bajo)</i>				
Demanda petrolera (mundo, excluye PEC)		48	51,2	51
Producción OPEP		21,1	27,5	23
Producción Venezuela		2,00	2,60	2,7
Precios \$ p/b	10	15	25	45
Consumo mercado interno	0,34	0,34	0,34	0,34
Inversiones (mil millones de Bs. a precios constantes)	15	15	15	15
<i>Escenario B (alto)</i>				
Demanda petrolera (mundo, excluye PEC)		49,8	52,8	52,5
Producción OPEP		22,9	28,1	29,6
Producción Venezuela		2,2	2,7	2,9
Exportación Venezuela		1,86	2,36	2,51
Precios \$ p/b	16	20	30	55
Consumo mercado interno	0,34	0,34	0,34	0,34
Inversiones (mil millones de Bs. a precios constantes)	15	15	15	15

Algunas conclusiones

1. Bajo el escenario "A", la industria no podrá autofinanciarse después del año 1990 (más o menos).
2. Bajo el escenario "B", la industria podrá autofinanciarse hasta el año 2000, pero: a) Esto presupone constantes ajustes en la tasa de cambio del dólar petrolero. Sin estos ajustes, el flujo de caja será también negativo. b) Los dos escenarios no se darán en una forma perfecta todos los años del período analizado. Habrá años de crisis (escenario "A") y años de relativa abundancia (escenario "B"). La alternabilidad de los escenarios podría producir años deficitarios en el flujo de caja de la industria.

3. Venezuela seguirá siendo un país petrolero, pero tendrá que diversificar su economía para poder cumplir con sus metas mínimas de crecimiento.
4. Venezuela tiene que prepararse para aumentar su potencial de producción para el año 2000, hasta tres millones de barriles diarios.
5. Lo anterior significará una inversión de capital superior a la estimada en el Plan PDVSA (15.000 millones de bolívares a precios constantes).
6. El ingreso petrolero (flujo de caja) pudiera ser deficitario en algunos años, hasta el año 2000. Pero bajo el escenario alto será en forma acumulativa, sin necesidad de ayuda externa.
7. Habrá presión social a mediano y largo plazo para establecer prioridades sobre el uso de los recursos financieros disponibles.
8. Debemos seguir en la OPEP. (Para asegurarnos que la producción de petróleo crudo no se produzca cuando no se requiera). Hasta que el costo de quedarse en la organización sea mayor que el costo de irse.
9. El negocio petrolero no es tan sencillo como parece.

La complejidad petrolera

Las operaciones actuales de la industria exigen, en efecto, el manejo eficiente en el país de más de 300 campos petroleros, 28 mil pozos activos, más de 3.000 kilómetros de oleoductos principales y 4.000 kilómetros de gasoductos, tanques y depósitos de almacenamiento con una capacidad cercana a los 160 millones de barriles, la actividad de unos 70 equipos de perforación, plantas eléctricas con capacidad para generar 700 megavatios, talleres industriales para la construcción, reparación y mantenimiento de sus equipos, nueve terminales de embarque y una flota de transporte integrada por 19 unidades con una capacidad global de 768 mil toneladas de peso muerto. Además, una red de distribución interna formada por 14 plantas de recibo y suministro para atender a más de 1.600 estaciones de servicio y 500 distribuidores, complejos industriales, plantas de generación eléctrica, puertos y aeropuertos, que requieren un suministro actual de derivados del petróleo y gas natural equivalente a más de medio millón de barriles diarios.

Nota final

No me he atrevido a hacer una cuantificación definitiva de la contribución de la industria petrolera al fisco nacional en los años por venir.

Eso sería un ejercicio aritmético sobre las premisas dadas. (Sin embargo, como una aproximación cuantitativa a la contribución en divisas de la industria petrolera nacional a la nación, podríamos concluir en lo siguiente: en términos reales, la contribución en divisas del año 1987 será más o menos igual a la de 1986. Permanecerá así hasta 1991 cuando podría haber, por primera vez, un repunte importante. En 1995 habrá otro repunte, y continuará creciendo en forma lenta hasta el año 2000).

Lo importante es destacar el telón de fondo internacional sobre el cual girarán nuestras exportaciones petroleras. Ello establecerá los volúmenes que podemos exportar, y los precios a los cuales podemos vender.

Lo que todos los estudios indican, es que por lo menos nos esperan tres o cuatro años de dificultades serias. Hasta que la demanda de petróleo sobre la OPEP no pase de los 24/25 millones de barriles diarios, se mantendrá un estado de incertidumbre en el mercado, que podría resultar en cualquier momento en una sobreoferta energética, con sus negativas consecuencias sobre los precios.

El análisis, no exactamente prospectivo, que se ofrece sobre los problemas más importantes que afectan la buena marcha de la industria petrolera, contiene la semilla de las políticas que sobre cada una de ellas habrá que observar en el futuro.

El hecho que, bajo algunas premisas, la industria petrolera no pueda autofinanciarse, no debe causar alarma excesiva. Recuérdese que hasta 1984, los costos y gastos de operaciones de la industria petrolera representaron solamente el 20% de las ventas brutas. El resto se repartió entre el Estado venezolano (68%) y la industria petrolera nacional (12%) que también es del Estado. Como el déficit de caja se calcula sobre la base de un sistema impositivo igual al existente, la industria podría quedar en déficit, el Estado no.

Como ya hemos dicho, lo anterior se arregla con una distribución diferente del ingreso bruto antes de impuesto. (No importa cómo se haga; el rendimiento sobre lo invertido será superior a cualquier inversión alterna).

Cuadro 4
Costos de producción*

	1976	1985
Costo total MMBs. corrientes	4.972	13.240
MMBs. 1976	4.972	4.712
Costo utilitario \$/B corrientes	1,34	3,48
\$/B 1976	1,34	1,24

(*) Costos a nivel de campo. Apoyo administrativo y técnico. Depreciación y amortización.

Fuente: Petróleos de Venezuela, S.A.

Cuadro 5
Indicadores de operación

	1976	1985
Producción promedio por pozo en producción (b/d)	208	116
Producción por pozo nuevo perforado (b/d)	403	290
Pozos completados	254	437
Pozos reparados	876	1.349

Fuente: Petróleos de Venezuela, S.A.

Cuadro 6
Producción. Costos comparativos

	Producción por pozo barril/día	Costo de producción \$/barril
Medio Oriente	8.000	1,5 - 6
Mar del Norte	4.000	5 - 18
Estados Unidos	12	6 - 30
Venezuela	116	3,5

Fuente: Petróleos de Venezuela, S.A.

Cuadro 7

Coordinación de comercio y suministro
Diversificación por tipo de cliente
(Millones de barriles por día y porcentajes)

	1976		1985	
1) Multinacionales	1.739	81	466	34
2) Otros	417	19	905	66
- Independientes	(337)		(560)	
- Estatales	(80)		(345)	
Total (1 + 2)	2.156	100	1.371	100
Nº de clientes	53		107	
Promedio por cliente	40		13	

Fuente: Petróleos de Venezuela, S.A.

Grafico 1

Crecimiento económico mundial

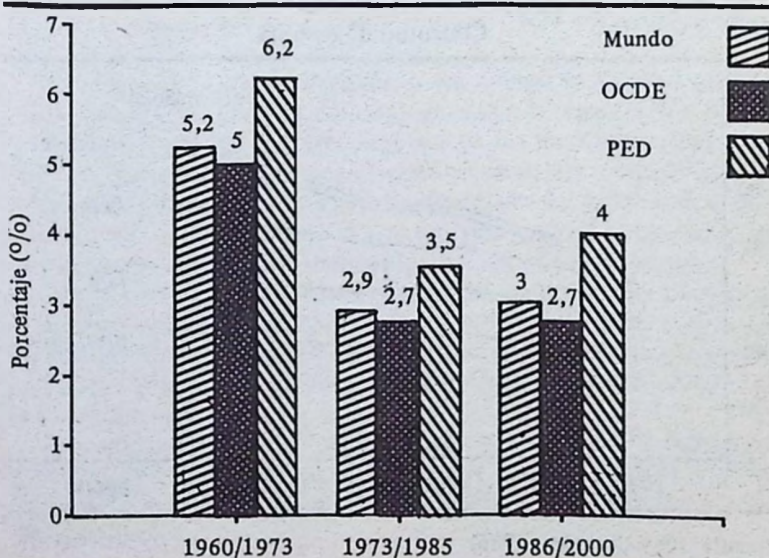
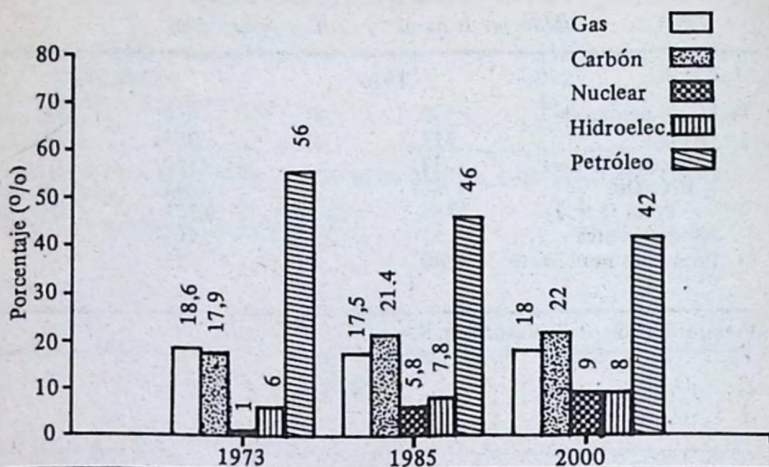


Gráfico 2

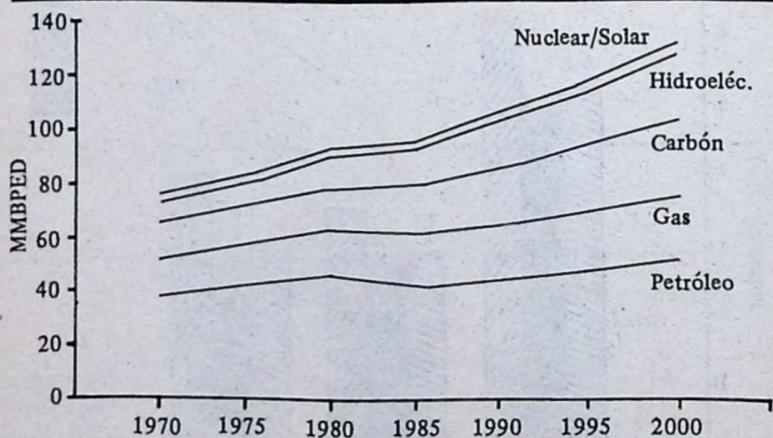
Consumo energético mundial. Participación por fuentes



Fuente: B.P. (1986)

Gráfico 3

Consumo de energía



Fuente: BP y Chevron (1986)