

CREOLE PETROLEUM CORPORATION

Alejandro E. Cáceres

LA GRAN FUSIÓN PETROLERA DE LOS AÑOS CUARENTA

El análisis de los factores que llevaron, en 1943, a Standard Oil de Nueva Jersey a fusionar en la Creole Petroleum Corporation sus operaciones venezolanas de producción, refinación y comercialización, revela que los motivos de una fusión pueden ir más allá del negocio. Las relaciones gubernamentales también resultan determinantes al incidir en el desarrollo económico y la sostenibilidad del negocio a largo plazo.

LAS FUSIONES Y ADQUISICIONES constituyen una de las principales áreas de interés en los negocios. Permiten a las empresas expandirse, tanto geográficamente como a lo largo de la cadena de valor (al adquirir proveedores de materia prima o redes de distribución), y diversificar sus productos y servicios. De esta manera, las empresas incrementan su poder de mercado, desarrollan capacidades organizacionales y se tornan más competitivas. Para la historia empresarial, las fusiones y adquisiciones son fundamentales a fin de comprender la evolución de las organizaciones empresariales a lo largo del tiempo.

Desde comienzos del siglo XX, la industria petrolera ha experimentado intensas olas de fusiones y adquisiciones, que han dado lugar a grandes multinacionales integradas como Royal Dutch Shell, ExxonMobil, Chevron, BP, ConocoPhillips y Total. Una de las fusiones más importantes de la industria ocurrió en la década de los cuarenta y forma parte de la historia empresarial venezolana, al dar origen a la Creole Petroleum Corporation, la principal empresa petrolera en Venezuela durante casi medio siglo, hasta su nacionalización en 1975.

Alejandro E. Cáceres, gerente de Planificación Estratégica de The Coca-Cola Company y profesor de historia empresarial en la Universidad Católica Andrés Bello.

Este caso de historia empresarial se centra en el estudio de la evolución histórica y los factores que llevaron a Standard Oil de Nueva Jersey (hoy parte de Exxon Mobil) a fusionar en 1943 sus operaciones de producción, refinación y comercialización en Venezuela en la Creole Petroleum Corporation. El análisis de este caso revela que los factores motivadores de una fusión pueden ir más allá del negocio: las relaciones gubernamentales pueden resultar determinantes en un sector como el petrolero, pues inciden en el desarrollo económico y la sostenibilidad del negocio a largo plazo.

Standard Oil: el *trust* del petróleo de Rockefeller

Fundada en Estados Unidos por John D. Rockefeller en 1870, la Standard Oil Company se dedica inicialmente a la refinación de petróleo. Logra desarrollar un exitoso modelo de negocios basado en sus relaciones con empresas ferrocarrileras, para el transporte de sus productos, y la capitalización de economías de escala, al incrementar su capacidad de producción y disminuir sus costos (Chandler, 1990). Con este modelo, aunado a sus tenaces prácticas de negocios con sus competidores, al culminar la década de 1870 Standard controla el noventa por ciento del negocio refinador en Estados Unidos (Yergin, 1992).

El poder de mercado alcanzado por Standard hace que sea acusada de monopolista en la década de 1880. La solución que encontró Rockefeller, para mantener el dominio del mercado y dejar de lado estas acusaciones, consistió en «refinar» un concepto legal —el *trust*— que separa la propiedad y el control de una empresa de la obtención de beneficios económicos (Micklethwait y Wooldridge, 2003). Para ello, en 1882, crea la Standard Oil de Nueva Jersey, mediante la cual las acciones de las refinadoras independientes son adquiridas y colocadas en un *trust* (fideicomiso) que representa los intereses de los accionistas de Standard. Esto mantiene a las refinadoras como empresas independientes, aunque en realidad eran controladas por Standard (Yergin, 1992). De allí que Standard Oil sea uno de los ejemplos más relevantes en la historia empresarial de multinacionales que se expanden dentro de su área de negocios, por medio de fusiones horizontales, en este caso mediante la incorporación de otros refinadores (Boyce y Ville, 2002).

Hacia el final del siglo XIX Standard ha construido refineries de gran capacidad de producción, desarrollado una amplia red de distribución y comercialización, y creado una jerarquía de gerentes para coordinar el negocio: las tres inversiones relacionadas que le permiten convertirse en una de las primeras empresas industriales modernas (Chandler, 1990). Sin embargo, no tenía operaciones de extracción de petróleo. Ante la necesidad de asegurar fuentes de suministro para sus refineries, Standard Oil toma una decisión estratégica defensiva y entra en el negocio de la producción (Yergin, 1992). Esto hace de Standard Oil de Nueva Jersey una empresa petrolera integrada: exploración y producción, refinación, transporte y comercialización.

El *trust* del petróleo de Rockefeller sufre una nueva arremetida judicial y en 1911 un tribunal antimonopolio toma una decisión histórica: disolver la Standard Oil y desmembrarla en varias empresas. Entre las empresas que de allí resultan se encuentran las Standard Oil de Nueva Jersey y Nueva York (ambas actualmente fusionadas de nuevo en ExxonMobil), la Standard Oil de California (actualmente Chevron) y la Standard Oil de Indiana (actualmente parte de British Petroleum). Otras grandes empresas petroleras surgen en ese período, entre ellas la anglo-holandesa Royal Dutch Shell, la británica Anglo-Persian (hoy British Petroleum) y la estadounidense Gulf Oil (hoy parte de Chevron).

La competencia en la industria petrolera se intensifica a comienzos del siglo XX con el incremento sustancial de la demanda mundial de combustibles por cambios tecnológicos, como los motores de combustión interna. En estas circunstancias, el control de la competencia por cuotas de mercado se torna muy relevante dado los peligros de una guerra de precios. La solución para evitarla se logra en 1928 en el Castillo de Achnacarry (Escocia), donde coinciden los líderes de las mayores petroleras del mundo, encabezados

La industria petrolera venezolana es considerada como pionera en el desarrollo de explotación de petróleo costa afuera

por Henri Deterding (Shell), Walter Teagle (Standard Oil de Nueva Jersey) y John Cadman (Anglo-Persian). En este encuentro se firma el Acuerdo de Achnacarry conocido como «As-Is». En el documento, los firmantes se comprometen a mantener intactas (*as-is*, en inglés) las cuotas de mercado en los diferentes países donde operan, según las proporciones que tenían para el momento del acuerdo, así como suministrar crudo desde la zona geográfica más cercana a los mercados (Jonker y van Zanden, 2007).

Pero las empresas no cesan de competir por asegurar nuevas reservas de crudo. Esto les lleva a una decidida expansión geográfica en lugares tan distantes como Sumatra, Rumania, Rusia, Mesopotamia (hoy Irak), Persia (hoy Irán) y la nación llamada a convertirse en el primer exportador mundial de petróleo en la primera mitad del siglo XX: Venezuela.

Los inicios de las operaciones petroleras estadounidenses en Venezuela

Luego de la llegada de Royal Dutch Shell en 1912, con la adquisición de la Caribbean Petroleum Corporation y el posterior descubrimiento del primer pozo petrolero comercial en la cuenca del Lago de Maracaibo, las empresas petroleras estadounidenses comienzan a interesarse en Venezuela, motivadas por tres factores. En primer lugar, Shell estaba haciendo grandes inversiones en el país, acumulando vastas concesiones y comenzando a cosechar éxitos: una señal para las petroleras estadounidenses del potencial de Venezuela. En segundo lugar, después de más de dos décadas operando en México, las empresas estadounidenses estaban experimentando caídas en la producción de los yacimientos e incrementos en los precios locales. En tercer lugar, Venezuela ofrecía un marco jurídico ventajoso y un entorno que estaba lejos de la hostilidad hacia las empresas extranjeras, como el existente en México producto de la revolución (Brown, 1985).

Los orígenes de las operaciones petroleras de Jersey Standard en Venezuela vienen por tres vertientes: la Standard Oil Company de Venezuela (1921), la Lago Petroleum Corporation (1923) y el Creole Syndicate (1920). La primera, Standard Oil Company de Venezuela (SOV) fue constituida por accionistas estadounidenses que previamente habían obtenido el derecho de explotar concesiones en el occidente y el oriente de Venezuela. En 1925 comienzan las primeras exploraciones en los estados Zulia y Falcón al occidente, y Monagas y Delta Amacuro al oriente. A pesar de sus inversiones, la SOV no hace un descubrimiento significativo de petróleo. Finalmente, en 1928 descubre pozos comerciales en Quiriquire, al oriente del país (Barberii, 1997; Martínez, 1988).

La segunda vertiente, Lago Petroleum Corporation (LPC), inicia operaciones en Venezuela en 1923, como subsidiaria de

Pan American Petroleum and Transport Company, empresa estadounidense con operaciones en California y México. En Venezuela, adquiere los derechos de explotación petrolera en occidente. Asimismo, en 1925 absorbe a las empresas británicas British Equatorial Company Ltd. y British Zulia Oil Company, con concesiones en los estados Monagas, Sucre y Zulia. La LPC enfrenta grandes retos tecnológicos para desarrollar las concesiones que estaban costa afuera, en las aguas del Lago de Maracaibo. Sin embargo, ya British Equatorial había logrado, de forma rudimentaria, dar los primeros pasos para explotar petróleo a orillas del Lago, al descubrir en 1923 el primer pozo petrolero en sus aguas. Esto hace a la industria petrolera venezolana pionera en el desarrollo de explotación de petróleo costa afuera (Lagoven, 1989).

La LPC se convierte en la segunda empresa petrolera más importante de Venezuela, después de Shell, aportando el 28 por ciento de la producción hacia 1928 y concentrando

A partir de la fusión, Creole consolida su liderazgo en Venezuela, construye el complejo refinador de Amuay y desarrolla una valiosa labor en los campos de formación de talento humano en la industria petrolera, infraestructura, salud, ciencia, educación y cultura

su producción de petróleo en el Lago de Maracaibo (Barberii, 1997). La refinación y el transporte corren a cargo de otras subsidiarias de Pan American. El transporte de crudo desde el Lago de Maracaibo hasta Aruba está a cargo de Lago Shipping Company. En Aruba, al igual que Shell en Curazao, la Lago Oil & Transport Company construye una refinería para el crudo venezolano. Hacia 1925, LPC pasa a formar parte de la Standard Oil de Indiana, que absorbe a Pan American (Larson, Knowlton y Popple, 1971).

La tercera vertiente, The Creole Syndicate, surge en Estados Unidos en 1920 para controlar las concesiones petroleras en Venezuela, subcontratando empresas operadoras para su explotación, tal como lo hizo en el Lago de Maracaibo con la Gulf Oil Corporation. Sin embargo, Creole calcula que puede obtener mejores precios por su petróleo que el ofrecido por Gulf, y estudia negociar con la Lago Oil & Transport Company (Larson, Knowlton y Popple, 1971).

La fusión de Creole: solución a los retos organizacionales y gubernamentales

El interés del Sindicato Creole en negociar con otras petroleras se hace del conocimiento de Jersey Standard, e inician una negociación que permite unir dos de las tres vertientes: la SOV y el Sindicato Creole. Al concretarse en 1928, el Sindicato cambia su nombre por Creole Petroleum Corporation, absorbe a la SOV y consolida sus propiedades bajo el control de Jersey Standard. Para ese momento la industria petrolera venezolana produce cerca de 290 mil barriles diarios y está dominada por Shell, con cerca de la mitad del petróleo, mientras que SOV produce escasamente 15 mil barriles diarios.

A partir de 1929 la crisis económica que sacude a Estados Unidos afecta al sector petrolero, y crea las condiciones para unir el destino de la Creole Petroleum Corporation con la última de las vertientes, Lago Petroleum Corporation (LPC). La LPC era propiedad de Pan American, controlada por la Standard Oil de Indiana. En 1931, el exceso de oferta de petróleo por nuevos yacimientos en Texas lleva a los productores de

Estados Unidos a solicitar que se proteja el petróleo local contra el importado. Esto complica la situación de Standard Oil de Indiana, porque le era difícil colocar el petróleo de LPC fuera de Estados Unidos y enfrentaba amenazas de nacionalización de sus intereses en México. Esto le lleva a ofrecer en venta sus propiedades fuera de Estados Unidos a Shell, Texaco y Jersey Standard. Esta última se interesa, particularmente, en sus operaciones en Venezuela y la negociación se concreta en 1932 (Larson, Knowlton y Popple, 1971).

Al adquirir a LPC, Jersey Standard supera a Shell como líder de la industria petrolera de Venezuela. Al aportar la mitad de los 420 mil barriles diarios producidos en el país hacia 1933, se convierte en la mayor exportadora de petróleo del mundo. Para ese momento, Venezuela era el mayor exportador del mundo, con ocho por ciento de la producción mundial (Larson, Knowlton y Popple, 1971; Barberii, 1997).

Las adquisiciones de Jersey Standard tienen implicaciones adicionales. Venezuela se convierte en el escenario donde los acuerdos de Achnacarry se pondrían a prueba. Con la caída del mercado petrolero mundial entre 1929 y 1932, Shell disminuyó su producción, en tanto que Jersey Standard la mantuvo. Sin embargo, el interés de Jersey Standard era incrementar su producción para depender menos de compras de crudo a terceros para refinación. Ante la subida de la demanda de petróleo a partir de 1933, Jersey Standard incrementa su producción con la adquisición de Lago, lo que era consistente con Achnacarry. El respeto a los términos del acuerdo en Venezuela lleva incluso a que se considerara fusionar las operaciones de Jersey Standard y Shell en Venezuela bajo una estructura para manejar con mayor efectividad el negocio. Esta propuesta fue descartada por Shell en virtud de que afectaría su posición y podría implicar una preponderancia del estilo gerencial estadounidense, diametralmente diferente de la cultura petrolera anglo-holandesa (Jonker y van Zanden, 2007).

Hasta comienzos de los años cuarenta tanto Creole Petroleum Corporation (Creole), como Standard Oil de Venezuela (SOV) y Lago Petroleum Corporation (LPC) operaban como entidades autónomas, con operaciones de producción, refinación y comercialización en el occidente y el oriente de Venezuela. Dado que Creole y LPC tenían accionistas minoritarios no era posible fusionarlas, pero se estableció una unificación administrativa con el mismo tren ejecutivo para ambas empresas. Los intereses minoritarios en LPC impedían también una fusión con SOV, por lo cual se simplificó su estructura gerencial haciendo que la responsabilidad operativa fuese transferida a la compañía que pudiese manejarla mejor. Finalmente, Creole centralizó su tren ejecutivo en Caracas y estructuró sus operaciones geográficamente, asignando a SOV la responsabilidad de Oriente y a LPC la de Occidente, tradicionalmente sus áreas de operación (Larson, Knowlton y Popple, 1971).

A pesar de los ajustes de unificación administrativa, centralización en Caracas y separación de las operaciones en Occidente y Oriente, continúan presentes tres factores que llevan a la fusión de las operaciones de producción y comercialización de Jersey Standard en Venezuela en la Creole Petroleum Corporation. El primero es el lineamiento global de Jersey Standard de mantener las relaciones corporativas tan simples y directas como fuese posible, manteniendo al mínimo posible el número de subsidiarias y sin accionistas minoritarios (Larson, Knowlton y Popple, 1971). Así, la estructura de las empresas de Jersey Standard en Venezuela podía ser mejorada para cumplir con los lineamientos organizacionales mediante la fusión de todas sus operaciones en una entidad.

El segundo factor es gubernamental: la fricción entre Jersey Standard y el gobierno venezolano, debido a la estructura de las empresas. Evidencia de ello es que el presidente Medina Angarita comenta a los ejecutivos de Jersey Standard en Venezuela que la estructura local de las empresas no era la más apropiada, porque resultaba confuso para las autoridades venezolanas determinar con cuál de ellas debían discutir determinados temas (Cáceres, 2009). Estas fricciones trascienden durante la negociación de la Reforma Petrolera de 1943, cuando Henry Linam, el principal ejecutivo de Jersey Standard en Venezuela, renuncia a su cargo y sale del país por diferencias con las autoridades venezolanas. Linam es reemplazado por Arthur Proudfoot, quien contaba con el carácter necesario para manejar el nuevo estilo del gobierno venezolano, muy diferente del existente en los años veinte y treinta (Larson, Knowlton y Popple, 1971).

El tercer factor es también de origen gubernamental: la necesidad de contar en Venezuela con una estructura que facilitara acogerse a los términos de la reforma petrolera, en particular los relacionados con la confirmación de concesiones existentes y el otorgamiento de nuevas concesiones en el oriente del país, bajo una entidad jurídica. Adicionalmente a estos términos, la legislación establecía los principios de un nuevo esquema de repartición de los beneficios entre el Estado y las operadoras, el famoso *fifty-fifty*, así como la construcción de complejos refinadores de gran capacidad por las petroleras en Venezuela (Cáceres, 2010).

Para 1944 todos los intereses de Jersey Standard en Venezuela habían sido fusionados en la Creole, con la excepción de Mene Grande Oil Company, en la cual Jersey Standard estaba asociada con Gulf Oil Corporation y Shell. Creole adquiere los activos y propiedades en Venezuela de Lago Petroleum Corporation, Standard Oil de Venezuela es liquidada; y, de este modo, todas las operaciones de Venezuela son manejadas por Creole, con la excepción del transporte marítimo (Larson, Knowlton y Popple, 1971). Al hacerse cargo de la mitad de los cerca de 500 mil barriles diarios producidos en Venezuela y el cuarenta por ciento de la producción total de Jersey Standard en el mundo, la fusión de Creole se convierte en la más importante de la industria petrolera mundial en los años cuarenta.

A partir de la fusión, Creole consolida su liderazgo en Venezuela, construye el complejo refinador de Amuay y desarrolla una valiosa labor en los campos de formación de talento humano en la industria petrolera, infraestructura, salud, ciencia, educación y cultura. Para el momento de la nacionalización en 1975, su personal es mayoritariamente venezolano y pasa a formar parte de Lagoven, filial de Petróleos de Venezuela. A partir de entonces Exxon, la nueva denominación de Jersey Standard, continúa prestando asistencia técnica a Pdvsa y en 1997 regresa al negocio de exploración y producción, y contribuye al desarrollo de la Faja Petrolífera del Orinoco.

Lecciones de la fusión de Creole Petroleum Corporation

Este caso de historia empresarial contribuye al estudio de fusiones y adquisiciones analizando la consolidación de las operaciones de producción, refinación y comercialización de Standard Oil de Nueva Jersey en Venezuela en la Creole Petroleum Corporation durante 1943. En primer lugar, revela que la fusión estuvo motivada por factores organizacionales y gubernamentales: el lineamiento organizacional de mantener las relaciones corporativas simples y directas, la fricción que la estructura de las empresas generaba con el gobierno venezolano y la necesidad de contar con una entidad jurídica que facilitara acogerse a los términos de la Reforma Petrolera de 1943. En segundo lugar, muestra cómo la evolución histórica de la industria petrolera en Venezuela modela el camino hacia la fusión de Creole Petroleum Corporation al converger las tres vertientes que se originaron a comienzos de los años veinte: Standard Oil Company de Venezuela, Lago Petroleum Corporation y el Creole Syndicate.

Esta fusión fue la más importante de la industria petrolera mundial en su momento. Involucró la mitad de la producción de Venezuela, el mayor exportador de petróleo del mundo, y consolidó el liderazgo de Jersey Standard en la industria petrolera venezolana y la exportación mundial de crudo, que después seguiría capitalizando la nación en Lagoven, filial de Petróleos de Venezuela. **■**

REFERENCIAS

- Barberit, E. (1997): *De los pioneros a la empresa nacional 1921 1975: la Standard Oil of New Jersey en Venezuela*. Caracas: Asuntos Públicos Lagoven.
- Boyce, G. y S. Ville (2002): *The development of modern business*. Nueva York: Palgrave.
- Brown, J. C. (1985): «Why foreign oil companies shifted their production from Mexico to Venezuela during the 1920s». *The American Historical Review*. Vol. 90, No. 2.
- Cáceres, A. (2009): «The McKinsey reports in Compañía Shell de Venezuela during the 1950s and its strategic insights for Royal Dutch Shell». Trabajo presentado para la obtención del título de Maestría en Economía e Historia. Utrecht: Utrecht School of Economics.
- Cáceres, A. (2010): «La reestructuración de una multinacional: Shell de Venezuela en los años cincuenta». *Debates IESA*. Vol. XV No. 3.
- Chandler, A. D. (1990): *Scale and scope*. Cambridge: Harvard University Press. Versión española: *Escala y diversificación*. Zaragoza: Prensas Universitarias de Zaragoza, 1996.
- Jonker, J. y J. L. van Zanden (2007): *From challenger to joint industry leader (A history of Royal Dutch Shell, Vol. 1)*. Oxford: Oxford University Press.
- Lagoven (1989): *Los antecesores: orígenes y consolidación de una empresa petrolera*. Caracas: Asuntos Públicos Lagoven.
- Larson, H. M., E. H. Knowlton y C. S. Popple (1971): *New horizons 1927-1950 (History of the Standard Oil Company (New Jersey), Vol. 2)*. Nueva York: Harper & Row.
- Martínez, A. (1988): *Venezuelan oil: development and chronology*. Londres: Elsevier.
- Micklethwait J. y A. Wooldridge (2003): *La empresa: historia de una idea revolucionaria*. Barcelona: Mondadori.
- Yergin, D. (1992): *The prize: the epic quest for oil, money, and power*. Nueva York: Free Press.



EL ÉXITO ES SER UNO MISMO

JAN MOLLER

Ediciones



0212-555.42.63
ediesia@iesa.edu.ve

Si todo ser humano desea una vida de bienestar y felicidad, ¿por qué hay tanta insatisfacción? ¿Estamos condenados a ser testigos del declive de nuestra calidad de vida, o podemos erigirnos en promotores de cambios profundos, tanto en nuestro contexto personal como en nuestro entorno colectivo? Con una lógica irrefutable, Jan Moller expone sus «interpretaciones del misterio». Poco menos que imposible no identificarse con las situaciones planteadas en este libro.