

# Estrategias empresariales en inversora del sector petroquímico:

## Estudio de un caso

Añez, Silenis<sup>1</sup>, Gómez, Oda<sup>2</sup> y Urdaneta, Mary<sup>3</sup>

Recibido: 12/04/2008 • Revisado: 20/05/2008  
Aceptado: 12/06/2008

### Resumen >>

El propósito fundamental de este trabajo fue explorar el proceso de las estrategias empresariales en una empresa inversora en el sector petroquímico que participa en el mercado de capitales. Para tal efecto se pretendió conocer el proceso productivo y sector de inversión de la empresa objeto de estudio, identificando herramientas de formulación de estrategias empresariales de la industria petroquímica y de la empresa, analizando los aspectos más resaltantes asumidos por la organización para el periodo 1990-2006. La metodología utilizada fue de tipo descriptivo, apoyada en la revisión documental, entrevistas, observaciones y análisis de documentos relacionados con el negocio de la petroquímica. Los resultados obtenidos muestran que en el caso estudiado, a pesar de los grandes esfuerzos que ha realizado la gerencia para mejorar la salud administrativa de la organización, no ha podido garantizar la retribución adecuada a sus accionistas. Se concluye que las estrategias empresariales asumidas por la empresa para el periodo estudiado no han tenido el éxito requerido por la organización; por lo que se recomienda reformular el plan estratégico para afrontar las dificultades presentes en el entorno, tomando en consideración las características del sector petroquímico venezolano.

**Palabras clave:** estrategias empresariales, sector petroquímico, inversora

### Abstract >>

**Business strategies in investing company of the petrochemical sector: a case of study**

*The primary purpose of this study was to explore the process of corporate strategies in an investing company of the petrochemical sector that participates in the capital market. For this purpose the intention was know the production process and the investment sector in which operates the company under study, identifying tools for business strategy formulation of the petrochemical industry and the referred company in particular, analyzing the most important aspects assumed by this organization for the period 1990-2006. The used methodology was descriptive, supported on literature review, interviews, observations and analysis of documents related to petrochemicals business. The results show that despite the great managerial efforts made to improve the administrative processes has been unable to ensure an adequate reward to its shareholders. It is conclude that the corporate strategies undertaken by this company for the studied period did not produce the success required by the organization; therefore it is recommended the reformulation of its strategic plan in order to address the difficulties in the environment, taking into consideration the characteristics of the Venezuelan petrochemical sector.*

**Key words:** business strategies, petrochemicals, investment

1 Doctora en Ciencias Gerenciales. Profesora Titular de la Facultad Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad del Zulia (LUZ). Investigadora. Correo electrónico: silenisa@yahoo.es

2 Magíster en Gerencia de Empresas Mención Finanzas. Profesora Titular de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad del Zulia (LUZ). Investigadora. Correo electrónico: odagomez@cantv.net.

3 Magíster en Gerencia de Empresas Mención Gerencia Financiera. Profesora de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad del Zulia (LUZ). Investigadora e-mail: maryjudta@cantv.net

## 1. Introducción

La globalización de los mercados y los avances tecnológicos, exigen que las empresas adopten nuevas y más efectivas estrategias para competir y mantenerse en el mercado. Hoy en día todos los procesos productivos de las organizaciones deben estar en constante mejoramiento, para poder lograr rendimientos sostenidos; en consecuencia, es necesario contar con una posición particular, producto de una adecuada planificación estratégica, que permita alcanzar ventajas competitivas de acuerdo con el entorno.

Las estrategias empresariales en el nuevo contexto económico deben ser flexibles para adaptarse a los cambios de forma oportuna, y a su vez deben ser realistas — en cuanto al planteamiento de las hipótesis—; consistentes y coherentes con los objetivos de la empresa; posibles, y contar con las capacidades necesarias; e idóneas, o apropiadas para aprovechar las oportunidades del mercado.

Asimismo, el mercado de capitales representa un medio fundamental para el crecimiento de las empresas, ya que ofrece a los inversionistas individuales e instituciones diversos tipos de títulos valores para diversificar sus inversiones ajustándose a sus preferencias de riesgo y rendimiento esperado.

En tal sentido, el propósito fundamental de este estudio es explorar el proceso de las estrategias empresariales en una empresa inversora del sector petroquímico, denominada Grupo Zuliano, C.A. (GZ), la cual negocia sus acciones públicamente en la Bolsa de Valores de Caracas, y dentro de sus estrategias a mantenido asociaciones de negocios con la industria Petroquímica de Venezuela, S. A.

(Pequiven) desde sus inicios hasta la fecha, lo que le ha permitido desarrollarse como el mayor inversionista privado en el sector petroquímico del país.

Partiendo del marco organizacional de la empresa objeto de estudio, se conoció su proceso productivo y el sector donde realiza sus inversiones; así como las herramientas utilizadas para formular estrategias, entre ellas, misión, visión, objetivos, análisis FODA, y las del sector de la petroquímica, y se analizaron los aspectos más resaltantes de las estrategias empresariales asumidas por GZ, para el periodo 1994-2005.

Para poder cumplir con los objetivos planteados en esta investigación, se planteó desde el punto de vista metodológico un estudio de tipo descriptivo, apoyado en la revisión documental, entrevistas, observaciones y análisis de documentos relacionados con el negocio de la petroquímica, así como, en los estados financieros auditados y los informes anuales presentados por la Junta Directiva de GZ.

## 2. Marco organizacional de Grupo Zuliano, C.A.

La compañía fue constituida en Venezuela en agosto de 1970 por un grupo de empresarios Zulianos interesados en participar en la constitución y funcionamiento de compañías encargadas de establecer, operar y desarrollar la explotación, transformación y preparación de hidrocarburos para fabricar productos químicos o petroquímicos, en conjunto con el estado venezolano; posteriormente, en 1972, GZ se inscribe en la Bolsa de Valores de Caracas, con el propósito de permitir la participación de pequeños y medianos inversionistas, por lo que

está sujeta a las regulaciones de la Comisión Nacional de Valores (CNV).

Grupo Zuliano (GZ), tiene como misión garantizar una retribución adecuada a los accionistas mediante la inversión en proyectos petroquímicos. Su visión se concentra en poseer un grupo de inversiones en la industria petroquímica de alta credibilidad en el entorno regional y del exterior, de tal manera que los inversionistas reciban un rendimiento adecuado por su inversión. Para ello cuenta con un grupo de profesionales reconocidos por su capacidad y dedicación.

El objetivo principal de Grupo Zuliano, es invertir en empresas petroquímicas que puedan explotar las ventajas comparativas que Venezuela tiene en el sector petroquímico gracias a sus reservas naturales, por lo que sus inversiones han sido enfocadas en compañías que producen productos petroquímicos con un alto grado de componentes locales.

Desde el punto de vista de mercado, GZ busca invertir en compañías que puedan abastecer la demanda local y desarrollar las exportaciones hacia la región andina y del Caribe, considerando las ventajas de proximidad geográfica y similitud en la naturaleza de la demanda; sus procesos productivos se definen por la inversión en proyectos petroquímicos, lo cual ha logrado por medio de la administración de las inversiones en afiliadas, procura y administración de capital y el desarrollo de nuevas inversiones, mediante un proceso de retroalimentación permanente.

GZ, es una tenedora de acciones con participación minoritaria en dos empresas que operan varias plantas de resinas termoplásticas que se encuentran ubicadas en el Complejo Petroquímico de El Tablazo, estado Zulia:

Poliolefinas Internacionales, C.A (Polinter) y Polipropileno de Venezuela, C.A. (Propilven). La primera, producto de la fusión de las conocidas empresas Plastilago, Polilago y Resilín; consume etileno que se obtiene en las plantas de olefinas de Pequiven a partir del etano y propano contenidos en el gas natural. De esta manera Polinter produce los siguientes polímeros o resinas plásticas: polietileno de alta densidad, el cual se utiliza en la manufactura de recipientes y juguetes plásticos, entre otros; polietileno de baja densidad para la fabricación de bolsas plásticas y otros diversos empaques; y polietileno lineal de baja densidad, que se utiliza en la producción de tapas de contenedores, películas plásticas para envolver, y diferentes aplicaciones. La segunda, manufactura resinas plásticas de polipropileno a partir de propileno (materia prima también suministrada por las plantas de olefinas de Pequiven en El Tablazo), que se utiliza para la elaboración de envases y botellas plásticas, partes automotrices, textiles sintéticos, cordones y fibras, sacos, alfombras, entre otros.

### **3. Sector de inversión de Grupo Zuliano, C.A.**

La industria Petroquímica esta manejada principalmente por la empresa Petroquímica de Venezuela (Pequiven), la cual opera a través de sus operaciones propias o en asociación con capitales privados (empresas mixtas). La capacidad instalada total de la industria petroquímica nacional (Pequiven y empresas mixtas) actualmente está en el orden de los 11,5 millones de toneladas métricas año (MTMA), de acuerdo al Plan Nacional del Sector Petroquímico (2005).

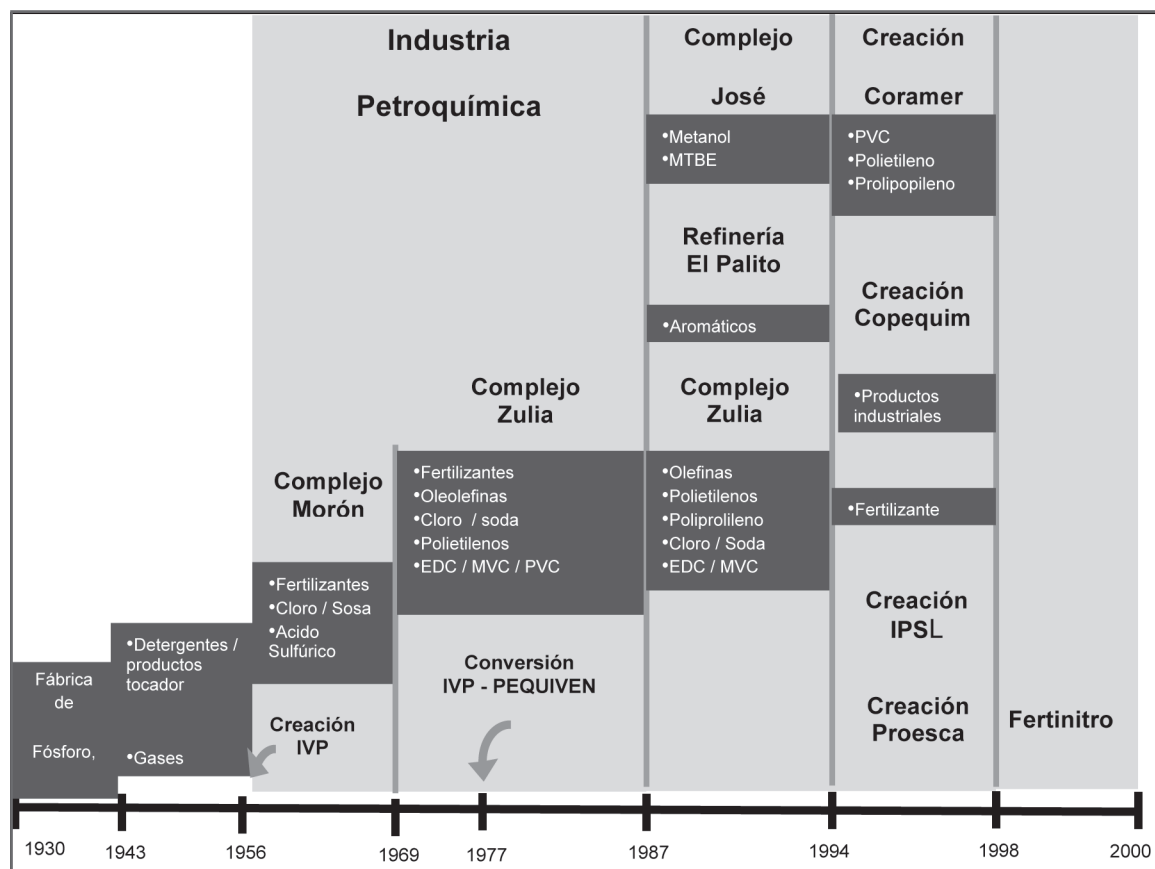
El marco legal del sector esta regido por: la Ley Orgánica de Hidrocarburos Gaseosos,

Ley Orgánica de Hidrocarburos, Ley de Armonización de Competencias en materia de gas doméstico; y por los reglamentos de: Ente Nacional del Gas (Enegas), Exploración y Producción, Transporte y Distribución y Líquidos del Gas Natural (LGN). El marco fiscal por: Ley de Impuesto sobre la Renta (ISLR), Impuesto al Valor Agregado (IVA) e impuestos municipales. El marco institucional esta regido por: el Ministerio de Energía y Petróleo, como diseñador de la política energética del país; Ente Nacional del Gas, como organismo regulador e impulsador del Estado en materia de gas natural;

Petróleos de Venezuela (PDVSA), como uno de los operadores del negocio de los hidrocarburos, bajo la orientación del Ministerio de Energía y Petróleo; y PDVSA GAS, como el operador de PDVSA en materia de gas natural.

En el Gráfico 1 se describe la evolución histórica de la industria petroquímica nacional en que participa el Complejo Zulia, empresa objeto de estudio, con sus inversiones mediante los productos generados por las empresas afiliadas.

Gráfico 1 >>>  
Evolución histórica de la industria petroquímica

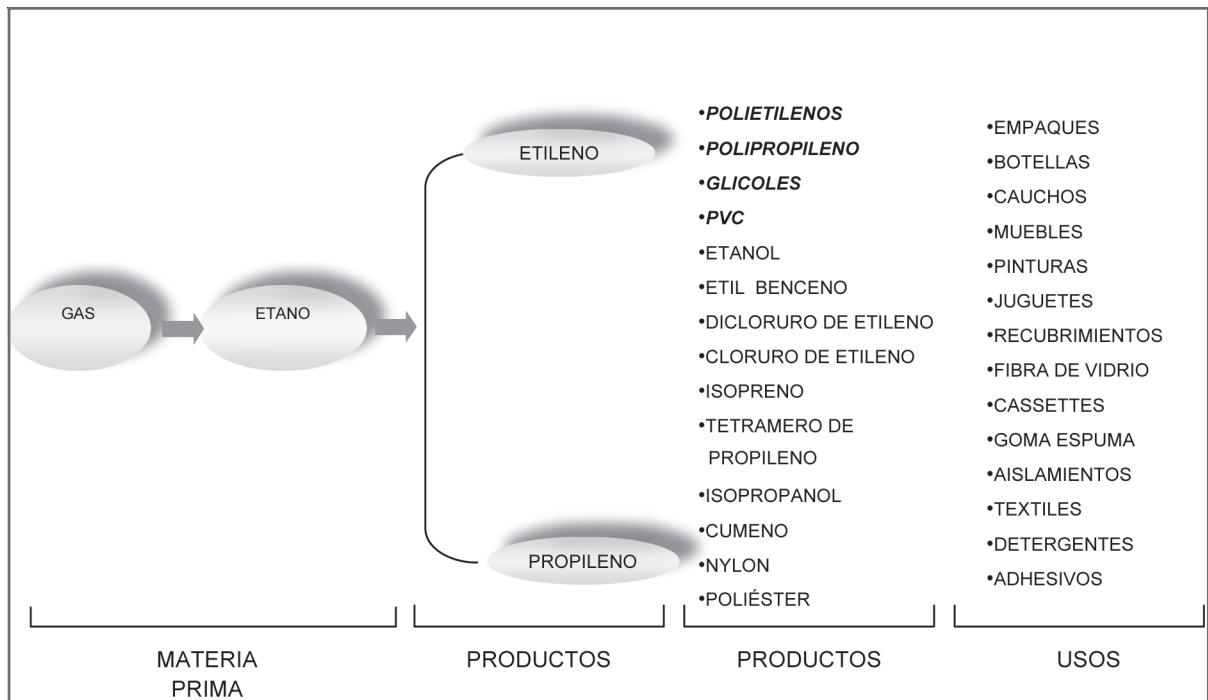


Fuente: Pequiven (2005)

La estrategia actual a mediano plazo de GZ, consiste en identificar oportunidades de inversión en el área petroquímica en las cuales invertiría mediante la obtención de fondos por medio de aumentos de capital y/o emisión de deuda bajo criterios conservadores y cónsonos con la filosofía de la empresa. Hasta el momento ha realizado inversiones fase intermedia de la cadena petroquímica, tal como se muestra en el Gráfico 2, donde se evidencia que partir de las materias primas se generan los productos básicos, intermedios y de usos finales en la industria.

Venezuela es el noveno país con reservas probadas de gas natural, las cuales representan menos del 4% de las reservas mundiales; sin embargo, las operaciones en el Complejo Petroquímico el Tablazo se han visto notablemente afectadas por el suministro inestable y deficiente de gas natural a partir del año 2000, producto de diversos problemas operacionales en la red de suministro y distribución en el occidente del país (mermas, pérdidas, fugas y bajo coeficiente de recuperación).

Gráfico 2 >>>  
Cadena petroquímica de los líquidos de gas natural



Fuente: Plan Nacional del Sector Petroquímico. Versión preliminar, agosto 2005

Para el año 2006 se observa una recuperación en el suministro, gracias a las mejoras operacionales de compresión y distribución a la red y la entrada del Complejo Criogénico de Oriente (CCO) en el año 2007 con que se supliría totalmente la demanda de gas del Complejo Petroquímico El Tablazo. Sin embargo, las deficiencias que presenta Venezuela para la extracción de esta fuente de energía son la falta de tecnología para la perforación, una infraestructura eficaz para transportarlo y un considerable déficit de capital humano. Unas lagunas que deberán subsanarse dedicando más recursos a educación y con nuevas inversiones conjuntas entre el Estado y el sector privado.

Las tendencias de evolución del entorno energético a nivel mundial parecen estar marcadas por el aumento de la participación del gas, la continuidad de la importante y estratégica contribución del petróleo y el carbón, una baja contribución de la energía nuclear y un mayor uso de fuentes renovables. Las necesidades de producción e infraestructura suficiente para el abastecimiento de energía, conllevarán importantes requerimientos de inversión.

Pequiven contempla entre sus planes de expansión, la producción de 1.050 MTMA de etileno, 770 MTMA de polietilenos y 430 glicoles, en el Complejo Petroquímico Anzoátegui, lo cual dará un impulso en el negocio del etileno a nivel de Latinoamérica (de cuarto a segundo productor petroquímico regional). El proyecto tiene el propósito de abastecer el mercado nacional con un mayor volumen de resinas plásticas de alta calidad y estimular el crecimiento del sector nacional transformador del plástico.

#### **4. Análisis FODA**

El análisis FODA (Fortaleza, Oportunidades, Debilidades, Amenazas), es una herramienta que permite conformar el cuadro de la situación actual de la empresa, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico de la situación, con el objeto de tomar decisiones acordes con los objetivos; ayuda a la gerencia a establecer cuatro tipos de estrategias de acuerdo a Fred (2003), como son: estrategias de fortalezas y oportunidades (FO), estrategias de debilidades y oportunidades (DO), estrategias de fortalezas y amenazas (FA) y estrategias de debilidades y amenazas.

**Cuadro 1** ➤➤  
**Resumen de Análisis FODA sector petroquímico**

Cadena de plástico	Fortalezas	Oportunidades	Amenazas	Debilidades
<b>Gas natural</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Altas reservas de gas natural</li> <li>▪ PDVSA como único proveedor de gas natural en el país</li> <li>▪ Infraestructura de transporte y distribución en oriente y occidente</li> <li>▪ Experiencia exitosa en empresas mixtas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Existencia de proyecto de gas de occidente, cartera de negocios PDVSA</li> <li>▪ Aprovechamiento de gas remanente existente en los pozos cerrados</li> <li>▪ Presencia nacional como comercializador de hidrocarburo gaseosos</li> <li>▪ Uso óptimo del gas natural</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Alta inversión requerida para producir etano y endulzamiento</li> <li>▪ Empresa operadora PDVSA gas no está actualmente integrada verticalmente</li> <li>▪ Baja en la producción de petróleo afecta la producción de gas asociado</li> <li>▪ Incremento de la demanda de gas natural</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Oferta deficitaria en el corto y largo plazo.</li> <li>▪ Ausencia de políticas adecuadas que incentiven proyectos.</li> <li>▪ Obsolescencia tecnológica e inadecuado mantenimiento de infraestructura existente en el occidente del país.</li> </ul>
<b>Olefinas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conocimiento del negocio y la operación</li> <li>▪ Infraestructura de producción disponible</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mercado local creciente</li> <li>▪ Desarrollo de proyectos de gas en Oriente</li> <li>▪ La inversión abierta para nuevas capacidades (no requiere participación de Pequiven)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Carencia de materias primas</li> <li>▪ Dependencia de las fluctuaciones de demanda y precios del mercado internacional de olefinas</li> <li>▪ Altos precios del propano</li> <li>▪ Inexistencia de políticas que asigne prioridad a la entrega de gas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Empresa en proceso de reestructuración</li> <li>▪ Altos costos de mantenimiento de inventarios por inestabilidad en el suministro de materia primas.</li> <li>▪ Tamaño en algunas plantas.</li> </ul>
<b>Resinas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Amplia variedad de resina</li> <li>▪ Calidad reconocida</li> <li>▪ Personal altamente capacitado</li> <li>▪ Apoyo tecnológico a través de empresas especializadas</li> <li>▪ Gestión de ventas y servicios técnicos centralizadas en Coramer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Demanda local creciente</li> <li>▪ Mercado regional atractivo</li> <li>▪ Sustitución de importaciones</li> <li>▪ Sustitución de productos sucedáneos</li> <li>▪ Desarrollo de nuevos productos para el mercado local</li> <li>▪ Desarrollo de nuevos proyectos de olefinas en José</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Suministro insuficiente de materia prima y servicios.</li> <li>▪ Control de cambio</li> <li>▪ Incumplimiento en el reintegro del IVA y del Draw back a los exportadores</li> <li>▪ Proyectos de apertura de nuevas plantas en mercados foráneos</li> <li>▪ Altos impuestos municipales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fallas en el suministro de etileno y propileno</li> <li>▪ Desfase en el ascenso de nuevas tecnologías</li> <li>▪ Elevados costos financieros</li> <li>▪ Planta de PET cerrada</li> </ul>
<b>Transformación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capacidad ociosa</li> <li>▪ Alto conocimiento del negocio</li> <li>▪ Diversidad de productos para atender a la demanda nacional e internacional</li> <li>▪ Existencia de consorcios que agrupan empresas transformadoras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sustitución de importaciones</li> <li>▪ Bajo consumo nacional per cápita</li> <li>▪ Mercado regional atractivo</li> <li>▪ Desarrollo de nuevos proyectos de olefinas en José</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Inseguridad en el suministro de resinas nacionales</li> <li>▪ Altos costos de energía</li> <li>▪ Incumplimiento en el reintegro del IVA y del Draw back a los exportadores</li> <li>▪ Control de cambio</li> <li>▪ Alto costo financiero para ampliaciones</li> <li>▪ Imagen negativa de los productos de plásticos (medio ambiente)</li> <li>▪ Ausencia de red de apoyo tecnológico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Obsolescencia de tecnología de los equipos</li> <li>▪ Tamaño de planta</li> <li>▪ Recursos humanos por debajo de los parámetros internacionales</li> <li>▪ Sector muy atomizado</li> <li>▪ Pocas plantas recicladora especializadas</li> <li>▪ Baja capacidad exportadora</li> <li>▪ Capacidad ociosa</li> </ul>

Fuente: Adaptación propia del Plan Nacional del Sector Petroquímico. Versión preliminar, agosto 2005

En el Cuadro 1 se resumen el análisis FODA presentado en el plan nacional del sector petroquímico (2005); como aspecto resaltante se observa la falta de disponibilidad de materia prima a nivel nacional, situación que

representa un factor limitante para el desarrollo de la industria petroquímica. La explotación, tratamiento, suministro y distribución del gas natural, son procesos indispensables para mantener una producción continua y confiable

en el sector del plástico. Asimismo, existe un mercado nacional y de exportación atractivo, lo cual representa grandes oportunidades de crecimiento para este sector.

## 5. Políticas establecidas por el Estado venezolano

El Estado venezolano, por medio del Ministerio de Planificación y Desarrollo (MPD) en conjunto con Pequiven, estableció unas políticas producto de la visión que tiene el Estado sobre la situación actual y las perspectivas de la industria petroquímica dentro del ámbito nacional e internacional, y tomando en consideración el esquema de la cadena petroquímica.

De acuerdo a las estrategias establecidas en el Plan Nacional del Sector Petroquímico (2005), las políticas fueron estructuradas de la siguiente forma: rectoras de la petroquímica; comunes a todos los eslabones de la cadena petroquímica; eslabones primarios de la cadena petroquímica; industria petroquímica básica; industria petroquímica de tercera y cuarta transformación; industria de fertilizantes; industria del plástico e industria química.

## 6. Estrategias

La elaboración de cualquier estrategia empresarial, deben tener en cuenta según Ohmae (2005), los tres principales participantes como son: la corporación misma, el cliente y la competencia. En cuanto a la corporación, existen tres tipos: de un solo producto, conglomeradas y diversificadas; en el caso de estudio se hace referencia a los conglomerados, que tratan de maximizar los beneficios para el accionista; y diversificadas, la cual trata de maximizar la riqueza mediante la explotación de sinergias.

En un periodo de crecimiento como el que está viviendo Venezuela, resulta muy clara la necesidad de invertir, aun cuando no se tenga una idea exacta de la cantidad apropiada de tales inversiones, ya que si hay sobreinversión, el exceso probablemente sea absorbido por el crecimiento del mercado durante los siguientes años; si la inversión es insuficiente, se pueden realizar nuevas inversiones. En cambio, en un lento crecimiento prolongado se amplifican los errores estratégicos.

A continuación se presentan los aspectos más resaltantes de las estrategias anunciadas por el Estado para el sector petroquímico, las que ha aplicado GZ en los últimos once años; asimismo se describen los correspondientes resultados.

### 6.1. Estrategias del sector petroquímico

En el Plan Nacional del Sector Petroquímico (2005), se diseñaron un conjunto de estrategias en función de cuatro fases de análisis para cada una de ellas, como son: el conocimiento del entorno pertinente; el estudio de los recursos disponibles; la direccionalidad de la estrategia y el despliegue de las acciones necesarias para el éxito.

Las estrategias fueron estructuradas con base en: consolidación, para lograr que la estructura actual de la industria petroquímica se fortalezca, se consolide, se reactive y mantenga un sólido crecimiento; expansión, para estimular la inversión en nuevos proyectos de inversión, bien sea para el incremento de las capacidades existentes o para el desarrollo de nuevas capacidades por nuevas empresas; aguas abajo, para estimular a la industria de la transformación aguas abajo con sus productos y al desarrollo agrícola.



El Ministerio de Industria Ligera y Comercio (MILCO), en coordinación con Pequiven, PDVSA, Ministerio de Planificación y Desarrollo (MPD), Ministerio de Energía y Petróleo (MEP), Ministerio de Finanzas (MF), y Ministerio de Ciencia y Tecnología (MCT), preparan programas sectoriales que incorporen las condiciones necesarios para el desarrollo de la industria, referentes a:

- Materias primas en condiciones oportunas y competitivas.
- Criterios de selección de productos de mayor competitividad.
- Soporte de la infraestructura industrial y de servicios.
- Estímulos a la participación de los capitales privados nacionales e internacionales.
- Apoyo en la participación en los mercados de exportación.
- Incentivos que estimulen la competitividad y la productividad.
- Programas de asistencia tecnológica y de apoyo a la innovación.

Estas estrategias deben tomarse en consideración los convenios regionales y subregionales como son: ALADI, Asociación latinoamericana de integración (Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Cuba, Ecuador, México, Paraguay, Perú, Uruguay, Venezuela); CAN, Comunidad Andina de Naciones (Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela); Grupo de los Tres (Colombia, México y Venezuela); Mercosur, Mercado común del Sur (Argentina, Brasil, Paraguay; miembros asociados: Chile, Bolivia, Colombia, Ecuador y Venezuela). Convenios bilaterales Grupo-Estado: Caricom, Comunidad y Mercado Común del Sur. Convenios bilaterales Estado-Estado: Argentina, Brasil, Chile, Costa Rica.

El Estado venezolano creó en junio de 2007 una Comisión Central de Planificación con la

finalidad de implementar el plan estratégico nacional que permitirá revolucionar el sector petroquímico de la nación, con un proyecto planteado en dos etapas que se cumplirá del 2007 al 2014 y del 2014 al 2021, con el propósito que toda la materia prima producida en el país este dirigida a la industria; para lo cual es necesario incrementar de tres a nueve el número de Complejos Petroquímicos de Venezuela, así como, impulsar la transformación de treinta y cinco complejos industriales, y otros que conducirán a que nuestro país se convierta en el primer productor de fertilizantes, poliolefinas (resinas plásticas) y productos plásticos terminados en Latinoamérica.

## **6.2. Estrategias asumidas por Grupo Zuliano desde 1990 hasta 2006**

De acuerdo al informe presentado por la Junta Directiva (1994), GZ se había comportado como un negocio rentable y con extraordinarias posibilidades de crecimiento y expansión; es a partir del ejercicio económico finalizado el 28 de febrero de 1994, cuando los resultados se han convertido en negativos, por efecto de la delicada situación económica por la que atraviesa el país, además de la reducción de los precios del petróleo y de los productos petroquímicos a nivel internacional.

Entre 1990 y 1992, en seminarios de planificación estratégica realizados por la Junta Directiva con el personal ejecutivo, se determinó que para lograr un adecuado nivel de competitividad en los años venideros, era pertinente el desarrollo de nuevos proyectos; por lo que se decidió fortalecer el patrimonio de la compañía a través de la ampliación de la base accionaria para obtener el financiamiento de los nuevos proyectos. Por lo que en febrero

de 1992, se aprobó el proyecto de inversión en Resinas Lineales, C.A. (Resilin).

En tal sentido, se inició un largo y delicado proceso de cambios en la estructura estatutaria de la empresa que tuvo dos momentos clave. El primero, en agosto de 1992, cuando se convirtió a GZ en una Sociedad Anónima de Capital Autorizado (SACA), elevando su capital a 4.100 millones de bolívares y el valor nominal de cada acción a Bs. 10 (hasta ese momento Bs. 100), con el propósito de mejorar su liquidez en el mercado de capitales. El segundo, en septiembre de 1993, cuando se unificaron las acciones de Grupo Zuliano en un solo tipo (acciones A, B, y C), con iguales derechos para todos los accionistas; para lograr una efectiva apertura del capital.

Con estos cambios, la empresa quedó lista para lanzar una oferta pública de acciones que le permitiera ampliar su base de capital y reducir su endeudamiento externo. Paralelamente, GZ acudió al financiamiento externo, que a la fecha resultaba menos costoso que el endeudamiento en moneda nacional. Pero habían transcurrido tres años en medio de una grave convulsión política y económica, de inflación y devaluación sistemática del bolívar. Todo esto redujo las posibilidades de colocar con éxito una oferta pública de acciones en el mercado venezolano, incrementando los costos de financiamiento y disminuyendo las utilidades de la empresa.

En febrero de 1994, la Junta Directiva para disminuir el impacto de los acontecimientos sobre la salud administrativa y los resultados de la empresa, adoptó importantes medida como la reestructuración de la deuda externa, reducción de personal, diferimiento de proyectos de ampliación de planta y reestructuración de las compañías afiliadas en operación.

Cabe mencionar que GZ, poseía para el 28 de febrero de 1994, en inversiones ocho empresas operativas, como: Estirenos del Zulia, C.A. (Estizulia), Plásticos del Lago, C.A. (Plastilago), Polímeros del Lago, C.A. (Polilago), y Polipropileno de Venezuela, C.A. (Propilven). Además inversiones en empresas en etapa preoperacional, como Resinas Lineales, C.A. (Resilin), Productora de Sal, S.A. (Produsal), Estirenos del Lago, C.A. (Estilago) y Electrosoda Guayana.

A partir de 1994, como se observa en el Cuadro 2, se inició un programa de desincorporación de inversiones de las empresas no operativas. En septiembre de 1998, se acordó con lo demás accionistas de Plastilago, Polilago y Resilin, fusionar estas empresas, mediante un procedimiento de absorción legal. De este proceso nace la empresa Poleolefinas Internacionales, C.A. (Polinter), donde GZ tiene una participación del 20%.

**Cuadro 2 >>>**  
**Inversiones en empresas afiliadas**

Afiliadas	feb-94	feb-95	feb-96	feb-97	feb-98	feb-99	feb-00	feb-01	feb-02	feb-03	feb-04	feb-05
	Porcentaje de participación											
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Estizulia*	37,50	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Plastilago-Polinter*	31,45	31,45	31,45	31,45	31,45	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00
Polilago*	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	-	-	-	-	-	-	-
Propilven*	17,80	17,80	17,80	17,80	17,80	17,80	17,80	17,80	17,80	17,80	17,80	17,80
Resilin**	28,50	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Produsal**	60,00	62,02	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Estilago**	33,33	33,33	33,33	34,33	35,33	-	-	-	-	-	-	-
Electrosoda Guayana	45,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

\* Operativa  
\*\* Preoperacional

**Fuente:** Elaboración propia con base en los Estados Financieros auditados para los años finalizados a las fechas indicadas.

Con fecha 21 de diciembre de 1994, Petroquímica de Venezuela, S.A. (Pequiven) y Grupo Zuliano, C.A., suscribieron un documento privado que denominaron “Memorándum de entendimiento para la capitalización de Grupo Zuliano”, donde GZ se obligó con Pequiven a cancelar los pasivos reales y las contingencias proyectadas, derivadas de los compromisos de inversión en Resilin. Dichos compromisos equivalían al 49% del valor económico de GZ, como empresa en marcha, los cuales fueron capitalizados mediante: a) la emisión de acciones preferidas por un monto igual al 25% del capital social, que tendrían derecho a un dividendo anual, fijo y acumulativo por siete años; y b) emisión de acciones comunes por un monto igual al 24% del capital social de Grupo Zuliano. Estas acciones fueron emitidas a favor de Internacional Petrochemical Holding LTD (IPHL), empresa filial de Pequiven. En asamblea extraordinaria de accionistas de fecha 22 de febrero de 2002, se aprobó la conversión de la totalidad de las acciones preferidas de IPHL en acciones comunes.

Al 28 de febrero de 2005 el monto de los dividendos preferidos determinados con base

al Acuerdo General de Negociación firmado entre GZ y Pequiven en febrero de 1995, es de US\$ 10.191.177, equivalente a unos Bs. 19.567 millones.

Producto de los resultados negativos de GZ, Pequiven no ha podido obtener sus dividendos preferidos, ni obtener beneficios por sus acciones comunes, menos los accionistas minoritarios. En tal sentido, GZ como Pequiven y como IPHL, desean llegar a un entendimiento que permita alcanzar los objetivos que permitan mejorar los resultados de Polinter y GZ, así como fortalecer a GZ como una opción para canalizar los ahorros de los pequeños inversionistas venezolanos que, dada la magnitud de las inversiones en el área petroquímica, no pueden hacerlo individualmente.

Después de varios estudios y para llegar a un acuerdo equitativo para todas las partes, se contrató la firma independiente Booz, Allen Hamilton, quien en su informe denominado “Asesoría para la Reestructuración Accionaria del Grupo Zuliano, C.A.” determinó la metodología aprobada por las partes, acordadas

en el “Memorando de entendimiento para la reestructuración accionaria del Grupo Zuliano, C.A., y la redención parcial de la participación del accionista IPHL”, el cual fue aprobado por la asamblea de accionistas celebrada en marzo 2006.

De cumplirse este acuerdo se producirán los siguientes cambios: reducción de la participación accionaria de GZ en Polinter, disminución del capital social. Además, Pequiven ofrece a GZ opciones para invertir en empresas mixtas petroquímicas, de mutuo acuerdo, siempre y cuando la participación relativa en cada empresa mixta a intercambiar llegue a ser superior al 1% e inferior al 10%.

Por otra parte, es importante mencionar que en marzo de 2002, la Internacional Finance Corporation (IFC) poseedora del 5% de GZ, notificó a ésta su intención de disponer de su participación en la compañía de acuerdo con lo establecido en la Sección 5.03 del Acuerdo de Inversión firmado por el IFC y GZ el 12 de septiembre de 1991. Después de tres años de negociación y acuerdos las acciones fueron vendidas en su totalidad a los accionistas minoritarios. Los costos totales para GZ del finiquito al reclamo del IFC ascendieron a unos Bs. 245 millones y se encuentran registrados en los resultados del año 2005.

### **6.3. Resultados de las estrategias asumidas por Grupo Zuliano**

A pesar de los grandes esfuerzos que ha realizado la gerencia para mejorar la salud administrativa y resultados de GZ (reestructuración de los pasivos, programa de desinversión, reducción de personal, modernización de los sistemas de información

de las afiliadas y fusión de Polilago, Plastilago y Polinter), para cumplir con la misión de la misma, como es garantizar una retribución adecuada a los accionistas, en el Gráfico 3 se observa que no ha podido generar suficiente utilidad para cumplir con dicho compromiso, solo ha permitido mantener el valor del patrimonio neto en los últimos once años. Al analizar el comportamiento de los resultados generados por GZ, se observa que no han sido favorables en todos los años y suficientes para retribuir a los inversionistas un rendimiento sobre el patrimonio aportado. No obstante las utilidades obtenidas, no constituyen utilidades líquidas y recaudadas en los términos que establece la legislación venezolana como requisito esencial para la declaración de dividendos, ya que la inversión en Polinter se registra bajo el método de participación patrimonial, es decir, a medida que la empresa afiliada genera utilidad o pérdida ésta se refleja en los resultados de GZ, en base proporcional a su participación del 20% que posee sobre la empresa afiliada. Aunque Polinter ha presentado resultados positivos en los últimos dos años, su comprometida situación financiera ha impedido la declaración y pago de dividendos.

A partir del año 2004 se inicia la recuperación de las utilidades, debido principalmente al incremento de la demanda nacional y mejoras en los márgenes de comercialización. El incremento observado a diciembre de 2005, es producto del aumento global de la demanda en el mercado petroquímico nacional, los esfuerzos de la compañía en el fortalecimiento de su estructura financiera e incremento en la ampliación de la capacidad de las empresas afiliadas, Polinter y Propilven.

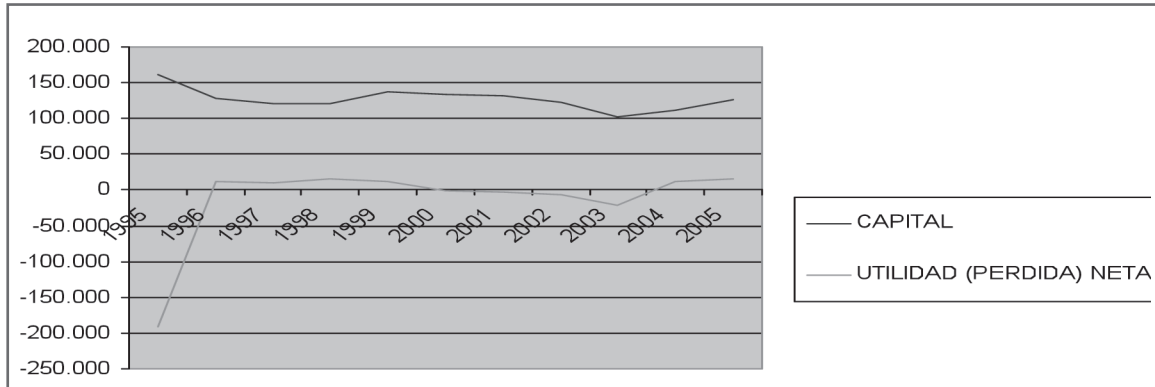
Por otra parte, existía un dividendo preferencial para las acciones preferidas de

Pequiven; de acuerdo al artículo 21 de los estatutos de GZ, este compromiso financiero se mantuvo por siete años, convirtiéndose en el

año 2002 las acciones preferidas en comunes, quedando una obligación pendiente sobre los dividendos preferidos acumulativos.

### Gráfico 3 >>

Expresado en millones de Bolívares (En moneda de diciembre 2005)



Fuente: Elaboración propia con base en los Estados Financieros auditados.

Igualmente al comparar la tasa de inflación con el rendimiento sobre el patrimonio, este último ha estado siempre por debajo (Gráfico 4), lo cual refleja que los años en que se generó beneficio fue negativo desde el punto de vista real, ya que para obtener beneficios en épocas de inflación, el porcentaje de rendimiento sobre el patrimonio debe estar por encima de la tasa de inflación.

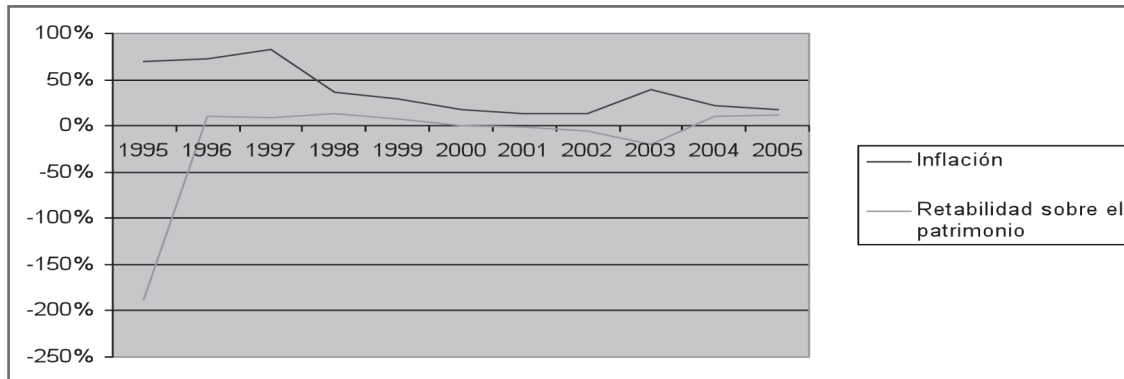
Después de once años de participación en GZ, Pequiven ha elaborado internamente estudios que indican que los resultados de Polinter pueden mejorar significativamente

mediante un programa de integración aguas arriba con la producción de materia prima de las plantas que actualmente son poseídas y operadas exclusivamente por Pequiven, el cual no se puede llevar a cabo mientras GZ sea accionistas de Polinter.

Buscando viabilidad a los negocios conjuntos durante el año 2006, se firmó el "Memorando de entendimiento para la reestructuración accionaria del Grupo Zuliano, C.A., y la redención parcial de la participación del accionista IPHL"; se espera que con la aplicación de este acuerdo, mejore la situación económica de GZ.

Gráfico 4 >>>

% de inflación y Rentabilidad sobre el Patrimonio neto de Grupo Zuliano



**Fuente:** Elaboración propia con base a los Estados Financieros auditados y IPC de Caracas. Banco Central de Venezuela (BCV) Base 1997

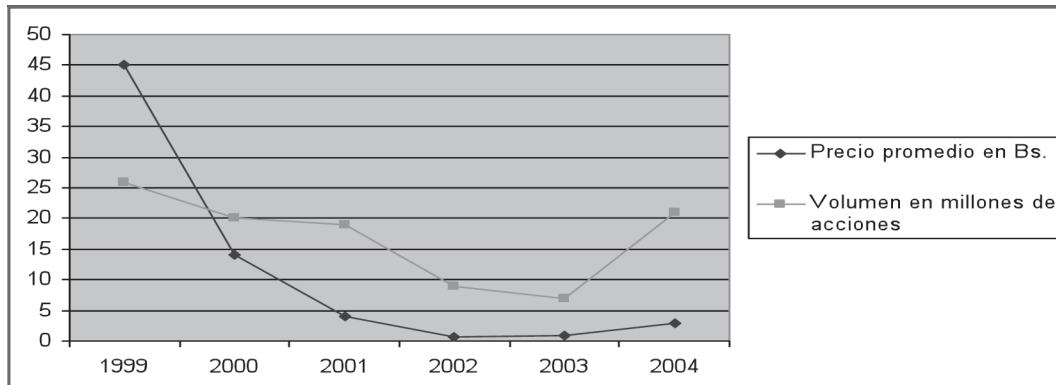
Grupo Zuliano se prepara hoy para afrontar el gran reto de definir su programa de crecimiento dentro de un ambiente petroquímico muy diferente, aparentemente en crecimiento, con altos precios, cuando se observa una recuperación de las capacidades instaladas y el apoyo por parte del Estado venezolano, cuya participación en las empresas mixtas no puede ser mayor al 10%.

Por otra parte, en el año 2005 el Estado presenta el Plan Nacional del Sector Petroquímico, responsabilizando a las instituciones gubernamentales a preparar programas sectoriales que incorporen las

condiciones necesarias para el desarrollo de la industria petroquímica.

En tal sentido, GZ debe establecer mecanismos para recuperar la participación de los pequeños inversionistas privados, ya que como se observa en el Gráfico 5, a partir del año 2003 se esta dando inicio a una leve recuperación del movimiento accionario, señal muy importante para canalizar fondos de capital a través del mercado de capitales, ya que GZ constituye un excelente vehículo de inversión para que el pequeño ahorrista pueda participar en el negocio petroquímico actual y potencial.

Gráfico 5 >>>  
Movimiento accionario



Fuente: Elaboración propia con base en los informes anuales de Grupo Zuliano

## 7. Consideraciones finales

En general, las estrategias empresariales centran la atención en fortalecer las ventajas comparativas y racionalizar los costos, como una vía para proteger o ampliar su mercado, con el propósito de obtener la máxima rentabilidad.

A pesar de los grandes esfuerzos que ha realizado la gerencia de GZ para mejorar la salud administrativa y resultados financieros, no ha podido garantizar una retribución adecuada a los accionistas.

Uno de los principales factores estratégicos que GZ ha mantenido, es la asociación con Pequiven Complejo Zulia, proveedor de materia prima para la industria petroquímica, lo que

le ha permitido desarrollarse como el mayor inversionista privado en el sector petroquímico de Venezuela.

Dada las oportunidades que está ofreciendo el Estado venezolano, Grupo Zuliano se prepara hoy para afrontar el gran reto de definir su programa de crecimiento dentro de un ambiente petroquímico y económico muy diferente, aparentemente en crecimiento, con altos precios, donde se observa una recuperación de las capacidades instaladas y el apoyo por parte del Estado, cuya participación en las empresas mixtas no puede ser mayor al 10%; con un escenario político-económico nacional, turbulento, incierto, y riesgoso; y en que además la gerencia de la empresa requiere recuperar la confianza de los pequeños inversionistas privados.

## Bibliografía >>

- Corredor, J. (2001). *La planificación estratégica*. Cuarta edición actualizada, Editores Hermanos Vadell. Valencia, Caracas, Venezuela.
- Fred R., D. (2003). *Administración estratégica*. Pearson Educación de México. Novena Edición.
- Grupo Zuliano, C.A (1994) Informe anual correspondiente al ejercicio económico al 28 de febrero 1994. Maracaibo, Venezuela.  
  
(1995) Informe anual correspondiente al ejercicio económico al 28 de febrero 1995. Maracaibo, Venezuela.  
  
(1996) Informe anual correspondiente al ejercicio económico al 28 de febrero 1996. Maracaibo, Venezuela.  
  
(1997) Informe anual correspondiente al ejercicio económico al 28 de febrero 1997. Maracaibo, Venezuela.  
  
(1998) Informe anual correspondiente al ejercicio económico al 28 de febrero 1998. Maracaibo, Venezuela.  
  
(1999) Informe anual correspondiente al ejercicio económico al 29 de febrero 1999. Maracaibo, Venezuela.  
  
(2000) Informe anual correspondiente al ejercicio económico al 28 de febrero 2000. Maracaibo, Venezuela.  
  
(2001) Informe anual correspondiente al ejercicio económico al 28 de febrero 2001. Maracaibo, Venezuela.  
  
(2002) Informe anual correspondiente al ejercicio económico al 28 de febrero 2002. Maracaibo, Venezuela.  
  
(2003) Informe anual correspondiente al ejercicio económico al 28 de febrero 2003. Maracaibo, Venezuela.  
  
(2004) Informe anual correspondiente al ejercicio económico al 29 de febrero 2004. Maracaibo, Venezuela.  
  
(2005). Informe anual correspondiente al ejercicio económico al 28 de febrero 2005. Maracaibo, Venezuela.  
  
(2006) Memorando de entendimiento para la reestructuración accionaria del Grupo Zuliano, C.A., y la redención parcial de la participación del accionista internacional Petrochemical Holding LTD (IPHL). Maracaibo, Venezuela.



- Hitt, M.; Ireland, D.; Hoskisson, R. (1999). *Administración estratégica*. Tercera Edición International Thomson Editores. Impresión en México.
  - Ministerio de Planificación y Desarrollo (2005). Plan nacional del sector petroquímico. Versión preliminar.
  - Ohmae, K. (2005). *La mente del estratega*. McGraw-Hill Interamericana de España, SAU.
  - Porter, M. (2003). *Ser competitivo*. Ediciones Deusto, España.
  - República Bolivariana de Venezuela (1999). Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Caracas, Venezuela.
- (2005). Gaceta Oficial No. 38.112. Caracas, Venezuela.
- (2007). Comisión Central de Planificación. Gaceta Oficial No. 5.841 del 22 de junio de 2007. Caracas, Venezuela.
-