

## **La participación privada como estrategia necesaria para mejorar el perfil corporativo de la industria del petróleo en Venezuela**

**José G. Salvuchi Salgado<sup>1</sup>**

*“Tanto Mercado como sea posible,  
tanto Estado como sea necesario.”*

Konrad Adenauer

**Resumen:** Un modelo corporativo petrolero, con mayor participación del capital privado, es la estructura que brinda al sector de los hidrocarburos la solidez necesaria para avanzar en los negocios en el largo plazo, minimizando los riesgos asociados a la cadena de valor y brindando mayor eficiencia y sostenibilidad en el desarrollo de todas las actividades asociadas a dicha cadena, por parte de la Industria del Petróleo en Venezuela.

**Palabras clave:** cadena de valor, capital privado, industria del petróleo, modelo corporativo, participación privada

**Abstract:** A corporate oil model, with greater participation of private capital, is the structure that provides the hydrocarbon sector with the strength necessary to advance business in the long term, minimizing the risks associated with the value chain and providing greater efficiency and sustainability in the development of all activities associated with this chain, by the Oil Industry in Venezuela.

**Keywords:** value chain, private capital, oil industry, corporate model, private participation

---

<sup>1</sup> Abogado egresado de la Universidad Católica Andrés Bello, con postgrado en Derecho Administrativo y actual doctorando en Derecho de dicha Universidad; postgrado en Derecho Comparado (mención energía y ambiente) de la Universidad de Londres; Diploma en Estudios Avanzados de Gerencia del Instituto de Estudios Superiores de Administración; Diploma en Estudios Avanzados de Gerencia Pública del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas; Diploma en Estudios Avanzados de Políticas Públicas de la Universidad de Georgetown; docente de las Universidades: Católica Andrés Bello, Central de Venezuela, Metropolitana y José María Vargas; y profesor de pregrado y postgrado en las áreas de Derecho Administrativo, Ambiental, Comercio Internacional, Corporativo y de los Hidrocarburos, así como de Inglés Jurídico (International Legal English), y en las áreas de Gerencia Estratégica, Liderazgo y Negociación. Correo electrónico: jgss.vasa@gmail.com

**Sumario:** 1. INTRODUCCIÓN.- 2. LA EMPRESA PETROLERA NACIONAL Y EL DERECHO SOCIETARIO CORPORATIVO. 2.1. FORMAS DE PARTICIPACIÓN PÚBLICA Y PRIVADA EN EL NIVEL *UPSTREAM*. 2.2. ANTECEDENTES Y MARCO LEGAL. 2.3. PROFUNDIZACIÓN DE LA PARTICIPACIÓN DEL CAPITAL PRIVADO NACIONAL E INTERNACIONAL.- 3. FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA PETROLERA. 3.1. LA EMPRESA ACTUAL. 3.2. LA EMPRESA PETROLERA NECESARIA, A MODO DE PROPOSICIÓN.- 4. LA EMPRESA PETROLERA EN UN MERCADO ENERGÉTICO DINÁMICO. 4.1. REFERENCIA HISTÓRICA. 4.2. VENEZUELA Y LA EMPRESA PETROLERA. 4.3. TENDENCIAS EN EL SISTEMA DE ENERGÍA MUNDIAL. 4.4. MEJORANDO EL FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA PETROLERA.- 5. CONCLUSIONES.- 6. BIBLIOGRAFÍA.

## 1. INTRODUCCIÓN

El presente estudio persigue exponer un análisis sobre un enfoque en el que la participación del capital privado nos permitiría mejorar el desempeño actual de la Industria del Petróleo<sup>2</sup> en Venezuela, mediante la instrumentación de un perfil corporativo más productivo de la empresa petrolera nacional.

Así, tenemos como inicio que la Real Academia Española ofrece dentro de los significados dados a la palabra *perfil*, un número interesante de opciones, de las

---

<sup>2</sup> El término petróleo está aceptado, genérica e internacionalmente, para todas las sustancias existentes en depósitos naturales, que son mezclas predominantes de hidrocarburos. Una parte del petróleo existe en la fase gaseosa, otra porción como líquido y una tercera clase en fase sólida o semisólida, cada una de estas porciones se ha llamado gas natural, petróleo crudo y bitumen natural, respectivamente. De modo que referirse a la industria del petróleo para aludir, también, a las tres fases mencionadas no es una imprecisión ni tampoco un mal uso del término que *stricto sensu* sólo incluye a la fase líquida o cruda del mineral, también llamado hidrocarburo, siendo éste un término omnicompreensivo, igualmente, de las tres fases del petróleo, cuyo uso es el más propio en los medios de la ciencia y la técnica, y en la jurídica en tanto suponga una regulación especial dada la especificidad de su naturaleza y las relaciones que puedan derivarse, sin que por ello sea deleznable el empleo genérico de la palabra petróleo como sinónimo de hidrocarburo y viceversa. En Venezuela, el término petróleo se usó por primera vez en el Código de Minas de marzo de 1893 y la palabra hidrocarburo en el Código de Minas de enero de 1904, aludiendo en ambos casos al recurso petróleo. En nuestro artículo, usaremos indistintos ambos términos, conociendo el sentido de los mismos según el contexto en que se les emplee, si bien prevalecerá el contenido de su fase líquida.

que al menos tres definiciones del vocablo resultan atractivas para los fines de este artículo:

*(...) Contorno de la figura de algo o de alguien.*

*Conjunto de rasgos peculiares que caracterizan a alguien o algo.*

*Diseño especial de una cosa para que cumpla una determinada función (...).<sup>3</sup>*

Las anteriores acepciones del término ayudan a delimitar el objeto principal de nuestro estudio, que no es más que (1) pretender la “*figura*” de la empresa petrolera nacional dentro del ámbito del derecho societario corporativo, (2) proponer un “*conjunto de rasgos*” que la puedan caracterizar en términos de funcionamiento, y (3) generar ideas para “*diseñar*” una empresa “*que cumpla con una determinada función*” orientada hacia el mejoramiento, entendido éste en su más amplio sentido.

Así las cosas, en cuanto al primer aspecto haremos referencia a las formas de participación en la industria petrolera nacional y cómo pueden aprovecharse los antecedentes y el marco legal actual del sector para profundizar en la participación del capital privado nacional e internacional, a objeto de precisar aquellos elementos que contribuyen al entendimiento del Derecho Societario Corporativo Petrolero. En segundo término, se hará mención al conjunto de condiciones que influyen en el funcionamiento de la empresa petrolera, independientemente de su carácter público o privado, con el propósito de proponer algunos elementos de mejora para optimizar su desempeño. En tercer lugar, se abordarán aspectos que tienen como propósito focalizar la función de la empresa petrolera en el mercado, excluyendo cualquier otra función, incluso parecida; esto es, el rol de la empresa en el verdadero negocio de la energía.

---

<sup>3</sup> REAL ACADEMIA ESPAÑOLA (2017): *Diccionario de la lengua española. Edición del Tricentenario*. Disponible en: <http://http://dle.rae.es/?id=SagtYdL> [Consulta: 2018, abril 25]

## 2. LA EMPRESA PETROLERA NACIONAL Y EL DERECHO SOCIETARIO CORPORATIVO

### 2.1. FORMAS DE PARTICIPACIÓN PÚBLICA Y PRIVADA EN EL NIVEL *UPSTREAM*<sup>4</sup>

La identificación de una figura para participar en una actividad económica es casi uno de los requisitos indispensables de cualquier decisión empresarial.

Es así, que en Venezuela de acuerdo a lo señalado en la Ley Orgánica de Hidrocarburos (LOH),<sup>5</sup> no sólo debe elegirse una figura para participar en la industria, sino que la misma está previamente definida por un instrumento legal y un conjunto de elementos con los que debe cumplirse. De hecho, para el ejercicio de las actividades de exploración y producción, es el Estado directamente a través del Ejecutivo Nacional o mediante empresas de su exclusiva propiedad, *así como también a través de empresas donde el Estado tenga control de sus decisiones por tener una participación mayor del cincuenta por ciento (50%) del capital social.*<sup>6</sup>

Este tipo de empresas en las que el Estado se involucra por medio de un porcentaje son denominadas empresas mixtas y dentro del sector son consideradas como empresas operadoras, siendo que tal consideración es utilizada para aclarar que es esta organización la que “(...) *debe llevar a cabo la*

---

<sup>4</sup> En la cadena de valor de los hidrocarburos se diferencian tres niveles: (1) upstream, (2) midstream y (3) downstream. El primero referido a las actividades de exploración y producción; el segundo a las actividades de refinación y comercialización exterior; y el tercero a la industrialización y comercialización interna. MATA GARCÍA, César (2016): *Manual de Derecho de los Hidrocarburos en Venezuela*. Caracas: Editorial Arte, pp. 35 y 102.

<sup>5</sup> Publicada en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 38.443, de fecha 24 de mayo de 2006.

<sup>6</sup> De acuerdo al artículo 22, LOH: Las actividades primarias indicadas en el artículo 9 de esta Ley, serán realizadas por el Estado, ya directamente por el Ejecutivo Nacional o mediante empresas de su exclusiva propiedad. Igualmente podrá hacerlo mediante empresas donde tenga control de sus decisiones, por mantener una participación mayor del cincuenta por ciento (50%) del capital social, las cuales a los efectos de esta Ley se denominan empresas mixtas. Las empresas que se dediquen a la realización de actividades primarias serán empresas operadoras.

operación dentro del área geográfica asignada, sin que ello represente, bajo ninguna forma legal, la delegación de dicho mandato (...)",<sup>7</sup> significando que todo esfuerzo de participación privada en el sector, y en particular en el nivel *upstream*, debe configurarse bajo esta forma empresarial, no sólo porque es la forma jurídica prevista en el ordenamiento para realizar actividades primarias, sino también porque no existe contrato o acuerdo jurídico alguno en el que pueda transferirse el ejercicio de tal actividad, salvo aquellos que excluyen la posibilidad de celebrar contratos de servicios entre la empresa mixta operadora y otras empresas que ofrecen servicios petroleros que contribuyan a la ejecución de su actividad.<sup>8</sup>

Siguiendo, entonces, este camino normativo - societario, la constitución de empresas mixtas operadoras transitará por dos momentos que la definen y habilitan para ejercer sus actividades: (a) el proceso de autorización y (b) el proceso de aprobación. El primero de ambos, se refiere a la decisión de creación de la empresa por parte del Presidente de la República,<sup>9</sup> y el segundo, al consentimiento expresado por la Asamblea Nacional<sup>10</sup> en la constitución de dicha empresa; ambos procesos indispensables para proceder con la constitución mercantil de la sociedad.

Posteriormente, el Ejecutivo Nacional por órgano del Ministerio con competencia en materia de energía y petróleo informará a los sujetos que conformarán la empresa mixta sobre asuntos como los siguientes:<sup>11</sup>

- Los elementos de relevancia y condiciones para la constitución de la empresa, incluidas las ventajas especiales que tendrá la República.

---

<sup>7</sup> MATA GARCÍA, César (2016), *ob. cit.*, pp. 111-112; *vid.* también artículo 23, LOH, que se refiere al área geográfica asignada, indicando que es aquella donde la empresa mixta realizará sus operaciones.

<sup>8</sup> *Vid.* artículo 25 LOH.

<sup>9</sup> En atención a lo contemplado en el numeral 16 del artículo 156 y numerales 2 y 11 del artículo 236 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV), en concordancia con los artículos 103, 104 y 118 de la Ley Orgánica de la Administración Pública y el artículo 22, LOH.

<sup>10</sup> De acuerdo a lo previsto en los artículos 150 y 187, numeral 9, C RBV, y el artículo 33, LOH.

<sup>11</sup> *Vid.* artículo 33, LOH, cuya información también es compartida con los sujetos que conformarán, junto con el Estado, la empresa mixta.

- La potestad de la Asamblea Nacional de aprobar las modificaciones de las condiciones propuestas o establecer las que considere convenientes.
- La sujeción de la actividad de la empresa mixta al marco de términos y condiciones que se disponga al respecto.
- El marco legal aplicable a la empresa mixta, no sólo desde el punto de vista de derecho público, sino también desde el punto de vista de derecho especial con la prevalencia de la LOH y de manera supletoria las disposiciones de derecho privado previstas en el Código de Comercio y demás que pudieran ser aplicables.

De este modo, la caracterización de este tipo de empresa y su acucioso proceso de formalización seguirá las estipulaciones contenidas en la LOH y en los Términos y Condiciones para la Constitución de Empresas Mixtas<sup>12</sup> (TCEM), además de la normativa venezolana aplicable a las empresas públicas.

## 2.2. ANTECEDENTES Y MARCO LEGAL

En Venezuela, la evolución regulatoria e institucional se ha enmarcado sobre elementos concretos que permiten un análisis de riesgos de inversión y retorno para el sector público y privado.

Desde la llamada nacionalización en 1975 ha existido una progresiva consolidación de las bases legales que regulan la participación en la industria petrolera, sobre todo para los particulares, y a la vez los mecanismos de relación que éstos deberán mantener con el Estado en el ejercicio de las actividades de exploración y producción. La historia demuestra ejemplos concretos sobre cómo en las fases del ciclo regulatorio con mayor necesidad económica e inversión, se abrió paso a la formalización de convenios operativos y asociaciones estratégicas para incentivar la inversión privada en el empuje de la industria.

---

<sup>12</sup> Publicados en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 39.273 del 28 de septiembre de 2009.

Posteriormente, con el desarrollo del plan de plena soberanía petrolera acometido después del año 2000, como consecuencia de la constitucionalización de principios claves de la regulación de la industria petrolera, como es el caso del régimen de propiedad de los yacimientos, la reserva de la actividad, la participación del capital privado en concurrencia con el capital del Estado, entre otros, y su posterior desarrollo en las leyes especiales del sector hidrocarburos, se manifiesta la existencia concreta de oportunidades para la apuesta privada en dicho sector, aunque limitada como se verá más adelante.

Las experiencias previas en la industria petrolera y su predictibilidad en comparación con nuevos mercados incide en la aproximación que el inversionista realiza sobre la entrada al negocio.<sup>13</sup> En el caso venezolano, y sin intenciones de entrar en consideraciones financieras, el hecho que exista un recorrido histórico importante de desempeño en el sector permite elaborar matrices de riesgo y decisión sobre la pertinencia de entrar en el mercado y calcular montos de retorno, así como manejar criterios de certeza en cuanto a la existencia de reservas petroleras que, efectivamente, pueden ser explotadas y producidas dentro de márgenes de costos ya determinados y con alta probabilidad de ser predecibles.

Sin embargo, y pese a los acontecimientos legales de los últimos tiempos,<sup>14</sup> la

---

<sup>13</sup> A modo espejo se toman como referencia algunas reflexiones sobre la inversión en petróleo y gas en África, en relación con los viejos y nuevos mercados, siendo que los viejos mercados representan una opción por el “conocimiento” previo de las condiciones regulatorias y económicas que permiten valorar riesgos de inversión. Sobre el caso, Venezuela desde el punto de vista de inversión en el sector, podría asemejarse a un “viejo mercado”. MAJOR, Rebecca y HALTON, Jerome (2011): *Africa new and old frontiers in the upstream oil and gas sector*, Lexology. Disponible en: <http://www.lexology.com/library/detail.aspx?g=1c86d6a9-4f78-4425-82e0-5ae1c0b83e2e>. [Consulta: 2018, abril 29]

<sup>14</sup> Por considerar que los hechos sobre el funcionamiento de las empresas mixtas se encuentran aún en desarrollo y sin desenlace cierto, los escenarios planteados a nivel noticioso sobre las mismas no se incluirán en el respectivo análisis legal. En todo caso, algunas de las notas consultadas corresponden a SOJO, María Fernanda (2017): *Gobierno busca recursos con control absoluto de empresas mixtas*, El Nacional. Disponible en: [http://www.el-nacional.com/noticias/economia/gobierno-busca-recursos-con-control-absoluto-empresas-mixtas\\_88191](http://www.el-nacional.com/noticias/economia/gobierno-busca-recursos-con-control-absoluto-empresas-mixtas_88191) [Consulta: 2018, abril 30]; HERNÁNDEZ, José Ignacio (2017): *Sentencia 156: el TSJ usurpa funciones de la Asamblea Nacional*, ProDavinci. Disponible en: <http://prodavinci.com/blogs/sentencia-156-el-tsj-usurpa-funciones-de-la-asamblea-nacional-por-jose-ignacio-herandez/> [Consulta: 2018, abril 30]; y GUERRERO, Diego (2017): *Con algo de ayuda de mis amigos: la sentencia 156 del TSJ y el esquema de empresas mixtas*, ProDavinci. Disponible en:

predictibilidad que asoma el régimen legal que se desarrolla de manera relativamente uniforme desde 1975 e influenciado por las condiciones económicas del país, vislumbra que pueden venir momentos en que los privados asistan a concursos públicos o reorganizaciones de grupos empresariales para invertir en el sector, vista la necesidad económica y de inversión.

La inversión en *upstream* sigue representando un atractivo para la participación del sector privado en la industria petrolera. Pese a que el presente artículo no tiene como objeto contrastar las oportunidades financieras en los diferentes niveles de la cadena para valorar cuál representa mayor potencial, es conveniente considerar que por la estructura de la industria nacional, apuntan a nuestro caso a que las oportunidades se encuentran en el antedicho nivel y se encuentran ahora, en el presente, no en el futuro, razón por la cual urge mirar el régimen legal que regula las oportunidades para el sector privado.<sup>15</sup>

### 2.3. PROFUNDIZACIÓN DE LA PARTICIPACIÓN DEL CAPITAL PRIVADO NACIONAL E INTERNACIONAL

En este aparte nos referimos a la profundización, porque en la realidad existen, actualmente, capitales privados participando en la industria petrolera venezolana.

---

<http://prodavinci.com/blogs/con-algo-de-ayuda-de-mis-amigos-la-sentencia-156-del-ts-j-y-el-esquema-de-empresas-mixtas-por-diego-guerrero/>. [Consulta: 2018, abril 30]

<sup>15</sup> Es de gran valor examinar la matriz que diseñaron el World Economic Forum y McKinsey & Company para identificar y entender las implicaciones de los *game changers* en el sistema de energía, así como también las variables que inciden en las tendencias del mercado; en WORLD ECONOMIC FORUM (2017): *Game Changers in the Energy System. Emerging Themes Reshaping the Energy Landscape*, en White Paper, January 2017. Geneva: WEF, Committed to improving the state of the world, pp. 10-11. Disponible en: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Game\\_Changers\\_in\\_the\\_Energy\\_System.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Game_Changers_in_the_Energy_System.pdf) [Consulta: 2018, mayo 01]. Adicionalmente, resulta interesante entender el impacto del avance de las tecnologías en el mercado petrolero, en cuanto a inversión y retorno, toda vez que las decisiones siempre se basan en escenarios a largo plazo, los cuales se encuentran con un grado de incertidumbre importante por el impacto que están teniendo las nuevas tecnologías; en McKinsey Institute (2017): *Beyond the Supercycle: How Technology is Reshaping Resources*, pp. 59-62. Disponible en: <http://www.mckinsey.com/business-functions/sustainability-and-resource-productivity/our-insights/how-technology-is-reshaping-supply-and-demand-for-natural-resources> [Consulta: 2018, mayo 01]. A nivel más local, se percibe interesante la conjunción de elementos que plantea Guevara, Andrés (2016): *Hugo Chávez, Mariscal Sucre y Elon Musk se encuentran en un bar*, en ProDavinci. Disponible en: <http://prodavinci.com/blogs/hugo-chavez-mariscal-sucre-y-elon-musk-se-encuentran-en-un-bar-por-andres-guevara/> [Consulta: 2018, mayo 01]



Sin embargo, se reconoce que esa participación a la luz de las ideas anteriores debe ser ampliada, incrementada, o como se dijera en el título de esta sección: “*profundizada*”, porque la entrada de tales capitales, al presente, está limitada a un régimen legal en cuanto a cuotas de participación, sobre todo en el nivel más alto de la cadena de valor, donde existe una obligatoria participación mayoritaria del Estado en las actividades de la industria y limita o monopoliza los espacios a otros actores, reduciendo, así, los mecanismos de entrada (lo que los hace menos transparentes) y careciendo, en la práctica, de modernos estándares societarios y financieros.

La profundización de la participación de capitales privados puede ser explicada a través de la idea de abandonar el dogma de la nacionalización y hacer de la participación del Estado una opción, más que una obligación.<sup>16</sup> Básicamente, ello consiste en que para avanzar en la modernización de la empresa que opera en la industria, debe dejarse atrás la idea que surgió en 1975 acerca de la participación del Estado en toda la cadena de valor, que luego sufrió modificaciones con la llamada apertura petrolera en los años 1990, y que se constitucionalizó y transformó a comienzos del siglo XXI con un marco jurídico que preservó el viejo esquema de reserva del Estado en la actividad.

En términos prácticos, la reserva legal ha demostrado históricamente que el Estado por sí sólo o por medio de los limitados mecanismos de participación privada ha contribuido al declive de la producción petrolera, porque no posee el músculo financiero para reinvertir en las actividades que requiere la industria. Esto, ciertamente, desanima al inversor privado a participar en la misma, por cuanto el Estado siempre va a estar presente en las decisiones corporativas, inversión, innovación y desarrollo que, bien, podrían contribuir a la modernización

---

<sup>16</sup> GUEVARA, Andrés y BELLORÍN, Carlos (2017): *9 Puntos: la recuperación de la industria petrolera venezolana*, en ProDavinci. Disponible en: <http://prodavinci.com/2017/02/14/actualidad/9-puntos-la-recuperacion-de-la-industria-petrolera-venezolana-por-carlos-bellorin-y-andres-guevara/> [Consulta: 2018, mayo 01]

y progreso de los actores que hacen vida en la industria.

Adicionalmente, desde el punto de vista societario y financiero, el hecho que legalmente la estructura de empresa mixta operadora como forma de participación implique que el Estado forme parte con más del 50% de la misma, se ha convertido en lo que se conoce como un “*cuello de botella*” al momento de ampliar la capacidad de producción, toda vez que no existen las condiciones para imprimirle agilidad a este tipo de decisiones ni los recursos necesarios para contribuir con su parte en la empresa conjunta. De hecho, sirve como ejemplo concreto que en la industria del gas -desafortunadamente, poco promovida en estos tiempos- se permite la participación privada en su totalidad en todos los niveles de la cadena, cuestión que bien podría replicarse al sector petrolero.

Es por ello que este último punto sobre la participación del Estado en la empresa mixta, debería ser más bien evaluado a la luz del régimen legal y del texto fundamental, no como un asunto restringido para el Estado, porque no es la propuesta, sino como un asunto opcional;<sup>17</sup> de manera que pudiesen coexistir empresas operadoras mixtas, con participación del Estado, y empresas operadoras únicamente con capital privado, bien sea nacional o extranjero.

Aunado a lo anterior, la apertura al capital privado nacional e internacional contribuiría a la competitividad de la empresa pública, así como elevaría el nivel de la empresa privada en el sector, porque ocurrirían en la práctica claras condiciones de libre mercado, competencia y oportunidades de entrada y salida al sector.

Asimismo, la concurrencia del sector privado y público mejoraría el nivel de la empresa petrolera en cuanto a estándares societarios y financieros, esto es, formas más abiertas de asociación, libertad de contratación, transparencia en la rendición de cuentas y publicación de estados financieros que inviten a la

---

<sup>17</sup> *Ibid.*

inversión, a la promoción de la cultura de gobierno corporativo, y en definitiva, al fortalecimiento de un sector empresarial en beneficio del crecimiento y desarrollo de la industria económica más importante del país.

### 3. FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA PETROLERA

#### 3.1. LA EMPRESA ACTUAL

Reconociendo que predomina en Venezuela la actividad ejercida por la empresa estatal Petróleos de Venezuela (PDVSA), en esta sección se hará referencia a la empresa mixta operadora, por ser aquella en la cual concurre la participación pública con la privada y por tratarse, además, de la única forma asociativa que permite la entrada de particulares en el sector, en el nivel *upstream*; además, que dicha forma define los elementos de derecho corporativo que vienen a colación en el presente artículo.

Así las cosas, la LOH da vida a la figura de empresa mixta que, en términos prácticos, recoge las bases de su funcionamiento mediante los siguientes aspectos:<sup>18</sup>

- *Objeto*: debe circunscribirse a la ejecución de actividades primarias en el área delimitada de acuerdo con las estipulaciones efectuadas en el Decreto de Transferencia y los TCEM; esto es, la exploración en búsqueda de yacimientos de hidrocarburos, la extracción de los hidrocarburos en estado natural, la recolección, transporte y mantenimiento en el área geográfica determinada. La empresa mixta podrá, evidentemente, contratar con otras empresas de servicios, e inclusive con otras empresa mixtas, siempre que dicha contratación no interfiera con las actividades primarias.<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup> Vid. Artículos 34 al 36, LOH, en general.

<sup>19</sup> Vid. Artículo 25, LOH, de donde se infiere esto último.

- *Tiempo de duración: se prevé que las empresas mixtas tengan una duración máxima de veinticinco años, prorrogable por un lapso a ser acordado por las partes, no mayor de quince años, debiendo dicha prórroga ser solicitada después del cumplimiento de la mitad del período y cinco años antes del vencimiento del mismo.*
- *Derechos y obligaciones: la empresa mixta sólo podrá operar siguiendo las indicaciones exactas de la ubicación, orientación, extensión y forma del área prenombrada en la Resolución del Ministerio con competencia en materia de energía y petróleo, emitida para tales fines.*
- *Régimen fiscal: la empresa mixta estará obligada al pago de los impuestos nacionales que corresponden y a las regalías, éstas últimas equivalentes a un treinta por ciento (30%) de los hidrocarburos extraídos, que para consideración de la empresa podrá ser honrada en dinero o en especie, salvo acuerdo previo.<sup>20</sup>*
- *Resolución de controversias: la solución de conflicto de intereses o controversias en el marco de la ejecución de las actividades primarias que no pueda ser llevada a cabo por las partes, "(...) incluido el arbitraje en los casos permitidos por la ley que rige la materia, serán decididas por los Tribunales competentes de la República, de conformidad con sus leyes (...)",<sup>21</sup> quedando excluidas las reclamaciones extranjeras.*
- *Riesgo operativo: la República pese a su participación concurrente con el particular en la empresa mixta, no garantiza la existencia de sustancias, ni se encuentra obligada al saneamiento del área delimitada para el ejercicio de las actividades de exploración y producción, por lo que los riesgos deberán ser evaluados y ponderados por quienes incursionen en la industria.*

---

<sup>20</sup> Vid. Artículos 44 al 47, LOH.

<sup>21</sup> Vid. Artículo 34, numeral 3, letra b, LOH.

- *Privilegios de la República: la empresa mixta en sus términos y condiciones o cláusulas contractuales deberá conocer de antemano que*

*[l]as tierras y obras permanentes, incluyendo las instalaciones, accesorios y equipos que formen parte integrante de ellas, cualesquiera otros bienes adquiridos con destino a la realización de dichas actividades, sea cual fuere su naturaleza o título de adquisición, deberán ser conservados en buen estado para ser entregados en propiedad de la República, libre de gravámenes y sin indemnización alguna, al extinguirse por cualquier causa los derechos otorgados (...).<sup>22</sup>*

Ello, para que la República garantice la continuación -de ser posible- de las actividades allí realizadas, bajo el criterio del menor daño económico o ambiental posible o permitido.

Asimismo, debe considerarse que durante la vigencia de la empresa mixta, y con independencia de la participación del Estado en ella, la República podrá establecer en su beneficio, “(...) *el aumento de la regalía, de las contribuciones u otras contraprestaciones (...) el empleo y cesión de nuevas y avanzadas tecnologías, así como el otorgamiento de becas, oportunidades de entrenamiento técnico u otras actividades de desarrollo del factor humano.*”<sup>23</sup>

Ahora, cabe indicar que en términos de gestión, la empresa mixta sujetará sus planes estratégicos internos en cuanto a operaciones se refiere, al cumplimiento de su acta constitutiva y estatutos y a lo aprobado por la Asamblea Nacional, sin menoscabo del cumplimiento de las formalidades que el marco legal exige para

---

<sup>22</sup> Vid. Artículo 34, numeral 3, letra a, LOH.

<sup>23</sup> Vid. Artículo 36 LOH.

las empresas con participación del Estado,<sup>24</sup> así como aquellas propias de la industria petrolera y del Derecho Privado.

### **3.2. LA EMPRESA PETROLERA NECESARIA, A MODO DE PROPOSICIÓN**

El primer aspecto que vale mencionar es que lo que se señala a continuación no va en detrimento o sustitución del régimen de empresa mixta, sino por el contrario, busca complementar, ampliar o mejorar, la visión corporativa que debe tener una empresa petrolera en Venezuela. Por ello, las propuestas principalmente estarán dirigidas a potenciar los elementos precedentes, justificando sucintamente las razones que promueven tales formas.

En cuanto al objeto de las empresas petroleras, sobran las razones para indicar que las mismas, efectivamente, deben delimitarse a su actividad en el sector, pero a la vez éstas podrían incluir en la descripción de sus fines, todas aquellas actividades que puedan realizar producto de su participación en el negocio petrolero, ya sea por medio de ellas, sus subsidiarias o filiales, o mediante grupos de empresas privadas dentro del mercado nacional o internacional. Es oportuno resaltar acá, aunque parezca sobreentendido, que su participación en el mercado debe estar apegada al marco normativo de los hidrocarburos, de tal manera que se propone la existencia de una empresa operadora con ajustes en el marco legal existente, pero a final de cuentas, con mayor espacio de acción para la inversión en el crecimiento y desarrollo del sector.

Respecto de las prerrogativas y privilegios existentes para el Estado en la conformación de empresas mixtas, evidentemente para las empresas de exclusivo capital privado serían inaplicables, pero como rasgo diferenciador y propositivo

---

<sup>24</sup> Entre las que resaltan: Ley Orgánica de Administración Pública, Ley de Contrataciones Públicas, Ley Orgánica de Procedimientos Administrativos, Convenios Cambiarios suscritos entre el Ejecutivo Nacional y el Banco Central de Venezuela, Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal, Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público, Ley Contra la Corrupción y leyes aplicables a tributos nacionales.

para las empresas mixtas en una nueva etapa de participación privada en la industria petrolera, tales consideraciones estatales deberían ser reducidas en la medida de lo posible, a los fines de generar un clima competitivo y en igualdad de condiciones para los distintos actores. Tales aspectos no sólo serían positivos desde el punto de vista de derecho de la competencia, sino también desde el punto de vista del derecho corporativo, porque las empresas tendrían más incentivos para elevar sus estándares societarios y financieros y disponerse a la recepción de financiamientos y su integración con el mercado nacional e internacional.

Existe un aspecto que, aunque no fue mencionado en la sección anterior sobre la empresa petrolera actual, vale la pena señalar de manera explícita y diferenciada, el cual es el del gobierno corporativo. La empresa petrolera requiere de estándares altos de funcionamiento, no sólo porque a nivel interno puede mejorar su actividad, sino porque permite una relación óptima entre sus niveles de gobierno interno y las relaciones con los inversionistas, proveedores, clientes y Estado. Asimismo, dotarse a la empresa de mecanismos de transparencia y rendición de cuentas, los cuales beneficiarán su capacidad de atraer capitales, desarrollar planes estratégicos y ofrecer sinceros estados de resultados sobre su dirección y gestión.

En relación con la sujeción de los planes estratégicos-operativos de la empresa, aparte de todo el proceso de constitución que debe ser aprobado por la Asamblea Nacional, previa autorización del Ejecutivo Nacional, ciertamente se respeta y considera que debe mantenerse el proceso de control y regulación del Estado, por cuanto tales empresas operarán en una industria de vital importancia para el país. No obstante, la aproximación a tal proceso debe ser realizado con flexibilidad, oportunidad y conveniencia en atención al marco legal, sin menoscabar los derechos de libertad de empresa de las empresas operadoras de capital privado. La razón fundamental es que debe promoverse la innovación, la libre competencia y el desarrollo de la industria, elementos que, si son homogeneizados en un

proceso de autorización y aprobación, puede afectar ostensiblemente la participación privada en el sector, porque serían determinados por lineamientos estatales más que por circunstancias empresariales.

## **4. LA EMPRESA PETROLERA EN UN MERCADO ENERGÉTICO DINÁMICO**

### **4.1. REFERENCIA HISTÓRICA**

La historia del progreso mundial ha estado acompañada de las fuentes de energía, su uso, el mercado energético y la dinámica entre países productores de fuentes de energía y países consumidores.

En este contexto, Venezuela con una importante trayectoria en la industria petrolera y su aporte mundial al mercado energético enfrenta, por un lado, retos constantes relacionados con el diseño de su política petrolera, la administración de los recursos financieros producto de la renta del petróleo y la diversificación de su economía, tan pretendida para superar las consecuencias de la enfermedad holandesa;<sup>25</sup> y por el otro, requiere, sobremanera, de ideas que contribuyan a dibujar un mejor horizonte para aprovechar la experiencia adquirida y promover un modelo más eficiente y próspero.

Existe evidencia suficiente sobre la evolución de la energía en el tiempo y sus aportes al crecimiento y desarrollo de la humanidad, en los ámbitos económicos, sociales y políticos. La aparición del fuego, el uso de la energía solar y la fuerza animal para la agricultura, así como el uso del viento en ruedas hidráulicas o molinos, son ejemplos de ello. Posteriormente, la aparición del carbón, la generación de electricidad, la creación del automóvil, el uso del petróleo y la consecuente disminución del carbón, hasta llegar a la innovación tecnológica para

---

<sup>25</sup> Para consultar más sobre la denominada “enfermedad holandesa”: *vid.* SCHULDT, Jürgen y ACOSTA, Alberto (2006): *Petróleo, rentismo y subdesarrollo: ¿una maldición sin solución?*, en Revista Nueva Sociedad N° 204, Julio – Agosto 2006. Disponible en: <http://nuso.org/articulo/petroleo-rentismo-y-subdesarrollo-una-maldicion-sin-solucion/> [Consulta: 2018, mayo 05]



optimizar las fuentes de energía y aprovecharlas en mayor medida o transformar su generación y distribución.<sup>26</sup>

Asimismo, es remarcable en este largo proceso, aunque descrito sucintamente, la revolución industrial como etapa en la que ocurre uno de los más grandes momentos de transformación del aparato productivo dada la posibilidad del uso de dos fuentes de energía: el vapor y el carbón mineral; teniendo como resultado visible el incremento de la productividad del trabajo. Más adelante, la aparición de nuevas fuentes de energía como la electricidad y el petróleo impulsan aún más este progreso y promueven la aparición de nuevas industrias y la diversificación de la economía mundial.<sup>27</sup>

En la actualidad, el progreso sigue ocurriendo como se ha descrito antes, pero no relacionado con la aparición de nuevas fuentes de energía, sino más bien con el avance tecnológico que impulsa el aprovechamiento de las fuentes existentes, en particular con la reducción de costos y el incremento de la conciencia hacia la conservación del ambiente, la modificación en los patrones de movilidad que apuntan hacia el transporte masivo sostenido, con fuentes de energía renovables o mediante el uso de medios de transporte ecológicos,<sup>28</sup> y la fragmentación del

---

<sup>26</sup> Vid. HALL, Charles et al. (2003): *Hydrocarbons and the evolution of human culture*, en *Nature*, International journal of science Vol. 426, p. 318. Disponible en: [https://www.researchgate.net/profile/Cutler\\_Cleveland/publication/232779996\\_Hydrocarbons\\_and\\_the\\_evolution\\_of\\_human\\_culture/links/0046351b730015794c000000/Hydrocarbons-and-the-evolution-of-human-culture.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Cutler_Cleveland/publication/232779996_Hydrocarbons_and_the_evolution_of_human_culture/links/0046351b730015794c000000/Hydrocarbons-and-the-evolution-of-human-culture.pdf) [Consulta: 2018, mayo 05]

<sup>27</sup> ARROYO, Mercedes (2008): *Nuevas fuentes de energía para un futuro sostenible. ¿Petróleo caro o protección del medio?*, en X Coloquio Internacional de Geocrítica, Diez años de cambios en el Mundo, en la Geografía y en las Ciencias Sociales, 1999-2008. Barcelona: Universidad de Barcelona. Disponible en: <http://www.ub.edu/geocrit/-xcol/143.htm> [Consulta: 2018, mayo 05]

<sup>28</sup> Es apropiada esta visión expresada en una nota de prensa sobre la transformación de las empresas de energía y de los objetivos no sólo de las empresas, sino del cambio en el consumo: “(...) *Tesla is more than a car maker. It’s a vertically integrated energy company that also makes vehicles. For the last half-century, most carmakers’ business models have been to assemble, market, and then finance vehicles. Tesla’s mission, it says, is creating a solar-powered transportation fleet, and weaning humanity off fossil fuels. Musk’s four-point Master Plan calls for Tesla to transform from its original state as a small, financially precarious manufacturer of luxury electric cars to the world’s dominant supplier of clean, autonomous transport, and an electricity source for millions of businesses and homes.*” COREN, Michael (2017): *Tesla is now more valuable than Ford because it’s no longer just a car company*. Quartz, April 2017. Disponible en: <https://qz.com/948768/elon-musk-tesla-tsla-is-now-more-valuable-than-ford-because-its-no-longer-just-a-car-company/> [Consulta: 2018, mayo 07]

sistema energético por la aparición de nuevos proveedores (paraestatales) y en escalas diferentes (locales, regionales o mundiales).<sup>29</sup>

## 4.2. VENEZUELA Y LA EMPRESA PETROLERA

La empresa estatal PDVSA en su página institucional señala que la producción durante el año 2015, resultó en 1.001 millones de barriles y que desde el año 1914, fecha en la que se inició la cuenta hasta el 31 de diciembre de 2015, la producción acumulada de crudo alcanzó la cantidad de 70.166 millones de barriles. Asimismo, PDVSA indica que los niveles de reservas probadas de crudo, entendidas éstas como *“las cantidades estimadas de petróleo crudo y gas natural en yacimientos conocidos que, con razonable certeza, se podrán recuperar en el futuro bajo las condiciones económicas y operativas actuales”*,<sup>30</sup> se ubicaron en 300.878 millones de barriles.<sup>31</sup>

En virtud de ello, la empresa afirma que *“[d]e acuerdo con los niveles de producción del año 2015, las reservas probadas de crudo, incluyendo las reservas de crudo pesado y extrapesado, tienen un tiempo de agotamiento de 301 años aproximadamente”*.<sup>32</sup>

Ante tal escenario, conviene señalar que la mayoría de las reservas petroleras del país se encuentran ubicadas en los yacimientos que conforman la Faja Petrolífera del Orinoco (FPO); reservas éstas que según estudios técnicos indican que su composición es de crudo extrapesado, cuya posibilidad de producción se ve influenciada por el uso de tecnologías que permitan el empleo de técnicas de

---

<sup>29</sup> WORLD ECONOMIC FORUM (2017), *op. cit.*, *Game Changers in the Energy System. Emerging Themes Reshaping the Energy Landscape*, pp. 10-11.

<sup>30</sup> PETRÓLEOS DE VENEZUELA: *Información institucional*. Disponible en: [http://www.pdvsa.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=6536&Itemid=581&lang=es](http://www.pdvsa.com/index.php?option=com_content&view=article&id=6536&Itemid=581&lang=es) [Consulta: 2018, mayo 10]

<sup>31</sup> *Ibid.*

<sup>32</sup> *Ibid.*

recuperación secundaria.<sup>33</sup>

Ahora bien, la industria nacional posee una amplia experiencia produciendo y mejorando el petróleo extrapesado, a consecuencia de las inversiones que se realizaron en la década de los 90 que, mediante proyectos integrados de producción y mejoramiento de crudo, se ha logrado procesar óptimamente este tipo de petróleo. No obstante, con el propósito de maximizar la producción se requiere una suma importante de inversión que debe traducirse, a su vez, en mejoras tecnológicas, ampliaciones de capacidades y mejoramientos de procesos, que en tiempos de precios bajos del petróleo parecieran no ser viables ni rentables.<sup>34</sup>

Cabe destacar, que las empresas mixtas operadoras son las que se encuentran realizando actividades en buena parte de las áreas que conforman la FPO, entre las cuales muchas de ellas se encuentran en la actualidad con limitaciones de recursos para la inversión, al igual que la empresa estatal con que conforman tal figura conjunta, y con la que, en principio, debería compartirse tales planes financieros que, para el caso de la estatal, sumarían varios planes financieros.

En este contexto, en el cual se combinan la existencia de grandes reservas petroleras que representan una promesa de ingresos financieros que pueden apoyar el desarrollo del país, al tiempo que se presentan a nivel global, como se ha mencionado en la sección anterior, tendencias y cambios en los patrones energéticos mundiales, no pareciera ser atractivo desde el punto de vista de la planificación estratégica y la aproximación al mercado, que se prevea la recuperación de las reservas probadas “*bajo las condiciones económicas y operativas actuales*”<sup>35</sup>, así como tampoco se considere como premisa que el

---

<sup>33</sup> GUEVARA, Andrés (2016), *op. cit.*, Hugo Chávez, Mariscal Sucre y Elon Musk se encuentran en un bar.

<sup>34</sup> *Ibid.*

<sup>35</sup> PETRÓLEOS DE VENEZUELA, *op. cit.*

petróleo tenga “*un tiempo de agotamiento de 301 años aproximadamente*”,<sup>36</sup> visto que la evolución del patrón energético mundial cada vez es más rápido y cambiante.

Por tanto, en un mercado con unas condiciones en constante transformación, deben repensarse las formas en que el Estado permitiría la participación de los privados en la industria petrolera a lo largo de su cadena de valor, así como las oportunidades que pueden, igualmente, presentarse para los particulares de crecer en el mercado nacional, en una realidad de necesidad de recursos.<sup>37</sup>

#### 4.3. TENDENCIAS EN EL SISTEMA DE ENERGÍA MUNDIAL

Aunque el mundo no está padeciendo el agotamiento de las fuentes de energía, en particular del petróleo, y quizás no lo sufra en los 50 o 60 años venideros, más si consideramos que Venezuela cuenta con por lo menos 300 años de reservas, por ejemplo, la situación que se presenta, actualmente, es la dificultad para encontrar petróleo a precio “*barato*” debido a las grandes sumas de recursos que han de invertirse para explorar, producir, refinar, comercializar y transformar con conciencia ambiental, en un contexto de bajos precios y crecimiento exponencial<sup>38</sup> de la tecnología,<sup>39</sup> aunado a las limitaciones que enfrenta nuestro país con las figuras corporativas con las que se participa en la industria petrolera.

---

<sup>36</sup> *Ibid.*

<sup>37</sup> Dos ejemplos concretos de países que han hecho el recorrido a través del ciclo petrolero, son México y Colombia, mediante las reformas que llevaron a cabo en su legislación petrolera para atraer inversiones privadas en los años 2013 y 2000, respectivamente. *Vid.* Reporte de DELOITTE (2014): *Mexico Energy Reform. Opportunity Knocks*, en Deloitte Development LLC. Disponible en: [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/br/Documents/energy-resources/Mexico\\_ReformaEnergia0342014.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/br/Documents/energy-resources/Mexico_ReformaEnergia0342014.pdf) [Consulta: 2018, mayo 10]; y NEHER, Jorge (2015): *Mexico. Energy Reform in Mexico: Lessons to be learned from the Colombian Experience*, en Hydrocarbons Colombia Inner Circle Exclusive Monthly Report for February 2015. Disponible en: <http://www.nortonrosefulbright.com/files/energy-reform-in-mexico-lessons-to-be-learned-from-the-colombian-experiencepdf-125446.pdf> [Consulta: 2018, mayo 10]

<sup>38</sup> Crecimiento exponencial o “*exponential growth*” es el incremento en número o tamaño a una tasa de crecimiento constante que, como resultado de reforzar su ciclo de retroalimentación, alcanza o “*escala*”, incrementalmente, altos valores. Ver definición genérica en BUSINESS DICTIONARY (2018). Disponible en: <http://www.businessdictionary.com/definition/exponential-growth.html> [Consulta: 2018, mayo 15]

<sup>39</sup> HALL, Charles et al. (2003), *op. cit.*, *Hydrocarbons and the evolution of human culture*.

De hecho, análisis prospectivos indican que se espera que la demanda de *commodities*, en especial del petróleo, varíe después del exuberante ciclo petrolero de inicios del siglo XXI;<sup>40</sup> es el caso de la industria del transporte que a nivel mundial alcanza poco más de la mitad de la demanda petrolera, que aparejado a los cambios tecnológicos y la innovación en los modelos de negocios de la industria, transformarán los patrones de demanda y consumo del oro negro;<sup>41</sup> y ello, porque no se trata sólo de medios de transporte más ecológicos que utilizan energías limpias, sino también de vehículos eléctricos, de la reducción del uso de vehículos o la incorporación de los populares “*car pooling*” o utilización del “*Uber*”, que facilitan la movilidad y agregan ingredientes a la reducción del consumo de energías fósiles.

Asimismo, ocurre con la profundización de la industria del gas y su efecto en la generación de energía. Así como ocurrió, de igual modo, con la reducción del uso del carbón con la entrada del petróleo, que pese a que no se pueden trazar paralelos exactos con el gas, es una realidad que la exploración y producción del mismo esté tomando auge a nivel mundial, entrando el gas al mercado energético como una fuente importante y que sustituye la utilización del petróleo.<sup>42</sup>

Dentro de este contexto de cambios, en los que se presume que los precios del petróleo continuarán fluctuando dentro de los marcadores registrados en los últimos tres años<sup>43</sup>, y en el que habrá un crecimiento exponencial de la tecnología

---

<sup>40</sup> Esta nota de prensa de Bloomberg sintetiza el “*state of affairs*” de la industria petrolera antes, durante y después del ciclo de elevación de precios. WINGFIELD, Brian (2017): *Oil Prices*, en Bloomberg Quicktake. Disponible en: <https://www.bloomberg.com/quicktake/oil-prices> [Consulta: 2018, mayo 15]

<sup>41</sup> MCKINSEY INSTITUTE (2017), *op. cit.*, *Beyond the Supercycle: How Technology is Reshaping Resources*, p. 59.

<sup>42</sup> MCKINSEY INSTITUTE (2017), *op. cit.*, p.57.

<sup>43</sup> De acuerdo con los “*pricing scenarios*” planteados en el reporte *Resilience in a time of volatility: oil prices and the energy industry*, la postura de nuestro artículo tiende más al escenario de precios N° 1, *i.e.*, “*In the first scenario, our low-price scenario, OPEC generally adheres to its stated production ceiling and there is only modest growth in demand, such as we have seen in recent years, and there are no major geopolitical disruptions of supply. Importantly, capital discipline, operational optimization, innovation and continued gains in efficiency keep US unconventional production relatively strong, i.e., only a modest slowdown in production growth. As a result, the gradual tightening of markets will be drawn-out. Together,*

con sus efectos en la producción y distribución de energía, se agrega el hecho que la industria petrolera deberá seguir invirtiendo en activos, así como en sus actividades de exploración, producción y refinación, para mantener la provisión de barriles de petróleo del mercado energético mundial.<sup>44</sup> Esta circunstancia podría ser un elemento de estímulo para la aparición de nuevos actores y el crecimiento de los existentes, pero también un motivador para la diversificación de las actividades que realizan las empresas petroleras. De mismo modo, puede ser un generador de oportunidades para los países que participan en la industria, para el diseño de nuevas políticas y estrategias que se adapten al entorno dinámico del mercado del petróleo y, por supuesto, para el avance de la tecnología.

#### **4.4. MEJORANDO EL FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA PETROLERA**

En virtud de las ideas anteriores, se exponen a continuación algunos aspectos que podrían tomarse en cuenta para mejorar el funcionamiento de la empresa petrolera a nivel macro y micro. A saber:

En primer término, vista la relevancia que tiene la industria petrolera para la vida nacional, debe comenzarse por reconocer que las reglas de juego para que el sector privado invierta requieren de estabilidad jurídica y condiciones financieras aceptables para atraer capitales privados nacionales e internacionales, razón por la cual, tales reglas no sólo deben ser respetadas, sino también adecuadas a los cambios que ocurren en el mercado energético mundial, en particular, aquellos referidos al avance de las nuevas tecnologías y el escenario de precios.

Partiendo de lo anterior, es menester diseñar políticas energéticas flexibles con períodos de implementación a corto y mediano plazo, pero con la mirada a largo

---

*these factors could result in a price range of roughly US\$65 to US\$75 a barrel for the next several years — the US\$70 world.” Vid. EY OIL AND GAS PUBLICATIONS, (2015), p. 4. Disponible en: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-resilience-in-a-time-of-volatility/\\$FILE/ey-resilience-in-a-time-of-volatility.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-resilience-in-a-time-of-volatility/$FILE/ey-resilience-in-a-time-of-volatility.pdf) [Consulta: 2018, mayo 19]*

<sup>44</sup> MCKINSEY INSTITUTE (2017), *op. cit.*, p.62.

plazo, para evitar que los cambios antes expuestos las afecten de tal modo que queden obsoletas o inaplicables en el tiempo.

Así llegamos a un tercer elemento, que es el de la diversificación y la apertura real de la industria petrolera, sin que el Estado pierda su control como Estado, pero comprendiendo la necesidad de incorporar el capital privado en la misma. La longevidad de las políticas energéticas se ha acortado y los capitales en el nuevo escenario de precios son más limitados, las reservas son más extensas y la competencia de fuentes de energía va en aumento, por lo que se requieren acciones rápidas, simultáneas y concretas para incrementar la exploración, producción y refinación de nuestras reservas en las áreas con enorme potencial.

Debe, además, recordarse, que todos estos proyectos son realizables en un importante número de años, no sólo por las previsiones dispuestas en las leyes que rigen la actividad petrolera, entre las que destacan el régimen de empresas mixtas, sino también por la envergadura que ellos comportan. Por tanto, la prontitud que se imprima en el inicio de tales proyectos incidirá, sin duda, en el éxito de su desarrollo y en los frutos por registrarse.

Un cuarto aspecto, bastante desmenuzado en la literatura histórica, política, económica y social del país, pero no menos importante, está relacionado con la promoción de otras actividades económicas, que van desde la industrialización y el impulso a la agricultura, hasta la generación de fuentes alternativas limpias. En estas últimas, la inversión en la industria del gas, eólica y solar, como variantes, permitirán al país seguir compitiendo en el mercado energético internacional. Sobran los ejemplos en el territorio nacional sobre yacimientos, espacios geográficos o condiciones ambientales para potenciar estos tipos de fuentes de energía. A este efecto, se requerirían, a nuestro juicio, más políticas energéticas bien fundamentadas, un marco regulatorio abierto y estable, y una promoción intensiva del capital privado.

Adicionalmente, será necesario un proceso educativo profundo para derribar mitos, dogmas y patrones culturales en torno a la riqueza y la abundancia de los recursos naturales en el país, toda vez que, sin institucionalidad, educación, formación profesional, inversión, trabajo y estrategias, será imposible aprovecharlos. El hecho natural no genera absolutamente ningún beneficio simplemente por estar dado.<sup>45</sup> De hecho, existe evidencia de países que sin un recurso natural incluido en las cestas de *commodities*, han alcanzado niveles de desarrollo considerables.

Finalmente, es importante resaltar la idea que el país, a dos décadas prácticamente transcurridas del siglo XXI, participe, realmente, en y del mercado internacional, no sólo *abarrotándolo* con un único producto (i.e. el petróleo, sus variantes y derivados), sino que acobije sus avances -con aciertos y desaciertos- y enrumbe sus caminos a nuevos propósitos, metas y destinos, mediante el usufructo de otros bienes y servicios, la investigación y el desarrollo, el conocimiento y la innovación y, principalmente, mediante la incorporación de su gente, a la que debe ofrecérsele condiciones y posibilidades de crecimiento y calidad de vida, con lo cual debe contrastarse, precisamente, la Venezuela petrolera del presente.

## 5. CONCLUSIONES

1. En nuestro análisis se presentaron una suerte de *estado de las cosas* de la empresa petrolera nacional acompañado de un conjunto de ideas y propuestas que podrían mejorar su perfil. En este sentido, la primera declaración de cierre es que tales ideas y propuestas son inacabadas. Ello así, son un punto de partida, o más bien una contribución, hacia dónde debe ir la industria nacional.

---

<sup>45</sup> Hay ejemplos, a parte del petróleo, de cómo diversas bondades naturales no dieron resultados en el país, de manera que lo catapultaran o llevaran a niveles interesantes de desarrollo. *Vid.* STRAKA, Tomás (2015): *La República Fragmentada: Claves para Entender a Venezuela*. Caracas: Editorial Alfa, pp. 56-59.



2. Se resalta en estas últimas líneas que el mejoramiento del perfil de la empresa podría venir con pequeños ajustes en el marco legal y la gestión de tales empresas, de forma que, en aras del tiempo y recursos institucionales y financieros, se evite una reforma amplia del sector que pueda retrasar los cambios que tanto necesita el país. En consecuencia, se apuesta a modificaciones en el régimen actual de la empresa mixta, pero también a la apertura total para la participación privada en el nivel de la cadena *upstream*, que consideramos es la que resulta más importante -y atractiva- por las condiciones del mercado nacional.

3. Igualmente, se apuntaron elementos interesantes del mercado energético mundial, los cuales deben considerarse con la visión más amplia, so pena de incurrir en demoras en las decisiones institucionales, así como en erradas planificaciones estratégicas sobre la dirección de las políticas públicas en materia petrolera, las cuales sin duda tendrán un impacto considerable en la constitución y actuación de las empresas dedicadas a estas actividades.

4. Asimismo, se insiste en que Venezuela debe entrar, con su industria petrolera, de manera efectiva y sin dilaciones en el siglo XXI, participando, efectivamente, en el mercado internacional. Es menester abandonar dogmas y viejas prácticas. No se conoce formas de cambio, si no se avanza y se construyen nuevos paradigmas.

5. Es importante consolidar un modelo corporativo petrolero venezolano que sea independiente, soberano, abierto a las inversiones, transparente, planificado, proactivo, no reactivo y en la búsqueda del desarrollo sostenible.

6. Por último, debe resaltarse que un modelo corporativo petrolero, con mayor participación privada, es la estructura que brinda al sector de los hidrocarburos la solidez necesaria para avanzar en los negocios en el largo plazo, minimizando los riesgos asociados a la cadena de valor y brindando mayor eficiencia y sostenibilidad en el desarrollo de todas las actividades asociadas a dicha cadena.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

### Autores

ARROYO, Mercedes (2008): *Nuevas fuentes de energía para un futuro sostenible. ¿Petróleo caro o protección del medio?*, en X Coloquio Internacional de Geocrítica, Diez años de cambios en el Mundo, en la Geografía y en las Ciencias Sociales, 1999-2008. Barcelona: Universidad de Barcelona. Disponible en: <http://www.ub.edu/geocrit/-xcol/143.htm> [Consulta: 2018, mayo 05]

COREN, Michael (2017): *Tesla is now more valuable than Ford because it's no longer just a car company*. Quartz, April 2017. Disponible en: <https://qz.com/948768/elon-musks-tesla-tsla-is-now-more-valuable-than-ford-because-its-no-longer-just-a-car-company/> [Consulta: 2018, mayo 07]

GUERRERO, Diego (2017): *Con algo de ayuda de mis amigos: la sentencia 156 del TSJ y el esquema de empresas mixtas*”, en ProDavinci. Disponible en: <http://prodavinci.com/blogs/con-algo-de-ayuda-de-mis-amigos-la-sentencia-156-del-tsj-y-el-esquema-de-empresas-mixtas-por-diego-guerrero/>. [Consulta: 2018, abril 30]

GUEVARA, Andrés (2016): *Hugo Chávez, Mariscal Sucre y Elon Musk se encuentran en un bar*, en ProDavinci. Disponible en: <http://prodavinci.com/blogs/hugo-chavez-mariscal-sucre-y-elon-musk-se-encuentran-en-un-bar-por-andres-guevara/> [Consulta: 2018, mayo 01]

\_\_\_\_\_ y BELLORÍN, Carlos (2017): *9 Puntos: la recuperación de la industria petrolera venezolana*, en ProDavinci. Disponible en: <http://prodavinci.com/2017/02/14/actualidad/9-puntos-la-recuperacion-de-la->

[industria-petrolera-venezolana-por-carlos-bellorin-y-andres-guevara/](#)  
[Consulta: 2018, mayo 01]

HALL, Charles et al. (2003): *Hydrocarbons and the evolution of human culture*, en *Nature*, International journal of science Vol. 426, p. 318. Disponible en: [https://www.researchgate.net/profile/Cutler\\_Cleveland/publication/232779996\\_Hydrocarbons\\_and\\_the\\_evolution\\_of\\_human\\_culture/links/0046351b730015794c000000/Hydrocarbons-and-the-evolution-of-human-culture.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Cutler_Cleveland/publication/232779996_Hydrocarbons_and_the_evolution_of_human_culture/links/0046351b730015794c000000/Hydrocarbons-and-the-evolution-of-human-culture.pdf) [Consulta: 2018, mayo 05]

HERNÁNDEZ, José Ignacio (2017): *Sentencia 156: el TSJ usurpa funciones de la Asamblea Nacional*, en ProDavinci. Disponible en: <http://prodavinci.com/blogs/sentencia-156-el-tsj-usurpa-funciones-de-la-asamblea-nacional-por-jose-ignacio-hernandez/> [Consulta: 2018, abril 30]

MAJOR, Rebecca y HALTON, Jerome (2011): *Africa new and old frontiers in the upstream oil and gas sector*, Lexology. Disponible en: <http://www.lexology.com/library/detail.aspx?q=1c86d6a9-4f78-4425-82e0-5ae1c0b83e2e>. [Consulta: 2018, abril 29]

MATA GARCÍA, César (2016): *Manual de Derecho de los Hidrocarburos en Venezuela*. Caracas: Editorial Arte, p. 35.

NEHER, Jorge (2015): *Mexico. Energy Reform in Mexico: Lessons to be learned from the Colombian Experience*, en *Hydrocarbons Colombia Inner Circle Exclusive Monthly Report for February 2015*. Disponible en: <http://www.nortonrosefulbright.com/files/energy-reform-in-mexico-lessons-to-be-learned-from-the-colombian-experiencepdf-125446.pdf>. [Consulta: 2018, mayo 10]

SCHULDT, Jürgen y ACOSTA, Alberto (2006): *Petróleo, rentismo y subdesarrollo: ¿una maldición sin solución?*, en Revista Nueva Sociedad N° 204, Julio – Agosto 2006. Disponible en: <http://nuso.org/articulo/petroleo-rentismo-y-subdesarrollo-una-maldicion-sin-solucion/> [Consulta: 2018, mayo 05]

SOJO, María Fernanda (2017): *Gobierno busca recursos con control absoluto de empresas mixtas*, en El Nacional. Disponible en: [http://www.el-nacional.com/noticias/economia/gobierno-busca-recursos-con-control-absoluto-empresas-mixtas\\_88191](http://www.el-nacional.com/noticias/economia/gobierno-busca-recursos-con-control-absoluto-empresas-mixtas_88191) [Consulta: 2018, abril 30]

STRAKA, Tomás (2015): *La República Fragmentada: Claves para Entender a Venezuela*. Caracas: Editorial Alfa, pp. 56-59.

WINGFIELD, Brian (2017): *Oil Prices*, en Bloomberg Quicktake. Disponible en: <https://www.bloomberg.com/quicktake/oil-prices> [Consulta: 2018, mayo 15]

### **Documentos especializados**

DELOITTE (2014): *Mexico Energy Reform. Opportunity Knocks*, en Deloitte Development LLC. Disponible en: [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/br/Documents/energy-resources/Mexico\\_ReformaEnergia0342014.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/br/Documents/energy-resources/Mexico_ReformaEnergia0342014.pdf) [Consulta: 2018, mayo 10]

EY OIL AND GAS PUBLICATIONS, (2015), p. 4. Disponible en: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-resilience-in-a-time-of-volatility/\\$FILE/ey-resilience-in-a-time-of-volatility.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-resilience-in-a-time-of-volatility/$FILE/ey-resilience-in-a-time-of-volatility.pdf) [Consulta: 2018, mayo 19]

McKINSEY INSTITUTE (2017): *Beyond the Supercycle: How Technology is Reshaping Resources*, pp. 59-62. Disponible en: <http://www.mckinsey.com/business-functions/sustainability-and-resource->

[productivity/our-insights/how-technology-is-reshaping-supply-and-demand-for-natural-resources](#) [Consulta: 2018, mayo 01]

WORLD ECONOMIC FORUM (2017): *Game Changers in the Energy System. Emerging Themes Reshaping the Energy Landscape*, en White Paper, January 2017. Geneva: WEF, Committed to improving the state of the world, pp. 10-11.

Disponible

en:

[http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Game\\_Changers\\_in\\_the\\_Energy\\_System.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Game_Changers_in_the_Energy_System.pdf) [Consulta: 2018, mayo 01]

### **Cuerpos normativos y jurisprudencia**

CONSTITUCIÓN DE LA REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA. Gaceta Oficial N° 5.453 Extraordinario, de fecha 24 de marzo de 2000.

LEY ORGÁNICA DE HIDROCARBUROS. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 38.443, de fecha 24 de mayo de 2006.

LEY ORGÁNICA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA. Gaceta Oficial N° 6.147 Extraordinario, de fecha 17 de noviembre de 2014.

SENTENCIA N° 156 DE LA SALA CONSTITUCIONAL DEL TRIBUNAL SUPREMO DE JUSTICIA, de fecha 29 de marzo de 2017 (caso: Corporación Venezolana del Petróleo, S.A. – CVP).

TÉRMINOS Y CONDICIONES PARA LA CONSTITUCIÓN DE EMPRESAS MIXTAS. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 39.273 del 28 de septiembre de 2009.

## Otras consultas a través de Internet

BUSINESS DICTIONARY (2018). Disponible en:

<http://www.businessdictionary.com/definition/exponential-growth.html>

[Consulta: 2018, mayo 15]

PETRÓLEOS DE VENEZUELA: *Información institucional*. Disponible en:

[http://www.pdvsa.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=6536&](http://www.pdvsa.com/index.php?option=com_content&view=article&id=6536&Itemid=581&lang=es)

[Itemid=581&lang=es](http://www.pdvsa.com/index.php?option=com_content&view=article&id=6536&Itemid=581&lang=es) [Consulta: 2018, mayo 10]

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA (2017): *Diccionario de la lengua española. Edición del Tricentenario*. Disponible en: [http://http://dle.rae.es/?id=SagtYdL](http://dle.rae.es/?id=SagtYdL) [Consulta:

2018, abril 25]