



ERNESTO MORALES

En el siglo XXI ha ocurrido un deterioro masivo de la compañía

## Pdvsa en la encrucijada

Félix Rossi Guerrero\*

La empresa debe cambiar: la política debe desaparecer, debe invertirse en mantenimiento con el propósito de aumentar la producción —lo que no significa abandonar programas sociales; deben eliminarse los subsidios al mercado interno y las ayudas para fines políticos y debe mejorar el dialogo con los inversionistas

**P**odría afirmarse que conozco poco a Pdvsa, pues aun cuando dependí desde un punto de vista administrativo de ella mientras me desempeñaba como Gobernador de Venezuela ante la OPEP y mientras fui asesor del ministro de Relaciones Exteriores (1991-1992) y del ministro de Minas (1992-1993), solo trabajé para la empresa entre 1982 y 1983 al dirigir un *grupo de reflexión*. Demasiado poco para conocer y opinar sobre una compañía grande, compleja, con muchas filiales y operadoras. En tal sentido, no acostumbro a escribir sobre algo que conozco poco. Esta es una excepción y se fundamenta en que la compañía se encuentra en una encrucijada y en que la *reconstrucción* económica de Venezuela depende de si se puede *resucitar* la industria en un período relativamente corto.

La tragedia, por decirlo así, ha sido la *politi-quería* que tanto preocupó a su primer presidente, el general Alfonso Ravard. Manteniendo una estructura de compañías *operativas* (empre-

sas filiales), y una compañía matriz (*holding*) relativamente reducida, Pdvsa imitaba la relación que prevalecía entre las empresas ex-concesionarias y sus respectivas casas matrices (Exxon con la ex-Creole, por ejemplo). La única diferencia era que la casa matriz recibía directrices de tipo general de política petrolera por partir de una asamblea de accionistas presidida por el ministro de Minas.

De este modo se logró, por unos veinte años, que las compañías operativas permanecieran aisladas de los vaivenes políticos, que fueron bastante intensos, contradiciendo la opinión de algunos ex-concesionarios que pronosticaban un rápido deterioro de la industria nacionalizada. Al contrario, Pdvsa logró mantener niveles de producción respetables —no obstante un mercado mundial deteriorado—, modificar los patrones de refinación, adelantar programas de perforación exploratoria (el campo El Furrial, al norte de Monagas, fue descubierto en 1986), incorporar una petroquímica bastante deteriorada, reducir el número de filiales a cuatro y evaluar la Faja Petrolífera del Orinoco perforando pozos y levantando líneas sísmicas. Pero aún más significativo fue la importancia, a nivel internacional, que Pdvsa logró mantener durante todo este período.

La situación cambió durante la segunda presidencia del doctor Rafael Caldera (1994-1999) cuando fue modificada la estructura de la industria eliminándose, en 1997, las filiales operativas para crear una nueva organización subdividida en tres divisiones: Exploración y Producción, Manufactura y Mercados y Servicios, con un presidente y muchos presidentes y vicepresidentes sectoriales.

Las razones que se dieron para ello fueron económicas: una mejor división del trabajo y una reducción en la duplicación de esfuerzos. Pero no se tomó en cuenta que desaparecería la protección que el *holding* otorgaba a las filiales operativas de cualquiera interferencia política. Además, muchos profesionales de gran experiencia no se sintieron cómodos dentro de la nueva organización y decidieron abandonarla.

Por otra parte, su nuevo presidente, sin duda un brillante ingeniero, también cometió un par de errores adicionales: se involucró con los políticos del momento y decidió reemplazar al ministro de turno en las relaciones con la OPEP, provocando una pugna con el mayor productor que perjudicó aún más los precios en un momento de gran debilidad del mercado.

En 1996 tuve la oportunidad de conversar con un viejo amigo de la industria, director de Pdvsa, para advertirle que la compañía estaba demasiado comprometida con la política petrolera nacional e internacional. Me contestó: *Tenemos que llenar un vacío*. En fin, años más tarde un veterano petrolero ya retirado escribió: “A PDVSA habría que convertirla en el ‘holding’ que siempre fue”.

Y llegamos al siglo XXI donde ocurre el deterioro masivo de la compañía. La huelga petrolera *indefinida*, a fines de 2002, ha sido considerada un error colosal hasta por políticos de la oposición, y fue llevada a cabo por unos profesionales petroleros competentes pero políticamente muy ingenuos.

Sorprende un poco que la junta directiva de Pdvsa de esa época no haya podido controlarlos, a pesar de que algunos trataron de hacerlo. La reacción inicial del Gobierno, con miles de despidos, ha sido justificada por algunos tomando en cuenta la pérdida de miles de millones de dólares y de que la intención había sido provocar un golpe de Estado. Luego, sin embargo, el Gobierno erró en no tratar de reincorporar a la gran mayoría que, claramente, solo optó por solidarizarse con un grupo reducido. ¿O fue que la oposición se opuso a que los despedidos regresaran? En fin, una sucesión de errores.

Ahora bien, el mercado (o la Divina Providencia) se propuso rescatar a Pdvsa y a Venezuela cuando los precios del petróleo comenzaron a subir. Razones geopolíticas (la guerra de Irak), especulativas y el crecimiento económico fenomenal de China fueron las causas principales. Así, el precio del crudo *marcador* WTI aumentó de 26 dólares por barril (2002) hasta 94 dólares (2012). Pero, paradójicamente, el resultado ha sido que la compañía está, ahora, estrangulada por falta de flujo de caja. ¿Cómo explicarlo? La nómina se triplicó en este período; la *politi-quería* se generalizó a niveles jamás vistos; los ingresos se dirigieron hacia fondos extra-presupuestarios (Fonden) y al gasto social; las inver-



PDVSA

siones necesarias para la industria en producción, refinación, exploración y mantenimiento fueron reducidas; las *ayudas* con petróleo a otros países, para fines políticos, se incrementaron mientras la producción de petróleo crudo se redujo de 3.2 millones de barriles diarios (1998) hasta 2.5 millones (2012) según la Agencia Internacional de Energía (el Gobierno había anunciado en el año 2007 que la capacidad de producción de Pdvsa sería de 5.8 millones de barriles diarios en 2012); el mercado interno aumentó hasta 650 mil barriles diarios con un subsidio estimado en 15 mil millones de dólares.

Por otra parte, los aumentos en los precios fueron aprovechados por el Gobierno para modificar los términos de la licitación de cuatro bloques otorgados a compañías extranjeras, en 1996, en la Faja del Orinoco. El Gobierno dispuso que la participación de Pdvsa debía pasar de minoritaria a mayoritaria. Dos compañías privadas (Exxon y Conoco-Phillips) no aceptaron la nueva situación y demandaron a Pdvsa. Pero otras (Chevron, British Petroleum, Total y Stat-oil) decidieron permanecer en la Faja como minoritarias. Luego, en el año 2010, el Gobierno licitó ocho bloques adicionales manteniendo una participación del 60% para Pdvsa y con reservas probadas estimadas en 30 mil millones de barriles. Las compañías extranjeras son, en gran parte, estatales destacándose, sin embargo, Chevron en el bloque Carabobo 2 con reservas de hasta 8 mil 500 millones de barriles, Eni con reservas de 3 mil millones de barriles y Sinopec, con reservas de 4 mil millones.

El cambio de política para la explotación de la Faja no es criticable de por sí. La política de *apertura* puesta en práctica en un período de precios muy bajos (como se calificó el otorgamiento de cuatro bloques en 1996) fue modificada por la política de *migración* a partir del 2007, aprovechando las circunstancias del mercado y puede justificarse como un acto normal de soberanía.

Sin embargo, las negociaciones largas y complejas frenaron las actividades y la producción de la Faja –estimada en 570 mil barriles diarios por la Agencia Internacional de Energía (AIE) en el año 2007– habría sido de 255 mil barriles en 2012. Está claro que Pdvsa adquirió mayores compromisos de tipo económico al convertirse en el socio mayoritario y está obligada a dirigir los distintos proyectos.

Se sabe que la geología de la Faja es conocida y que la tecnología existe. Pero el petróleo extrapesado (de ocho-diez grados API) no es comerciable de por sí, el espesor de las arenas es menor de doscientos pies, los yacimientos son múltiples y el factor de recuperación no supera diez-veinte por ciento. Cada bloque requiere de un *mejorador* cuyo costo está entre quince y veinte mil millones de dólares (para una pro-

ducción de 200 mil barriles diarios) que convierte el crudo extrapesado en un petróleo mediano de 20-25 grados API.

Finalmente, la tragedia de la refinería de Amuay, del año pasado, obligó a que Pdvsa tuviera que importar costosos productos refinados desde Estados Unidos a una tasa de hasta 200 mil barriles diarios por unos meses; las importaciones de productos desde este país aumentaron en 56% en los primeros once meses de 2012, mientras el complejo de refinación de Paraguaná operó a 57% de su capacidad en enero del 2013. Todo esto explica por qué la Compañía se resiste a cancelar su deuda con los suplidores de bienes y servicios y por qué la deuda externa pasó de 3 mil millones en 2006 hasta 43 mil millones de dólares en 2012.

“A mediano plazo PDVSA experimenta una infraestructura en decadencia y una falta de inversiones alarmantes... Mientras, los socios (en la Faja) están esperando que el accionista mayoritario invierta en los proyectos existentes”, escribió la AIE (13/03/2013). La gran pregunta, sin embargo, es: ¿La situación actual es irreversible? En mi opinión, no lo es mientras existan unas reservas probadas de 235 mil millones de barriles en la Faja del Orinoco y unas veinte compañías extranjeras dispuestas a explotarlas. Los costos de producción, se sabe, son inferiores a aquellos de las arenas de Athabasca de Canadá donde la producción de petróleo no convencional aumentó de 600 mil barriles diarios en el 2000 hasta 1.5 millones en el 2011.

Pero Pdvsa debe ser recuperada, cosa que el gobierno pasado no pudo hacer en los últimos diez años, a pesar de recibir una renta petrolera superior a la de cuarenta años anteriores de democracia. Pdvsa debe cambiar: la política debe desaparecer; los ingresos procedentes de las exportaciones deben ser utilizados para inversiones y mantenimiento en las actividades petroleras, en lo posible, y con el propósito de aumentar la producción –lo que no significa abandonar programas sociales; deben eliminarse gradualmente los subsidios al mercado interno y las *ayudas* para fines políticos; debe mejorar el diálogo con los inversionistas extranjeros y nacionales.

Pdvsa está ante una encrucijada. Pero aún no creo que haya llegado *el fin de un gigante* –como escribió alguien– y confío que nunca llegue, porque la recuperación de nuestro país depende en gran parte de la resurrección de nuestra industria petrolera.

\*Ingeniero petrolero.