

**ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN LA OBTENCIÓN DE LA  
COMPETITIVIDAD EN LA INDUSTRIA PETROLERA VENEZOLANA**

**Bravo, Freddy Antonio**

**Petróleos de Venezuela PDVSA**

## **Sinopsis**

Petróleos de Venezuela S.A. es la corporación estatal que se encarga de la exploración, producción, manufactura, transporte y mercadeo de los hidrocarburos. Ha implementado la estrategia competitiva para asegurar el desarrollo de su organización manteniendo el control sobre los costos financieros y recursos humanos. El propósito de este trabajo, es visualizar el desarrollo de PDVSA en el período 2002-2005 y como ha sido su estrategia y competitividad en el mercado nacional, con el fin último de motorizar el desarrollo armónico del país, afianzar el uso soberano de los recursos y potenciar el desarrollo.

Se recurrió a la Investigación Documental, basada en el estudio del problema a investigar con el fin de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza. Se concluye, que la industria petrolera continuara con sus líneas estratégicas en el ambiente nacional y mundial tales como: mejoramiento de la base y composición de las reservas de crudo, alineamiento de estrategia y planes que brinden desarrollo nacional y sobre todo fortalecimiento, con el objeto de impulsar el desarrollo endógeno nacional. Se recomienda, que los gerentes de PDVSA deben trazarse metas de exportación que sean realista en el corto, mediano y largo plazo desarrollando estrategias de mercadeo nacional e internacional.

## INTRODUCCIÓN

El impacto del petróleo y del negocio petrolero en las economías de los países es ampliamente conocido. Sin embargo, los recursos petroleros se encuentran geográficamente distribuidos de manera desigual en el mundo. La concentración de las reservas no coincide con las principales áreas de consumo. En general, la concentración de las reservas se encuentra en países en vías de desarrollo, mientras que la mayoría de los países industrializados suelen ser grandes importadores de crudo. La industria petrolera es una industria internacional, dominada por el comercio y las relaciones entre países. En la medida en que aumenta el crecimiento económico de los países, se incrementa también el uso y, por ende, la importancia del petróleo como agente económico.

Debido a su importancia para la economía tanto de países productores como de consumidores, el negocio petrolero es un elemento crucial de política tanto nacional como internacional. Venezuela es uno de los mayores suplidores de petróleo crudo de los EE.UU. De hecho, más de la mitad de las exportaciones de crudo de Venezuela está dirigida hacia ese país. Por otra parte, PDVSA es la dueña de la una de la más grande cadena de refinerías y distribuidores en los Estados Unidos, CITGO. Para países productores como Venezuela el sector petrolero es, de entre todos los sectores de la economía, el que genera la mayor parte de las exportaciones y las contribuciones fiscales al Estado. Por ende, el petróleo reviste una importancia crucial para el gobierno, la economía y la política exterior del país.

Asimismo, la satisfacción del cliente es un factor importante a la hora de determinar el éxito de cualquier negocio y en especial el del sector financiero en donde los productos ofrecidos son muy similares y lo que buscan es la competitividad y permanencia en el mercado, por lo que deben trabajar al máximo la calidad del servicio debido que representa una herramienta para lograr la diferenciación.

## DESARROLLO

### El Problema

#### 1.1 Contextualización y Delimitación del Problema

Para el año 2002 el Estado venezolano había afrontado un proceso de deterioro económico desde hace más de una década, luego de haber experimentado una bonanza económica a principios de los años setenta. Los principales rasgos de dicho proceso de deterioro han sido un empobrecimiento generalizado y un deterioro de las condiciones de vida de casi todos los grupos y clases sociales.

En el caso de Venezuela, de todos es bien conocida la aguda y prolongada crisis por la cual ha tenido que atravesar el país después de la bonanza que se ha vivido en la década de los setenta. En 1990, el nivel y la calidad de vida de los venezolanos resultan inferiores a los que existían en 1973. La consecuencia más deplorable de la súbita riqueza que inundó en aquellos años, fue la profunda crisis moral y la tremenda trastocación de valores que ha sufrido la sociedad.

Según Toro (1995), la “Corruptelas e indolencias: tales han sido los extremos dentro de los cuales ha oscilado la vida política en el lapso mencionado. Y lo más lamentable es que pareciera que la nación entera siguió el ejemplo de unos líderes indignos”. (p.21).

Por un lado existe una caída sostenida del salario real y del ingreso per cápita, lo cual muestra un deterioro general de las condiciones de vida, y por el otro, la distancia social se incrementó.

A pesar de todo este deterioro económico que ha sufrido el país desde que el gobierno de turno se encuentra en dicho período, Venezuela cuenta con una industria petrolera sólida y con excelentes potencialidades para su desarrollo. Es Petróleos de Venezuela (PDVSA) la gran protagonista del desarrollo petrolero nacional desde el año 1975.

Según Figarella y Nusser (1995) cita que:

“La sólida posición financiera de la empresa, la alta capacidad gerencial y los niveles de eficiencia logrados, comparables con las mejores empresas privadas internacionales; la capacidad tecnológica, representada por el desarrollo de nuevos procesos y productos que marcan pauta a nivel mundial; y el excelente posicionamiento en nuestros principales mercados internacionales, la han convertido en una de las principales corporaciones de energía, que ha sustentado por sí sola el desarrollo petrolero nacional en los últimos veinte años”. (p.1).

Asimismo, el Estado venezolano cuenta con la segunda mayor reserva probada de petróleo y la mayor de bitumen en el mundo, pero para garantizar que esa gran cantidad de recursos naturales pueda apoyar de manera efectiva el fortalecimiento del sector productivo y el desarrollo de su competitividad, es necesario que el cluster petrolero se potencie y desarrolle con miras a fortalecer el sistema productivo nacional y convertirlo en el catalizador del desarrollo de la sociedad venezolana. Es por ello que se hace imperativo estudiar los factores asociados al desarrollo del cluster petrolero, productivo y tecnológico.

**El presente trabajo estudia la competitividad de la industria petrolera venezolana desde la perspectiva de análisis del cluster, con el objeto de identificar fortalezas y debilidades para la posible orientación sobre una administración estrategias y acciones que lo transformen, de manera de promover un mayor impacto en el sector productivo nacional.**

La competitividad en PDVSA se ha convertido en una de las preocupaciones prioritarias. Esta ha sido el centro magnético de la investigación y de la política económica durante muchos años, sobre todo con el actual gobierno de turno.

La competitividad se puede definir como la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico así se señala en la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD) (2001).

Pero la competitividad no es producto de una casualidad ni surge espontáneamente; se crea y se logra a través de un largo proceso de aprendizaje y negociación por grupos colectivos representativos que configuran la dinámica de conducta organizativa, como los accionistas, directivos, empleados, acreedores, clientes, por la competencia y el mercado, y por último, el gobierno y la sociedad en general. En el Estado venezolano, PDVSA se caracteriza porque mantienen una férrea competencia para lograr la supremacía mundial, y de estas luchas se ha generado otros enfoques tales como las asociaciones estratégicas.

Tales asociaciones estratégicas van hacer aquel conjunto de decisiones y criterios por los cuales una organización se orienta hacia el logro de sus objetivos. Es decir, involucra su propósito general y establece un marco conceptual básico por medio del cual, ésta se transforma y se adapta al dinámico medio en que se encuentra inserta. (Guerrero, 2003)

Es así que las estrategias administrativas en PDVSA va servir como políticas de guía, constituyendo en una estructura sentando las bases para el desarrollo de tácticas y otras actividades administrativas.

## **1.2 Interrogantes de la Investigación**

Tomando en consideración la evaluación anterior, se configura un conjunto de premisas que crean un marco que condiciona la posibilidad de alcanzar las siguientes interrogantes:

¿Cuáles son las características de la administración estratégica en la Industria Petrolera Venezolana?

¿Cómo debe ser la competitividad en la industria petrolera venezolana?

¿Cuáles son las estrategias que apoya la competitividad en la industria petrolera venezolana 2003 – 2005?

## **1.3 Objetivos de la Investigación**

### **1.3.1 Objetivo General**

- Analizar administración estratégica en el desarrollo de la competitividad en la Industria Petrolera Venezolana período 2002 – 2005.

-

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Describir las características de la administración estratégica en la Industria Petrolera Venezolana.
- Analizar la competitividad en la industria petrolera venezolana.
- Identificar las estrategias que apoya la competitividad en la industria petrolera venezolana 2002 – 2005.

## 1.4 Justificación

La presente investigación se justifica debido a la tendencia que ha tienen muchas organizaciones venezolanas y especialmente PDVSA, en no realizar las estrategias en el momento justo para poder sobrevivir en un mercado tan globalizado como el que se viene trayendo consigo el deterioro en algunos rubros de la industria, donde los cambios son necesarios haciendo que las organización días tras días tengan que realizar modificaciones para ser mucho más competitivo en el mercado mundial. En otro orden de ideas, es de gran importancia, las estrategias en la industria petrolera porque puede ser de ayuda en lo que compete con la evaluación de los diferentes procesos de trabajo, el funcionamiento de cada uno de ellos, las técnicas y herramientas utilizadas en función a la productividad empresarial, y de esta forma podrán determinar si son aptos para aumentar la eficiencia organizacional. (Rapp, 1992).

La industria petrolera venezolana en el contexto general para poder lograr la meta debe ser mucho más competitiva en la adaptación a grandes exigencias no solo económico sino hasta político, en la cual las verdaderas ventajas que tienen dichas organización es mantenerse principalmente en el mercado mundial. Siendo este un beneficio, debido que al aplicar una competitividad de dicha industria va retornar en el mejoramiento de la nación, tales como la ampliación del empleo, incremento de la captación de divisas y fomentar el desarrollo regional, entre otros beneficios. (Collins, 1992).

## 1.5 Sistema de Variables

Según Tamayo (1997), en la investigación, se estima a las variables como fuente fundamental para la realización de la investigación, porque ellas con sus respectivas dimensiones, conformadas por determinados indicadores, facilitando de esta forma la comprensión y análisis del fenómeno en estudio.

### 1.5.1 Definición Conceptual

La definición conceptual de acuerdo con la Universidad Santa Maria (2001), es cuando se define, conceptualmente las variables correspondientes, en donde el autor del presente trabajo ve necesario proyectarla. De acuerdo con Enciclopedia Encarta (2001), la definición conceptual es aquella información identificada por un nombre que puede tomar un conjunto de valores, en el curso del desarrollo de una investigación, las cuales se pueden apreciar en el siguiente cuadro

**Cuadro 1**  
**Identificación y Definición de las Variable**

| <b>OBJETIVO ESPECÍFICO</b>                                                                          | <b>VARIABLE</b>                                                                       | <b>DEFINICIÓN CONCEPTUAL</b>                                                                                                                             |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Describir las características de la administración estratégica en la Industria Petrolera Venezolana | Características de la administración estratégica en la Industria Petrolera Venezolana | Es la disciplina que estudia las industria y la forma en que se administran los recursos de las mismas, ya se trate de organizaciones sin fines de lucro |

**Continuación Cuadro 1**

| <b>OBJETIVO ESPECÍFICO</b>                                                                            | <b>VARIABLE</b>                                                                          | <b>DEFINICIÓN CONCEPTUAL</b>                                                                                                             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Apreciar la competitividad en la industria petrolera venezolana                                       | Competitividad en la industria petrolera venezolana                                      | Es aquella característica de una organización cualquiera de lograr su misión, en forma más exitosa que otras organizaciones competidoras |
| Explicar las estrategias que apoya la competitividad en la industria petrolera venezolana 2002 - 2005 | Estrategias que apoya la competitividad en la industria petrolera venezolana 2002 - 2005 | Se refiere al diseño del plan de acción dentro de la industria para el logro de sus metas y objetivos                                    |

**Fuente:** Realizado por el Autor (2006).

**1.5.2 Operacionalización de las Variables**

Según Regnolds (citado por Hernández, Fernández y Baptista, 2003) explica que una definición operacional constituye el conjunto de procedimientos que describe la actividad que un observador debe realizar para recibir las compresiones sensoriales, los cuales indican la existencia de un concepto teórico mayor o menor grado" (p.99).

Tamayo (1997) explica que el proceso que tiene que seguir para toda hipótesis de trabajo o para cada uno de los objetivos específicos, según sea el caso. A continuación en el cuadro dos (2) se presentan la Operacionalización de las Variables.

**Cuadro 2**  
**Operacionalización de las Variables**

| <b>VARIABLE</b>                                                                       | <b>DIMENSIÓN</b>             | <b>INDICADOR</b>                                                                                                                                                                                       | <b>SUBINDICADOR</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|---------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Características de la administración estratégica en la Industria Petrolera Venezolana | - Administración empresarial | - Petróleo de Venezuela<br><br>- Tipos de Estrategia<br><br>- Formulación de Estrategias<br>- Establecimiento de Estrategias<br><br>- Implementación de la Estrategia<br>- Evaluación de la Estrategia | - Ministerio de Energía y Petróleo<br>- Shell, BP o Texaco<br>- Estrategias corporativas<br>- Estrategias funcionales<br>- Fuerzas económicas<br>- Fuerzas tecnológicas<br>- Desarrollo de productos<br>- Ambiente político y social<br>- Asignar los recursos<br>- Tipos de recursos<br>- Medidas correctivas<br>- Desempeño organizacional |

## Continuación Cuadro N° 2

| VARIABLE                                                                                 | DIMENSIÓN                                 | INDICADOR                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | SUBINDICADOR                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Competitividad en la industria petrolera venezolana.                                     | - Gerencial, político, económico y social | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Competitividad y Productividad</li> <li>- Ventajas Competitivas</li> <li>- Productividad</li> <li>- Ventajas y Desventajas de Incorporar la Competitividad</li> <li>- Competitividad del Sector Industrial</li> <li>- Petróleo de Venezuela</li> <li>- Algunas Apreciaciones Acerca del Cluster</li> </ul>                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Competidores y de compradores</li> <li>- Mercadear productos</li> <li>- Precios adecuados</li> <li>- Diferenciación de productos</li> <li>- Productos en el sistema</li> <li>- Necesidades del comprador</li> <li>- Incrementa la productividad</li> <li>- Eliminar procesos</li> <li>- Servicios a pozos</li> <li>- Cluster petrolero</li> <li>- Sesgo anti-exportador</li> <li>- Alta dependencia</li> </ul> |
| Estrategias que apoya la competitividad en la industria petrolera venezolana 2002 - 2005 | - Gerencial, político, económico y social | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Petróleo de Venezuela años 2002 y 2003</li> <li>- Estrategias y Competitividad del Sector</li> <li>- Estrategias que Orientadas a Mejorar la Competitividad Interna del Sector</li> <li>- Lineamientos Estratégicos del Sector</li> <li>- Mejoras a los Factores Básicos para el Desarrollo del Sector</li> <li>- PDVSA en Cifras 2005</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sectores de la industria</li> <li>- Actuación del directorio</li> <li>- Productos derivados</li> <li>- Tecnocrática de PDVSA</li> <li>- Nuevos mercados</li> <li>- Capacidades de ingeniería</li> <li>- Soberanía nacional</li> <li>- Recurso natural</li> <li>- Bloques regionales</li> <li>- Primaria y secundaria</li> <li>- Exploración y producción</li> <li>- Petrolífera del orinoco</li> </ul>         |
| Estrategias que apoya la competitividad en la industria petrolera venezolana 2002 - 2005 | - Gerencial, político, económico y social | - Análisis FODA de la Industria Petrolera Venezolana en el Ámbito Mundial                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Red de refinerías</li> <li>- Volúmenes de orimulsión</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

**Fuente:** Realizado por el Autor (2006)

## 2.1 Petróleo de Venezuela

Ante de empezar en profundizar en las teorías relacionado con la administración estratégica se comenzó explicando que es PDVSA, sin más preámbulo se tiene que es una empresa estatal que se dedica a la exploración, explotación, producción, refinación, petroquímica, mercadeo y transporte del petróleo venezolano. Fue creada el 1 de enero de 1976. PDVSA es una de las empresas más grandes de América Latina y catalogada en 2005 como la tercera empresa petrolera a nivel mundial. La totalidad de acciones de Petróleos de Venezuela le pertenece al estado venezolano y se encuentra adscrita al Ministerio de Energía y Petróleo. En la Constitución de 1999 la empresa permanece con el monopolio total de los recursos que se encuentren en el subsuelo venezolano tales como: Petróleo, Gas, Orimulsión, entre otros, y de igual manera la Constitución establece que las acciones de la empresa no pueden ser vendidas a particulares, aunque la empresa se puede asociar y entregar concesiones para cualquiera de los servicios con los productos. (wikipedia.org, 2006).

Hasta hace diez (10) años PDVSA a través de algunas empresas también pertenecientes al estado, tenían el monopolio de la venta, mercadeo y transporte de todo producto y derivado petrolero hasta que en 1996 por medio de la llamada apertura petrolera se permitió que empresas como Shell, BP o Texaco comercializaran los productos, ajustados a las limitaciones, como el Precio de la gasolina que aún esta fuertemente controlado y no fluctúa con el mercado y se encuentran regulados a Bolívares (Bs.) 95 (0.0036\$) y Bs. 97 (0.0038\$) por litro de gasolina para noventa y uno (91) y noventa y cinco (95) octanos respectivamente, siendo el producto más barato en Venezuela y uno de los precios bajos del mundo. En el año 2005 dejó de producir para su mercado interno la gasolina con plomo a fin de favorecer el ambiente.

Entre sus mayores activos internacionales están las refinerías Citgo en los Estados Unidos de América de la cual es propietaria en un cien por ciento (100%), la Ruhr Oil en Alemania, la cual posee en un cincuenta por ciento (50%) y la Nynas en Suecia en la cual es propietaria equitativamente con una empresa petrolera de Finlandia (Op.cit)

## 2.2 Competitividad en la Industria Petrolera Venezolana

A continuación el autor del presente trabajo de grado, da algunas definiciones de competitividad, competitividad significa un beneficio sostenible para su negocio, es el resultado de una mejora de calidad constante y de innovación. Es de suma importancia que la alta directiva asuma un papel clave en cuanto a la redacción de cada una de las directrices de la empresa, relacionadas directamente con la calidad y el mejoramiento continuo.

En ocasiones el mejoramiento de la calidad requiere de importantes modificaciones a las políticas en vigor. Luego que la empresa adquiera el compromiso de implantar el proceso de mejoramiento, es necesario emprender un buen sondeo general con relación a opiniones de gerentes y empleados. El principal propósito de dicho sondeo, consiste en establecer la línea de partida del proceso y poder facilitar la identificación de las oportunidades de mejoramiento. Además funciona como vínculo de comunicación entre empleados y gerentes, y permite que los directivos posean una mayor sensibilidad y conciencia de lo que ocurre en la empresa. (Hitt y Hoskisson, 1999).

## 2.3 Competitividad y Productividad

La única forma en la cual una organización puede obtener y conservar la ventaja competitiva es aprendiendo con mayor rapidez de sus competidores (Guns, 1996).

De acuerdo a Porter (1991), “la competitividad es la capacidad de una empresa para producir y mercadear productos en mejores condiciones de precio, calidad y oportunidad que sus rivales”. (p.18).

De acuerdo al Informe Mundial sobre la competitividad, la competitividad es la habilidad del empresario para diseñar, producir y mercadear bienes y servicios, cuyas calidades y precios conforman un paquete más atractivo que el de los competidores. (Porter, 1991)

A propósito de estas definiciones destaca que existen algunos aspectos esenciales para la mejor comprensión del concepto:

1. La competitividad es una capacidad, una habilidad de la empresa.
2. La competitividad implica a toda la empresa.
3. La competitividad se manifiesta en mejores productos y servicios.
4. La competitividad implica satisfacción del cliente.
5. La competitividad es una cualidad vital.
6. La competitividad implica competir con rivales.

Todo lo anterior trata de buscar la ventaja sobre los competidores y de superarlos, de competir buscando lograr la ventaja necesaria para ganar. Se trata de lograr ventajas competitivas. Este autor denomina ventajas competitivas a los aspectos diferenciales que le permiten a la empresa una ventaja para competir mejor, para adelantarse a la competencia, para superarla, para ofrecer mejores productos y servicios.

### 2.3.1 Ventajas Competitivas

Las ventajas competitivas relativas a los productos suelen clasificarse en tres (3) grandes aspectos: precio, calidad y oportunidad.

1. Precio: precios adecuados, comparativamente menores que los de los competidores, representan, sin lugar a dudas una ventaja para competir. Si las demás condiciones de calidad y oportunidad son iguales, tendrá la ventaja el que venda a menor precio.
2. Calidad: incluye, además de la calidad del producto mismo, la calidad de los servicios asociados, el momento y condiciones de su disponibilidad, y hasta la percepción subjetiva de sus cualidades por parte de los clientes.
3. Mientras mayor sea la calidad, para condiciones de precios y oportunidades semejantes, mayor ventaja tendrá el producto para competir.
4. Oportunidad: el momento y el lugar en los que pueda estar disponible un producto para su adquisición es importante. De poco sirve un producto de buen precio y calidad adecuada que no está disponible en el momento y sitio que se necesita. A precio y calidad comparables, mayor ventaja tendrá el producto más oportuno.

5. Las fuentes de ventajas competitivas son, de acuerdo con lo anterior: lograr producir con costos inferiores a los de los competidores, lograr una diferenciación de productos con cualidades superiores a los de los competidores y que resulten oportunamente disponibles para los clientes.
6. En condiciones de mercados cerrados por barreras que impedían la entrada de otros competidores, de precios regulados, cuando la clave del éxito era la posibilidad de acceder al crédito fácil o a subsidios de diversos tipos, las empresas protegidas en un ambiente seguro podían darse el lujo de no pensar en la competitividad porque no había competencia verdadera. (Hitt y Hoskisson, 1999).

Muchas empresas por estas condiciones de protección podían sobrevivir y hasta progresar sin tener los músculos de la competitividad. .

Los cambios en la tecnología, el transporte y las comunicaciones están creando un mundo en donde todo se puede hacer y vender en cualquier parte de la tierra. Las economías nacionales desaparecen. Esto causa una desconexión notable entre las empresas comerciales con una visión mundial. Las naciones se dividen, los grupos regionales, industriales y comerciales crecen y la economía está cada vez más interconectada. (Ivancevich, 1997)

### **2.3.2 Ventajas de Incorporar la Competitividad**

Entre las ventajas se tienen:

- Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos competitivos.
- Consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles. (Trout, 1996)
- Si existe reducción de productos defectuosos, trae como consecuencia una reducción en los costos, como resultado de un consumo menor de materias primas o sea los productos son de mejor calidad. (Ivancevich, 1997)
- Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para las actuales organizaciones.
- Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos
- Permite eliminar procesos repetitivos de poco rendimiento evitando así gastos innecesarios.
- Entre sus desventajas se tienen:
- Cuando el mejoramiento se concentra en un área específica de la organización, se pierde la perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la empresa.
- Requiere de un cambio en toda la organización, ya que para obtener el éxito es necesaria la participación de todos los integrantes de la organización y a todo nivel. (Gery y Kevan, 2001)

### **2.4 Competitividad del Sector Industrial Petróleo de Venezuela**

La nacionalización del petróleo en 1975 se esperaba que el cluster en torno al sector petrolero se desarrollase rápidamente y que las empresas conexas no sólo proveyeran a la industria nacional, sino que se convirtieran en proveedoras de la industria a escala internacional. Sin embargo, luego de 24 años de la nacionalización, el cluster aun se mantiene en desarrollo y pocas han sido las empresas que han logrado internacionalizarse.

En esta sección se analiza el cluster de la industria, su evolución desde la nacionalización y su situación actual. Para ello, se realiza el análisis de la industria desde la perspectiva de Porter (1997) y sus cinco (5) fuerzas. El conocimiento de las fuerzas permite entender mejor la posición competitiva de la industria, destaca las fortalezas y debilidades y proporciona criterios para diseñar una estrategia (Porter, 1997).

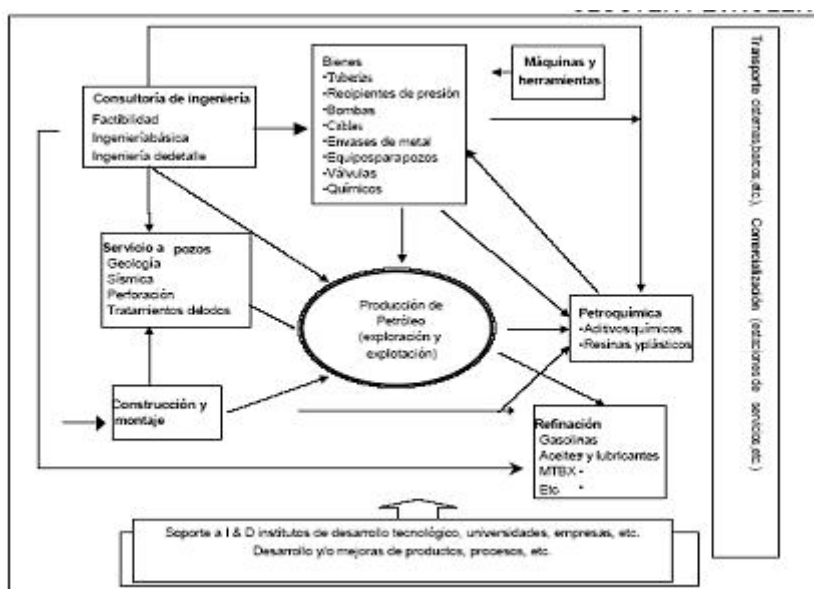
Estas fuerzas representan interrelaciones entre los principales actores de la industria.

Dichas fuerzas son:

- Amenazas de nuevos entrantes.
- Poder de compra de los proveedores.
- Poder de compra de los compradores.
- Amenazas de productos sustitutivos.
- Intensidad de la rivalidad entre la industria.

En lo que compete con el cluster de la industria petrolera, existen básicamente cuatro (4) tipos de industrias que alimentan al centro del cluster petrolero venezolano: Bienes de capital, consultoría en ingeniería, construcción y montaje, y servicios a pozos.

De esas industrias, la que tiene menor participación en el año 1999 de empresas venezolanas es la de servicio a pozos, la cual requiere la adquisición y manejo de alta tecnología que las empresas venezolanas no tienen ni han desarrollado. Eso de por sí constituye la principal barrera a la entrada de empresas venezolanas a esta industria. (Sánchez, Baena y Esqueda, 2000).



**Gráfico 1. Cluster Petrolero.** Fuente: Sánchez, Baena y Esqueda (2000).

## 2.5 Apreciaciones Acerca del Cluster

La industria petrolera tiene dos (2) razones que limitan la capacidad de las empresas para acceder a tecnología e invertir en recursos humanos:

- El sesgo anti-exportador; es decir, la mayoría de las empresas están demasiado concentradas en el mercado doméstico.
- Las escalas de producción resultan muy pequeñas al compararse con la industria extranjera. En el mismo trabajo una encuesta realizada al sector proveedores de bienes de capital encontró que la mayor ventaja competitiva que sentían contra los proveedores extranjeros era el precio. Sin embargo, la estructura de costos y la baja utilización de capacidad instalada y de rotación de inventarios indican que esta apreciación sólo puede ser cierta en algunos sub-sectores intensivos en mano de obra.

Uno de los aspectos encontrados en dicho estudio es que los mismos proveedores sienten que la calidad de los productos importados era mayor que la de los nacionales. (Sánchez y Otros, 2000).

La calidad no necesariamente era baja, sino que en términos relativos era menor debido a la capacidad tecnológica de los extranjeros, particularmente las empresas norteamericanas. Sin embargo, según la percepción de estos gerentes, en estos últimos dos (2) años estimulado por PDVSA ha habido algunas fusiones y asociaciones de empresas venezolanas con internacionales que no sólo permitirán la adquisición de la tecnología necesaria para ofrecer calidad de categoría mundial, sino que también les permitirá colocar los productos venezolanos en el exterior. Esto es particularmente válido para los convenios operativos donde la participación de empresas locales ha sido significativa. De hecho de treinta y ocho (38) pozos de los convenios operativos, diez (10) fueron entregados a empresas venezolanas con participación de extranjeros.

La mayor ventaja competitiva del sector consultoría en ingeniería es el costo. La consultoría en ingeniería es intensiva en conocimiento, y el sueldo de los profesionales venezolanos es menor que el de los norteamericanos. Sin embargo, los bajos niveles de productividad locales pueden hacer disminuir esta ventaja. (Sánchez y Otros, 2000).

Por otra parte, la brecha entre el sueldo de un ingeniero senior en una empresa nacional respecto a otro de su mismo nivel en una empresa transnacional es cada vez menor. Esto es consecuencia directa de la globalización. Un profesional de ese nivel tiene un mercado internacional para conseguir empleo. Cualquier estrategia para mejorar los factores básicos de apoyo a la competitividad no sólo sirve para la industria asociada al negocio petrolero, sino que también abarca otros sectores tales como automotriz, lechero, confección, entre otros. Las debilidades encontradas en este estudio, son semejantes a las encontradas en otros estudios de competitividad en la industria venezolana.

En resumen, las mayores debilidades que presenta el cluster petrolero venezolanos son:

- Alta dependencia de PDVSA. Para el sector bienes el setenta por ciento (70%) fue el promedio de las ventas están destinados a una sola empresa. Una consecuencia directa es que los proveedores de esta industria no han desarrollado estrategias de mercadeo; en otras palabras, no han tenido experiencia en mercadeo de productos. (Guerrero, 2002).
- Carencia de personal técnico adecuado. No existe suficiente personal técnico capacitado que permita a las empresas del cluster producir con altos niveles de calidad. El problema no es la cantidad sino la calidad. (Sánchez y Otros, 2000)
- Poca dedicación al entrenamiento. Las empresas no dedican suficientemente tiempo o recursos al entrenamiento del personal debido a que la escala que manejan no les permite realizar esto o porque la competencia roba el personal entrenado.
- Empresas de capital cerrado. La mayor parte de las empresas del sector son de capital cerrado, y más específicamente familiares, lo cual, unido a las escalas de producción pequeña, dificulta la obtención de financiamiento.
- Poco desarrollo tecnológico. Sólo algunas consultoras en ingeniería invierten en investigación y desarrollo. El sector petrolero es un negocio en donde la tecnología juega un papel importante en la reducción de costos y la competitividad de una empresa.
- Escalas de producción pequeñas. La existencia de numerosas empresas proveedoras locales compitiendo en un mercado único de tamaño relativamente limitado produce un universo atomizado de proveedores con importantes desventajas de escala. Este problema afecta no solamente las economías de escala, lo cual también se traduce en importantes barreras para el desarrollo de actividades de mercadeo estratégico, adiestramiento, desarrollo tecnológico y de financiamiento moderno. (Sallenave, 1990)
- En cuanto a las principales fortalezas del cluster se pueden señalar las siguientes:

- Alto grado de interrelación entre las partes que componen el cluster
- Disponibilidad en el país de la mayoría de los insumos para la realización de los trabajos.

Existe una interrelación importante entre las empresas del sector, que suplen equipos y servicios a las diferentes fases del proceso de producción de petróleo. En el país existe una amplia variedad de empresas capaces de cubrir las necesidades del proceso productivo del petróleo, tanto aguas arriba como aguas abajo. (Sallenave, 1990).

En los casos en que las escalas de entrada son muy elevadas, es posible establecer acuerdos complementarios o de asociación entre empresas locales y empresas internacionales. Los altos niveles de competencia que ha impuesto la Apertura Petrolera sobre las empresas locales ha hecho que las empresas nacionales se esfuercen por alcanzar niveles elevados de excelencia, lo cual redundará no sólo en la mejora de su capacidad competitiva nacional sino a nivel internacional, en la medida en que podrán exportar conocimientos y servicios a otros países de la región en el área energética.

Después de varios años del proceso de Apertura Petrolera, se puede constatar que los suplidores nacionales de bienes y servicios no han logrado captar la porción de mercado que se había previsto inicialmente. A pesar de esta conclusión, es posible identificar ciertas excepciones que apuntan hacia una mejora en la competitividad y el desempeño de algunos sub-sectores clave.

Los bienes catalogados como suministros generales y que se comportan como commodities, los suplidores nacionales registran ventajas competitivas, lo cual queda demostrado en el alto volumen de órdenes colocadas por los operadores. En cuanto a tiempos de entrega, dichas empresas registran niveles de desempeño escasamente por encima de las empresas internacionales y la brecha de calidad de sus productos es apenas perceptible. (Sánchez y Otros, 2000).

Por otro lado, las empresas del sector de servicios de construcción y montaje han alcanzado niveles satisfactorios de competencia en relación a las empresas extranjeras. Esta tendencia se distingue al constatar que todos los procesos licitatorios que convocó PDVSA dentro del marco de la Apertura Petrolera en este sub-sector fueron ganados por empresas nacionales. Este hecho supone la existencia en el país de empresas competitivas en el sub-sector, capaces de satisfacer la demanda de la industria petrolera. En este sentido, la cercanía geográfica de las empresas ha sido un factor importante en su éxito al obtener contratos licitatorios.

A pesar de que numerosas empresas nacionales en el sub-sector de ingeniería obtuvieron contratos de trabajo, es necesario recalcar la necesidad de elevar sus niveles de desempeño para poder hacerle frente a la competencia de empresas internacionales. En general, en todos los sub-sectores es necesario seguir reduciendo las brechas existentes con los competidores internacionales, con el fin de aumentar la participación nacional en las actividades propias de la industria petrolera. (Guerrero, 2002)

## **2.6 Estrategias que Apoya la Competitividad en la Industria Petrolera Venezolana 2002–2005**

La PDVSA en el año 2005 es una empresa nacional, subordinada al Estado venezolano y profundamente comprometida con el auténtico dueño del petróleo: el pueblo venezolano y nacida luego del triunfo sobre el Sabotaje Petrolero, la nueva PDVSA está en manos del pueblo profundizando de este modo el ejercicio de la plena soberanía petrolera. (Guerrero, 2002).

La empresa ha iniciado un nuevo enlace con el Estado venezolano, que permitirá una conexión estrecha con las líneas maestras del actual proyecto nacional del país, bajo el papel rector del Ministerio de Energía y Petróleo. La Nueva PDVSA está perfectamente alineada con las

orientaciones del Estado venezolano, y cada uno de sus trabajadores está comprometido con la reconstrucción de la empresa, que a su vez representa la construcción de un futuro mejor para toda la Nación.

Los venezolanos se incorporan a la nueva empresa y confían en ella, debido que existe y mantiene una relación transparente y efectiva con la colectividad, porque la Nueva PDVSA tiene rostro de pueblo y está al servicio de los todos los venezolanos.

La Corporación estatal, creada en 1975, por la Ley Orgánica que reserva al Estado la industria y el comercio de los hidrocarburos, cuenta con trabajadores comprometidos con la defensa de la soberanía energética y el deber de agregar el mayor valor posible al recurso petrolero, guiados por los principios de unidad de comando, trabajo en equipo, colaboración espontánea y uso eficiente de los recursos.

## **2.7 Petróleo de Venezuela años 2002 y 2003**

Los sectores de la industria que más sufrió en el sabotaje petrolero en los meses de diciembre del 2002 y enero de 2003, fue el Complejo Refinador de Paraguaná de donde, precisamente, está saliendo gasolina reformulada para los Estados Unidos, quedando cinco (5) embarques más para lo que resta de mes, con un monto aproximado de un millón quinientos mil (1.500.000) barriles de gasolina.

Lo que lleva a confirmar que dicho complejo se acerca a cien por ciento (100%) de su actividad en óptimas condiciones de seguridad. Esta instalación fue la que sufrió mayores daños pues se paró en frío, solidificándose asfalto, crudo pesado, se taponaron tuberías, entre otros, pero ya produce el tope de su nivel, lo que revela que el resto de la actividad petrolera venezolana está recuperada.

Y es así, que para el año 2003 los pozos no se sobre explotan unos más que otros, los que dirigen dichas operaciones son gerentes de la industria, experimentados, ellos programaron la recuperación de la producción de manera gradual, aún cuando en oportunidades sobrepasaron en algunos casos los topes de producción.

La industria exportó dos millones quinientos mil (2.500.000) barriles. Con tranquilidad se envían crudos sintéticos de la Faja Petrolífera, se refina un millón de barriles, el mercado de combustible se normalizó y se despacha gasolina lo que se traduce en confianza a nivel de los clientes universales. Para el año 2003 se llegó de manera masiva ofertas de clientes internacionales para adquirir crudo, comprar y vender barco, asociarse y financiar planes estratégicos. Recalcó que hay más conciencia mundialmente de que Pdvsa está recuperada y la economía nacional es más sólida. (pdvsa.com).

En sí, fue catorce mil cuatrocientos treinta millones de dólares (\$.14.430) fue el monto de los daños ocasionados a la industria petrolera venezolana, por concepto de ventas no realizadas durante el sabotaje 2002-2003. (pdvsa.com).

Es por ello durante el período de estudio en opinión con el autor del presente trabajo de grado, menciona que la transparencia y rendición de cuentas también constituyen un valor fundamental para PDVSA. En concordancia con este principio, la actuación del directorio, la alta gerencia y los trabajadores en general obedece a los mandatos de sobriedad, humildad, apego a los preceptos morales y administración sana y no ostentosa de los recursos propios y de la Corporación.

## 2.8 Estrategias y Competitividad del Sector

El Estado venezolano ha emprendido el camino de ser hoy en día un país más petrolero y, por ende, más vulnerable a los altibajos del mercado petrolero internacional. Los ingresos petroleros son la savia del Estado venezolano. (pdvsa.com)

Pese al sabotaje del año 2002 sigue siendo el que más contribuye a las finanzas del Estado. Más del sesenta por ciento (60%) de las exportaciones del país corresponde a petróleo y productos derivados, demostrando que el Estado es más que nunca dependiente de los ingresos petroleros. Ante la situación de deterioro generalizado de las condiciones de vida de la población de Venezuela y de todo el ámbito abarcado por el Estado instancias públicas y entidades del ejecutivo en general, el sector petrolero surge como el único islote generador de riqueza, suerte de oasis donde se concentran todas las esperanzas para salir del marasmo en que el país se encuentra.

Aunque cuestionados, los niveles de meritocracia y eficiencia tecnocrática de PDVSA hacen de la empresa una excepción a la infeliz regla entre las empresas del Estado. A escala internacional, PDVSA es sin duda una multinacional, que juega en las grandes ligas del negocio petrolero mundial junto a Exxon, Shell y BP.

Escasos son los problemas de política económica en los que la empresa no sea tomada en cuenta, para aportar nuevas transferencias al Estado o para brindar su know-how administrativo. PDVSA se ha visto fortalecida tanto en su capacidad para diseñar e implantar políticas como por su condición de multinacional petrolera. Poco a poco, se han ido desdibujando las diferencias entre política económica y política petrolera. En algunos casos, la primera está supeditada a la lógica del negocio petrolero; en otros, ocurre el proceso inverso. (pdvsa.com)

La venta diaria de petróleo asegura al país una renta de enormes proporciones, capaz de posibilitar cualquier cambio y transformación deseada. La acumulación de fracasos impone soluciones cada vez más determinantes e ingeniosas. El reto que se le impone al país es el de establecer un balance adecuado entre ambas esferas, entre política petrolera y política económica. Es sin duda un objetivo difícil mientras el Estado dependa para su supervivencia del sector petrolero.

Venezuela tiene una ventaja clara para colocar su producción, en vista de sus elevadas reservas y su red internacional de distribución ligada a los activos en refinerías que posee en los mercados consumidores. Tomando en cuenta lo anteriormente señalado y dada la importancia estratégica del sector en el mundo y muy particularmente en Venezuela, es necesario definir objetivos para el sector y las estrategias para lograr esos objetivos. (Veneres, 2003).

## 2.9 Estrategias que Orientadas a Mejorar la Competitividad Interna del Sector

La orientación de la empresa, y en particular su gerencia, es hacia el logro de la competitividad y la conquista de nuevos mercados para asegurar el crecimiento del sector. Las debilidades encontradas en las empresas de apoyo al cluster, el análisis FODA y las tendencias generales observadas indican que las estrategias del negocio o acciones deben orientarse en las siguientes áreas:

- Desarrollar una visión integral del negocio, particularmente del encadenamiento productivo y del cluster. Es decir, identificar y/o desarrollar proveedores, clientes, competidores y organizaciones de apoyo. (Venpres, 2003)
- Desarrollar los recursos humanos en forma integral, a nivel técnico, a nivel profesional y a nivel gerencial.
- Aumentar significativamente la productividad de los procesos y de los recursos humanos para disminuir los costos, a través de modernización y/o automatización de los procesos. Esto implica, medir continuamente el desempeño de las empresas y en general del cluster en las áreas

de negocios y operaciones, para compararse con las empresas del sector de clase mundial y disminuir las brechas observadas, incorporando las mejores prácticas internacionales. (pdvsa.com)

- Desarrollar capacidades de ingeniería con el fin de acumular conocimientos tecnológicos y poder desarrollar nuevos productos y procesos. Asimismo, la visión integral de la cadena productiva y del cluster influye en el desarrollo del sector. Para ello es necesario:
- Difundir los principios que fundamentan el desarrollo competitivo de un sector. Es decir, la conformación de un cluster que gire en torno a una industria principal en donde los factores básicos ayudan o restringen la competitividad.
- Diversificar las fuentes de suministro de acero, tanto nacionales como internacionales y generar competencia entre los suplidores. Esto es principalmente válido para el sector metal mecánico, en donde la materia prima principal el acero es suministrado por un monopolio.
- Para las empresas consumidoras de aceros, asociarse en una especie de cooperativa para adquirir acero en volúmenes que permitan exigir condiciones de precio más favorables. Dentro de los aspectos clave que diferencian a las empresas en el mercado está la capacidad de innovar en productos existentes, desarrollar nuevos productos y desarrollar los procesos de producción. Tales como:
- Formar en la empresa una unidad, departamento o persona responsable de investigación y desarrollo tecnológico que con información de las necesidades de los clientes, con información actualizada de la evolución de la tecnología y con conocimiento de los procesos existentes, mantenga la memoria tecnológica de la empresa y desarrolle una estrategia para introducir innovaciones en productos y procesos existentes. (pdvsa.com)
- Desarrollar alianzas con empresas que permitan fortalecer o complementar la capacidad tecnológica.

En lo que compete con el mercadeo nacional e internacional hay que: Efectúen estudios de mercado que identifiquen las necesidades de los clientes.

## **2.10 Lineamientos Estratégicos del Sector**

La Nueva PDVSA tiene como esencia y razón de ser la contribución al desarrollo nacional, al beneficio de la población, a la seguridad del país, y a la defensa de la soberanía. La intención prioritaria es lograr el bienestar colectivo con la producción petrolera, a través de los programas sociales y los nuevos proyectos que abarcan cada vez más a mayores sectores de la población. (Veneres, 2003).

El resurgimiento de Petróleos de Venezuela permite tener nuevas relaciones entre la estatal petrolera, sus trabajadores, la población, el entorno mundial y la nación. Son principios universales que rigen las pautas de actuación tanto en el nivel local, como en el internacional, y que se apoyan en las nuevas bases que se exponen a continuación:

- Compromiso con el auténtico propietario del petróleo: El pueblo
- Alineada y subordinada al Estado venezolano.
- Alta conciencia de soberanía nacional.
- Valorización del recurso natural.
- Simplificación estructural, que se traduce en términos de eficiencia y productividad.
- Transparencia en la rendición de cuentas.
- Nueva relación trabajador-empresa-sociedad.
- Desconcentración.
- Gobernabilidad.

De lo anterior se hicieron los siguientes lineamientos:

- Alinear la estrategia y los planes de hidrocarburos con el plan de desarrollo nacional, a fin de asegurar que los ingresos producto de los recursos petroleros de la nación sean adecuadamente distribuidas de manera equitativa y en beneficio del colectivo social.
- Fortalecimiento de la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP), mediante el mantenimiento de una política dirigida al fortalecimiento de los precios del petróleo, y al incremento del valor de los recursos energéticos de los países miembros de la Organización.
- Impulsar el desarrollo endógeno nacional y de capital nacional.
- Mejoramiento de la base y composición de las reservas de crudo. En este sentido se están desarrollando planes con el objeto de llevar adelante campañas que busquen impulsar el cambio de la dieta petrolera, mediante el reforzamiento de la búsqueda de crudo liviano, ya que el futuro de la empresa petrolera se fundamenta en el crudo pesado y extrapesado que se encuentra en grandes cantidades en la Faja Petrolífera del Orinoco. (pdvsa.com)
- Valorizar la cesta de exportación, como se ha logrado durante estos últimos tres (3) años, debido al cambio de estrategia petrolera puesta en práctica por el Gobierno del presidente Hugo Chávez Frías. (Venpres, 2003)

## 2.11 Mejoras a los Factores Básicos para el Desarrollo del Sector

La estrategia general de las empresas debe ir acompañada del correspondiente apoyo que debe prestar el gobierno, el cual debe tener como objetivos la mejora de la calidad de los factores externos a las empresas pero que son determinantes básicos para su competitividad. Las acciones concretas que pueden adelantar las autoridades son:

- Los acuerdos regionales y subregionales prevén protecciones graduales para los países miembros. En estos casos el gobierno debe invocar el principio de reciprocidad en el momento de negociar el ingreso a los bloques regionales (MERCOSUR y/o NAFTA).
- Los gobiernos nacional y regional deben mantener un seguimiento de cerca a los indicadores más importantes del sector conexas para estar atentos a intervenir oportunamente con los estímulos o correctivos necesarios y de esa forma evitar situaciones de pérdida de competitividad por factores externos a las empresas.
- El factor más importante de vulnerabilidad competitiva para las empresas lo constituyen los recursos humanos y específicamente la formación técnica. En este caso es imperativo armonizar la oferta, en calidad y cantidad, con las exigencias de la demanda. Las organizaciones llamadas a atender esta situación son el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, el INCE y las empresas. El nivel de gobierno más adecuado para atender esta necesidad es el regional, el cual podría tomar varias iniciativas: crear sus propios centros de formación técnica para atender este sector, fomentar la creación de centros privados con aportes de la gobernación a través de becas o apoyar los centros existentes.
- Es menester elevar el nivel de la educación primaria y secundaria. Para ello se recomienda: aplicar mecanismos de medición del desempeño educativo de los estudiantes y de los docentes y compararlo con estándares internacionales, adoptar los correctivos necesarios para disminuir las diferencias en desempeño, elevar el número de horas docentes al año, asegurarse que los estudiantes establezcan una clara relación del aprendizaje en clase y su relación con el trabajo en las empresas modificando la forma cómo se aborda la educación para el trabajo. (Veneres, 2003)
- Promover y financiar actividades de investigación y desarrollo (I&D) tecnológico en instituciones públicas, para formar recursos humanos con destrezas y habilidades en I&D, para apoyar las empresas y finalmente para desarrollar proyectos de problemas comunes a las empresas y cuyos resultados puedan ser compartidos entre ellas. (Guerrero, 2002)

- El gobierno nacional y la gobernación del estado pueden desarrollar un programa de apoyo a las Pequeña y Mediana Empresa (PYMES) asociadas al cluster. Un programa como éste atiende dos (2) necesidades: las de las empresas del sector de contar con proveedores confiables de algunos insumos en pequeña escala y la generación de empleo en las regiones.
- Por último, abordar los mercados internacionales requiere estrategias que deben ir acompañadas de apoyo de las agencias gubernamentales; ello requiere programas de promoción internacional, que deben ser concertados con las empresas.

## 2.12 PDVSA en Cifras 2005

A continuación del presente trabajo de grado solo le fue posible conseguir las siguientes cifras de la industria:

En la Exploración y Producción se tienen:

- Tres millones trescientos mil (3.300.000) barriles diarios es el promedio analizado de extracción de crudo que PDVSA alcanzó en el año 2005.
- Tres millones doscientos noventa y siete mil (3.297.000) barriles diarios es el promedio de extracción de crudo que PDVSA alcanzó entre enero y mayo de 2005.
- Dos millones seiscientos veintitrés mil (2.623.000) barriles diarios siendo esta la producción de crudo por esfuerzo propio de PDVSA en el período enero-abril de 2005.
- Seiscientos diecisiete mil (617.000) barriles diarios, convirtiéndose en la producción de crudo de las asociaciones de la Faja Petrolífera del Orinoco.
- Doscientos mil (200.000) barriles diarios, lo que significó, déficit registrado por la vieja PDVSA entre la producción planificada y la producción real en el período 1998 a 2002.
- En lo que compete con la refinación se tienen:
- Un millón doscientos mil (1.200.000) barriles diarios refinados en el circuito Venezuela/Isla, es el promedio anualizado 2005 de PDVSA.
- Novecientos cuarenta mil (940.000), siendo esta la capacidad instalada de refinación del Complejo de Refinación Paraguaná. Doscientos mil (200.000) es la capacidad instalada de refinación de la Refinería Puerto La Cruz.
- Dos millones (2.000.000) de barriles diarios significando la capacidad de refinación perteneciente a PDVSA en el exterior. (pdvsa.com)
- Tres millones trescientos mil (3.300.000) de barriles diarios lo que significa la capacidad mundial de refinación de Venezuela.
- Un millones trescientos mil (1.300.000) de barriles diarios es la capacidad nacional de refinación.
- Veinticinco (25) es el número de refinerías de PDVSA, diecinueve (19) de ellas en el exterior y seis (6) en el país.

En la Comercialización se tienen:

- Cuarenta y cinco coma treinta y nueve dólares (\$45,39) por barril es el precio promedio anualizado 2005.
- Dos millones trescientos mil (2.300.000) barriles diarios siendo esta la cantidad de barriles destinados a la exportación según el promedio anualizado 2005.
- Sesenta y tres mil millones doscientos mil (63.000.200.000) corresponde al monto de las ventas en dólares alcanzadas por PDVSA en 2004, lo que la ubica en el segundo lugar en ventas de las quinientas (500) mayores empresas de América Latina, según el ranking preparado por América

Economía Intelligence, departamento de estudios de la revista especializada de negocios América Economía.

- Mil novecientos cuarenta y ocho millones (1.948.000.000) de pies cúbicos estándar día de gas es el récord de venta de la filial PDVSA-Gas en el mercado interno durante el 2005.
- Dos millones ciento setenta y cuatro mil (2.174.000) barriles diarios convirtiéndose en la cantidad de barriles destinados a la exportación entre enero y abril del 2005.
- Un millón quinientos cinco mil (1.505.000) barriles diarios de crudo y seiscientos noventa y siete mil (697.000) barriles diarios de productos es la cesta de exportación de Venezuela.
- Cuarenta coma cincuenta y nueve dólares (\$40.59) por barril es el precio promedio del barril en enero-abril 2005. Cuatrocientos cuarenta y nueve mil (449) barriles diarios siendo esta la cantidad de productos destinados al mercado interno entre los meses de enero y abril de 2005.

En la parte de los Ingresos se tienen:

- Seis mil quinientos millones de dólares (Bs.6.500.000.000) en ganancias, libres de impuestos, es la aspiración de PDVSA para el 2005, según la Dirección de Finanzas de la corporación.
- Diez mil setecientos cincuenta y siete millones de dólares (\$10.757.000.000) son los ingresos a la caja de PDVSA en el período enero-abril 2005.
- Dos mil ciento setenta y un millones de dólares (\$2.171.000.000) es la cantidad de ingresos correspondientes a las asociaciones de la Faja Petrolífera del Orinoco, que no entran a las arcas del país.

En el mismo orden las Inversiones estuvieron:

- Catorce billones de bolívares (Bs.14.000.000.000) es el monto de inversiones que PDVSA realizará durante 2005.
- Seis mil noventa y tres billones (Bs.6.093.000.000.000) lo que representa el cuarenta y ocho por ciento (48%) de sus inversiones totales, es la inversión de PDVSA en actividades de exploración y producción durante el 2005.

Aporte al desarrollo social se tienen:

- Mil cuarenta y cuatro billones de bolívares (Bs.1.044.000.000.000) billones de Bs. ha invertido el Ejecutivo Nacional a través de la Corporación Venezolana del Petróleo (CVP) para financiar los proyectos habitacionales que actualmente se concretan en todo el país. Esta filial de PDVSA es la encargada de realizar la transferencia del financiamiento al Banco de Desarrollo Económico y Social (Bandes). Cuatro mil novecientos un millones de dólares (4.901.000.000), provenientes de PDVSA fueron dispuestos, entre el 2003 y el 2004, para la ejecución de estratégicas obras de vialidad, vivienda, transporte y electricidad, consolidación del sector agrícola y para garantizar el mantenimiento y fortaleza de las misiones Ribas, Sucre, Vuelvan Caras, Barrio Adentro y Mercal.
- Tres mil ochocientos millones de dólares (\$3.860.000.000) de dólares es el total presupuestado para estas áreas en 2005.

En el siguiente cuadro se puede apreciar otros montos aprobado por Banco Central de Venezuela (BCV), donde en algún momento deja que pensar lamentablemente los montos es muy general dejando más preguntas que respuestas, sin más preámbulo ver siguiente cuadro N° 3.

**Cuadro 3**  
**Actividad Petrolera**

| <b>Año</b> | <b>Bolívars</b>   |
|------------|-------------------|
| 2005       | 7.549.545.000.000 |
| 2004       | 7.360.757.000.000 |
| 2003       | 6.472.229.000.000 |
| 2002       | 6.595.672.000.000 |

**Fuente: Banco Central de Venezuela.**

Como se puede apreciar en el cuadro anterior de acuerdo con las cifras del BCV, los montos de actividad petrolera pese al paro del 2002 tuvo un monto superior al año 2003 de seis billones cuatrocientos setenta y dos mil doscientos veintinueve millones de bolívares (Bs. 6.472.229.000.000), ya después con los demás años sucesivos fue incrementando dicha actividad petrolera. (BCV, 2006)

### **2.13 Análisis FODA de la Industria Petrolera Venezolana en el Ámbito Mundial**

En esta sección se presenta el análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la industria petrolera venezolana en un contexto global. No se realiza el análisis para cada sub-sector, sino de manera general para toda la industria.

#### **La Fortalezas:**

- La ubicación geográfica de Venezuela garantiza la seguridad de suministro a los más importantes centros de consumo. Venezuela es, seguido por México y Canadá, el proveedor de petróleo más importante de los EE.UU. en el hemisferio occidental.
- PDVSA cuenta con un eficaz sistema de distribución ligado a la red de refinerías que posee en importantes mercados consumidores. En momentos en que el mercado está deprimido, esta red de distribución asegura una protección, al menos en el corto plazo, contra la competencia basada en guerra de precios. Debidos a las enormes reservas, existe la posibilidad de procesar grandes cantidades de crudo pesado. Ello, siempre y cuando los precios del mercado lo justifiquen.
- Existe gran capacidad gerencial y técnica en el personal de PDVSA. Estos atributos se han manifestado en los innumerables retos que la empresa ha enfrentado de manera exitosa desde su creación en 1975. Venezuela ha desarrollado una clara capacidad competitiva en el sector energético, gracias a la importancia del sector petrolero en el país.
- Costos de producción relativamente bajos en comparación con productores de áreas como el Mar del Norte y Alaska.
- Desarrollo tecnológico propio, PDVSA ha invertido en tecnología que se ha traducido en creación de nuevos productos, mejores métodos de extracción de crudos pesados y extrapesados y reducción de los costos de producción. (Sánchez, Baena y Esqueda, 2000).

#### **Las Oportunidades:**

- Existen grandes oportunidades para incrementar exportaciones tanto a los EE.UU. como a otros países del hemisferio. Esto a través de una maximización de las redes de distribución en los EE.UU. y de una política de comercialización más agresiva.

- Es muy factible poder incrementar los volúmenes de Orimulsión exportados, sobre todo a países en vías de desarrollo. La decisión del consejo aduanero europeo de clasificarlo como bitumen natural, ha marcado un hito para el éxito de su comercialización internacional.
- Existen grandes oportunidades en cuanto a una mayor participación del capital privado en las actividades del sector energético, sobre todo en la petroquímica. Esto sería el resultado de la implantación de una política coherente encaminada a ese fin.
- PDVSA ha estado llevando a cabo negociaciones con Brasil para establecer una corporación energética integrada. Existen interesantes oportunidades para PDVSA en el marco de esta iniciativa, pues se le abrirían nuevos espacios para la colocación de su crudo, en vista de que PETROBRAS no puede satisfacer la demanda total del mercado brasileño. Por otra parte, esta iniciativa iría en concordancia con la ola de fusiones que se están registrando a nivel mundial en el mercado petrolero. En este caso, se trataría de la convergencia de un gran suplidor con grandes reservas con un distribuidor en un gran mercado.
- Dentro del marco de la Apertura Petrolera, existen oportunidades para incrementar la participación del sector privado en el mercado de la venta de hidrocarburos a nivel nacional. (Guerrero, 2002)
- También dentro del marco de la Apertura, y si PDVSA aumenta su nivel de inversiones en un contexto de mejora de los precios del petróleo, el sector privado a través de la prestación de servicios y equipos podría aumentar su participación en el negocio petrolero conexo.
- Existen espacios para incrementar el diálogo con países exportadores de petróleo, no sólo dentro de la OPEP sino fuera de la Organización, con el fin de acordar niveles de producción que mantengan un nivel adecuado de precios del crudo.

### **Las Debilidades:**

- Las restricciones financieras de PDVSA y la alta tasa impositiva afectan los planes de inversión de la empresa.
- El elevado nivel de dependencia del Estado venezolano del sector petrolero, lo cual se traduce en una elevada carga impositiva sobre PDVSA y en demandas extraordinarias de transferencias de capital.
- La alta proporción de reservas de crudos pesados y extrapesados en relación con la proporción de crudos livianos. Los primeros tienen mayores costos operativos y necesitan mayores inversiones para su procesamiento.
- Se impone la necesidad de una demarcación clara de funciones entre la empresa y el Ministerio para evitar la excesiva injerencia del Ejecutivo en los objetivos corporativos de la empresa.
- La adherencia del país a la OPEP impone políticas que pueden atentar contra los objetivos corporativos de la empresa. La política de recortes de producción de la empresa impuestos en 1998 ha obligado a la empresa a reducir sus niveles de inversión en el país, reduciendo igualmente las expectativas del sector privado conexo de suministrar equipos y servicios a la empresa. (Sánchez, Baena y Esqueda, 2000)
- Los precios del mercado interno de hidrocarburos todavía está muy por debajo de los precios internacionales lo cual se traduce en un subsidio indirecto al consumidor nacional.
- Costos de producción más altos que en el área del Golfo Pérsico-Arábigo.
- En general, el sector nacional conexo maneja escalas de producción muy pequeñas que pueden atentar contra la calidad y productividad, lo cual se traduce en mayores costos. Para que la industria sea competitiva se necesita una red de proveedores confiables y competitivos.
- En general, los proveedores venezolanos de la industria petrolera poseen poca capacidad tecnológica y dedican muy pocos recursos al entrenamiento. (Venpres, 2003).

### **Las Amenazas:**

- La política de recortes de producción, ocasionando una reducción de los niveles de inversión de PDVSA, afecta el sector privado conexo nacional. La interrupción o la transformación importante de los planes contemplados dentro de la Apertura Petrolera. Esto podría acarrear grandes perjuicios para la economía de Venezuela porque mermaría la credibilidad del sector inversionista internacional y disminuiría las posibilidades de inversión del sector privado nacional conexo al sector petrolero.
- La nueva administración debe mantener la meritocracia y asegurar la despolitización de los cuadros de PDVSA. En un contexto de cambios de junta directiva y debido al proceso político que vive el país, esto se convierte en una seria amenaza.
- Que se refuercen las características típicas de una empresa del Estado; ello en detrimento de sus estrategias como empresa petrolera multinacional; es decir de su necesidad de incrementar su participación en el mercado petrolero mundial y hacerle frente a la competencia en los mercados internacionales.
- Violaciones de niveles de producción en la OPEP, incrementando la debilidad de la Organización para recuperar el mercado. (Sánchez, Baena y Esqueda, 2000)

### **2.14 Recomendaciones**

- Para la implementación de estrategia, los gerentes de PDVSA deben establecer los objetivos anuales, idear las políticas, motivar a los empleados y asignar recursos que permitan la ejecución de estrategias. La implementación de estrategia implica el desarrollo de una cultura organizacional eficaz, modificar las actividades de la comercialización, preparar presupuestos, elaborar sistemas de información y vincular la remuneración de los empleados con los resultados de la organización.
- En PDVSA los gerentes encargados en busca del desarrollo industrial, deben buscar una buena competitividad donde se proporcionen ventajas competitivas en el mercado mundial.
- Los gerentes de PDVSA deben establecer relaciones de largo plazo con sus clientes, a través de convenios o contratos de suministro.
- Los gerentes de PDVSA deben trazarse metas de exportación que sea realista cumplir en el corto, mediano y largo plazo y desarrollar estrategias de mercadeo nacional e internacional activando así financiamiento que aseguren el flujo de capital necesario.
- Se debe conocer en forma integral la cadena productiva o cluster en el cual opera la industria petrolera, y el entorno macroeconómico y en general reconocer que la competitividad sea dinámica, estructural y sistémica.

## CONCLUSIONES

El presente trabajo de investigación documental fue realizado para alcanzar las variables planteada en el primer capítulo siendo este respondido teóricamente en el segundo capítulo, en las cuales se tienen: como primera variable denominada, Características de la Administración Estratégica en la Industria Petrolera Venezolana, se hace necesario que la industria mantengan procesos de innovación y adaptación a las necesidades de los clientes y al mismo tiempo ofrecer mejores precios, calidad y servicio que sus competidores. Para manejar adecuadamente un proceso de cambio organizacional es indispensable tener un plan estratégico que oriente el proceso y administre los recursos de la industria para cumplir con los objetivos propuestos, es decir que es de motorizar el desarrollo armónico del país, afianzar el uso soberano de los recursos, potenciar el desarrollo endógeno y propiciar una existencia digna y provechosa para el pueblo venezolano, propietario de la riqueza del subsuelo nacional y único dueño de esta empresa operadora.

En la segunda variable denominada, Competitividad en la Industria Petrolera Venezolana, la competitividad de la industria esta vinculada a las políticas aplicadas y al desempeño económico del Estado venezolano, que juegan un papel central en este tema: son necesarias para que funcionen los incentivos naturales que estimulan al hombre en libertad. La competitividad ha surgido como un marco de libertades económicas, personales e individuales. El desarrollo de la competitividad requiere de grandes estrategias que aseguren la estabilidad, la eficiencia, y eficacia de múltiples esfuerzos generales y personales de progreso.

Finalmente la variable titulada, estrategias que apoya la competitividad en la Industria Petrolera Venezolana 2002 – 2005, se puede decir que PDVSA han tenido una expansión sin precedentes en los últimos años, lo que contribuye para la proyección de la Compañía en el mundo, con reconocimiento de alto nivel operativo, dominio tecnológico y excelencia de gestión, también se ha perseguido, la mayor efectividad en el ámbito de la gestión estratégica, a través de la divulgación oportuna y efectiva de aquellos aspectos relevantes para el interés del pueblo venezolano, con el fin de facilitar el ejercicio efectivo de la contraloría social. El petróleo se ha convertido, hasta el año 2005, un elemento de transformación de la vida de todos los venezolanos.

Es por ello necesario que la industria continúe con sus líneas estratégicas en el ambiente nacional y mundial tales como: mejoramiento de la base y composición de las reservas de crudo, alineamiento de estrategia y planes de hidrocarburos que brinde desarrollo nacional y sobre todo fortalecimiento, con el objeto de impulsar el desarrollo endógeno nacional. Es así, como la industria petrolera hace su contribución al desarrollo del Estado venezolano, al beneficio de la población, a la seguridad del país, y sobre todo a la defensa de la soberanía.

## BIBLIOGRAFÍA

- BCV (2006). **Actividad Petrolera**. Disponible: <http://www.bcv.org.ve>. [Consulta: 2006, Noviembre 7].
- Brian J., Mintzberg H. y Voyer J. (1996). **El proceso estratégico**. (2ª.ed) . Prentice Hall Hispanoamericana. México.
- Fernández C y Pelekais C (2004). **Factores Vinculados a la Productividad en la Industria Petrolera Nacional**. Trabajo Especial de grado no publicado por la Universidad Nacional Experimental Rafael Maria Baralt Cabima.
- Figurella, L. y Nusser, K. (1995). **La caída del muro de Berlín en Venezuela: La apertura petrolera**. Seminario XIX del Grupo de Santa Lucía. Caracas.
- Furnaguera M (2005). **Planes, Proyectos y Convenios de Expansión de PDVSA a Nuevos Mercados para los Próximos 5 Años**. Trabajo Especial de grado no publicado por la Universidad Central de Venezuela, Facultad de Economía y Ciencias Sociales.
- Gery J y Kevan S (2001). **Dirección Estratégica**. Quinta Edición. Gestión Financiera (2ª.ed.). Colombia.
- Guerrero, A. (2002). **La revolución en PDVSA y el PetroEstado**. Caracas: Venezuela Analítica. Disponible: <http://www.analitica.com/va/economia> [2002, 8 de abril]. [Consulta: 2006, Noviembre 7].
- Guns B. (1996). **Aprendizaje Organizacional: Cómo ganar y Mantener la Competitividad**. Prentice Hall. México.
- Hernández, R., Fernández y Baptista, P. (2003). **Metodología de la investigación**. México: Mc Graw Hill.
- Hitt I y Hoskisson C (1999). **Administración Estratégica**. Tercera edición. Hill. Madrid, España.
- Ivancevich, J (1997). **Gestión, Calidad y Competitividad**. Mc. Graw Hill. Madrid, España.
- Pernía A (2001). **500 Empresas más grandes y exitosas**. Revista Gerente. Edición Especial. (Número 4), 72, 108.
- Porter M. (1991). **Estrategias Competitivas**. Plaza & Jones Editores, S.A. Barcelona, España.
- Sallenave, J. (1990). **Gerencia y planeación estratégica**. Grupo editorial Norma. Colombia.
- Sánchez B, Baena C y Esqueda P (2000). **La Competitividad de la Industria Petrolera Venezolana**. Red de Reestructuración y Competitividad. División de Desarrollo Productivo y Empresarial. Disponible: <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/5/4895/lcl1319p.pdf>. [Consulta: 2006, Noviembre 7].
- Whelen T y Hunger D. (1997). **Strategic Management and Business Policy**. Quinta Edición. Addison-Wesley Publishing. Company Inc. Massachussets. EEUU.