

Venezuela y su Petróleo

La Crisis de la Mina

Luis A. Pacheco, Feb. 2004

Luis A. Pacheco
Febrero 2004

Previo a la presente Crisis, PDVSA ...

era una corporación energética...

- de alcance internacional en operaciones y mercados, y de reconocida solidez técnica y empresarial
- la piedra angular de las políticas públicas en el sector
- bajo creciente intervención política
- Sometida a incertidumbre estratégica: precios vs volúmenes, desarrollo del gas, participación privada, crecimiento petroquímico, etc.
- con crecientes dificultades para financiar su plan de inversiones y atraer nuevas inversiones del capital privado
- enmarcada en un modelo regulatorio limitante
- en necesidad de urgente renovación para enfrentar la nuevas realidades nacionales y globales

Sector Energético y PDVSA, Crisis y Reconstrucción

- Es de prioridad nacional:
 - Detener el creciente deterioro organizativo y operativo de PDVSA, sus empresas filiales y el Sector Conexo
 - Retomar la normalidad operacional y funcional de los sectores del petróleo, gas, petroquímica, Orimulsión® y carbón, restableciendo los niveles de pericia técnica y gerencial de una manera estructurada.
 - Reconstruir las bases para el crecimiento del Sector, recuperar los espacios perdidos de mercado, maximizar el impacto en la economía nacional y promover una amplia participación del sector privado.

Crisis y Reconstrucción



- En un entorno político y económico de alta volatilidad, es imprescindible transmitir la compleja realidad por la que atraviesa la industria y las reales expectativas que en el corto y mediano plazo es razonable proyectar para la recuperación del sector de hidrocarburos y en particular para PDVSA y sus filiales.

La politización del Sector Hidrocarburos ha hecho de PDVSA una corporación en franca minusvalía...

- **Corporación tomada por agentes políticos**
- **Capacidad de Producción y Refinación en notorio deterioro – efectos de corto, mediano y largo plazo**
- **Ambiente organizacional socavado por el temor y la falta de ética**
- **Pérdida de posicionamiento en el mercado petrolero**
- **Desaceleración desarrollo del gas. Desmantelamiento Orimulsión**
- **Deterioro significativo de los indicadores significativos en seguridad y ambiente**
- **Pérdida de capacidad de acceder a los mercados financieros – Retraso SEC, PDV Finance**

... perdiendo su norte de creación de valor

Debilitamiento de la Capacidad tecnológica..

- **Sistemas de Información de negocio debilitados – BADEP, Centinela, STARS, etc.**
- **Pérdida acervo científico en el INTEVEP – HDH, Aqua Conversión, ISAL, Orimulsión®, etc.**
- **Dstrucción capacidad de Analizar Yacimientos, Desincorporación +70% de Personal.**
- **Dstrucción de la capacidad de incorporar reservas , Desincorporación de + 90% de Dpto. de Exploración**
- **Dstrucción capacidad de formación – CIED, INTEVEP**

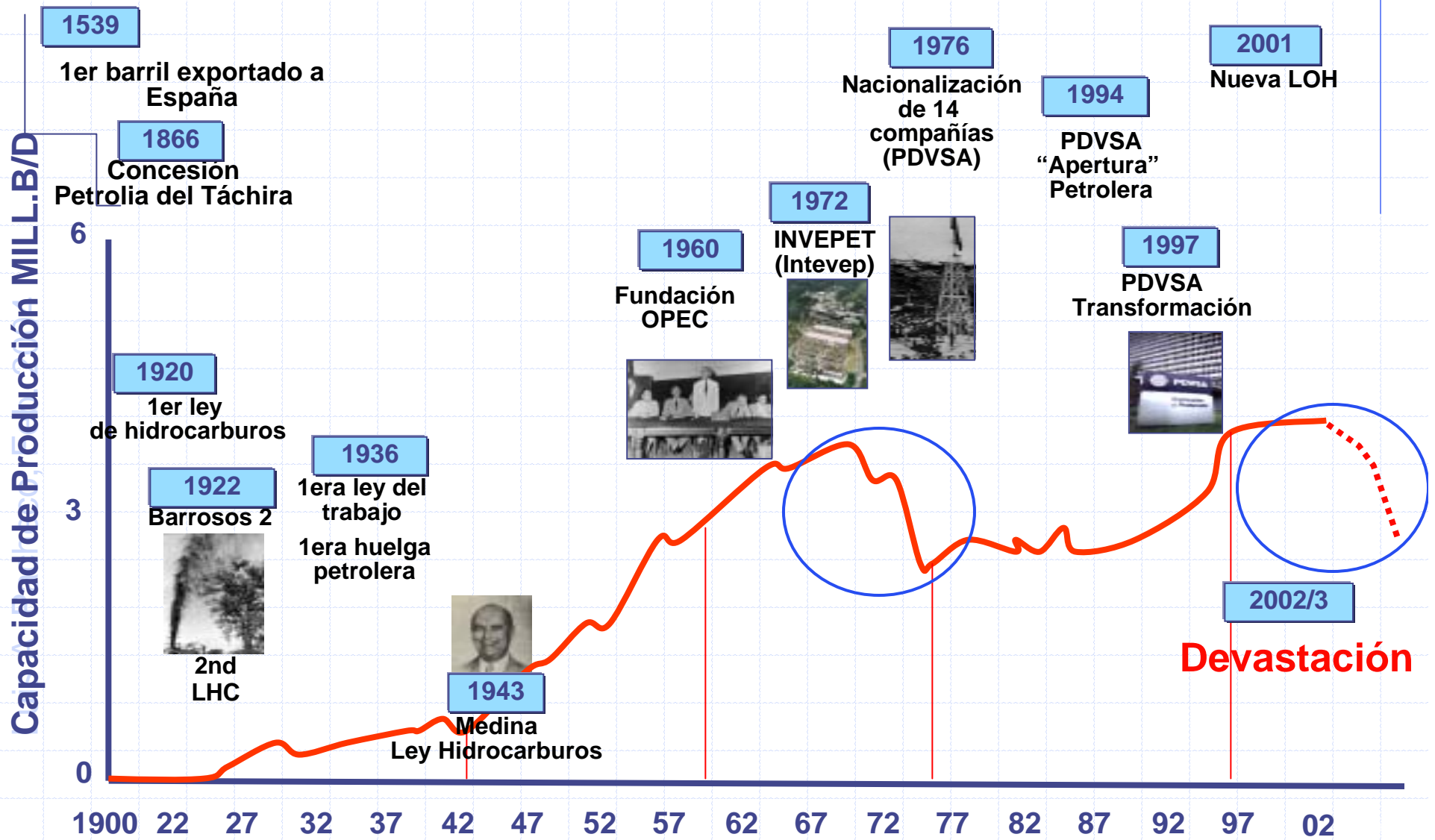
... haciendo el futuro cada vez mas inviable

Con poco o ningún control o supervisión...

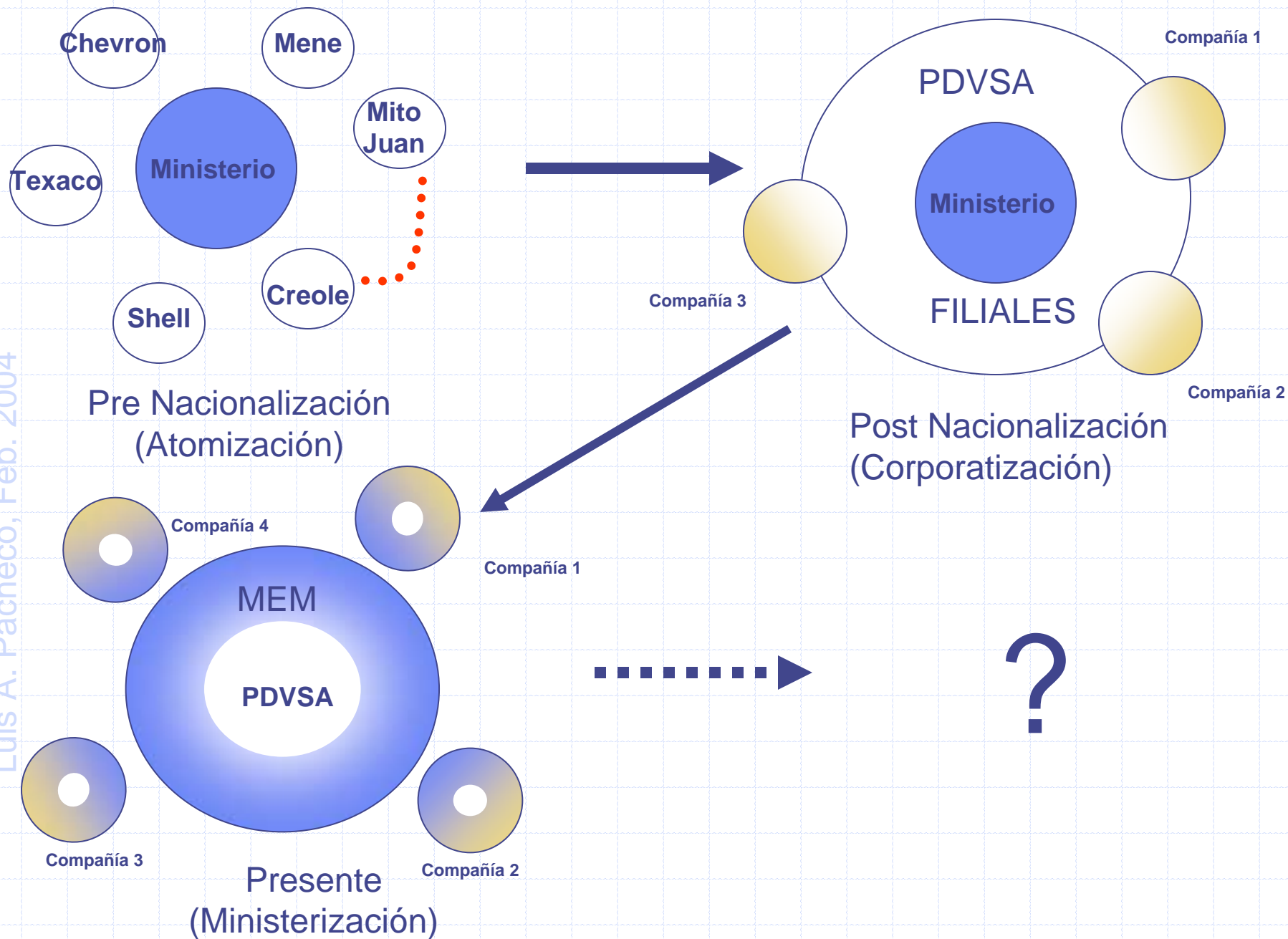
- Manejo inadecuado y poco transparente de las finanzas a todo nivel
- Contaminación entre decisiones operativas (PDVSA y sus Filiales) y decisiones del Regulador (MEM) – Inversiones en CVG, combustible a FAN
- Distracción de fondos y uso de instalaciones para propósitos no corporativos – “Misiones”
- Pérdida de capacidad de control de unidades de negocio – anarquía organizacional
- Negociaciones con terceros de debilitada transparencia – Plataforma Deltana, Ruhr Oel, Tomoporo, Freemarket, INTESA, Cooperativas etc.

... pérdida de misión empresarial e incapacidad de resguardar los intereses de la Nación

La larga historia del petróleo en Venezuela...



Evolución Modelo Petrolero Venezolano



Las Fronteras ideológicas - La Dicotomía Falaz

Ortodoxias

- **Maximar renta**
- **Control de distribución de la renta**
- **Propiedad estratégica**
- **Propiedad de “fondo de retiro”**
- **Palanca Geopolítica**
- **Difícil de comparar**
- **Maximar actividad económica**
- **Asignación de recursos en función de economías**
- **Permite asignar más recursos a inversión pública**
- **Fácil de comparar**

Control del Estado

Participación privada

Luis A. Pacheco, Feb. 2004

El uno busca maximizar su ingreso, el otro privilegia la actividad económica

El Arquetipo Minero y el Síndrome del Paraíso – Los síntomas recurrentes

Algunas características:

El mito de que no hay relación entre el “trabajo” y la “riqueza” – la renta que nos dio Dios...

Compañía petrolera nacional creada para “gerenciar” el fondo de pensiones con el que nacemos...

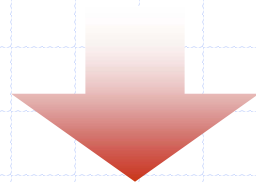
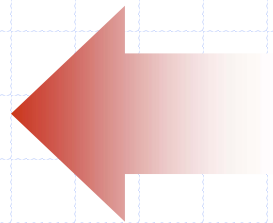
Compañía petrolera nacional es considerada un instrumento de política económica y social

Tensión destructiva entre el “productor” y el “terrateniente”

Postura del Paradigma Vigente

**Accionar
sobre el
Precio**

Antitesis
(Reacción)

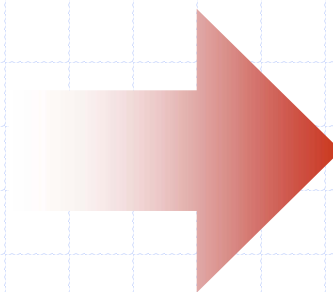


**Cuotas de
Producción**

Síntesis
(Solución)

**Ingreso
Fiscal
Decreciente**

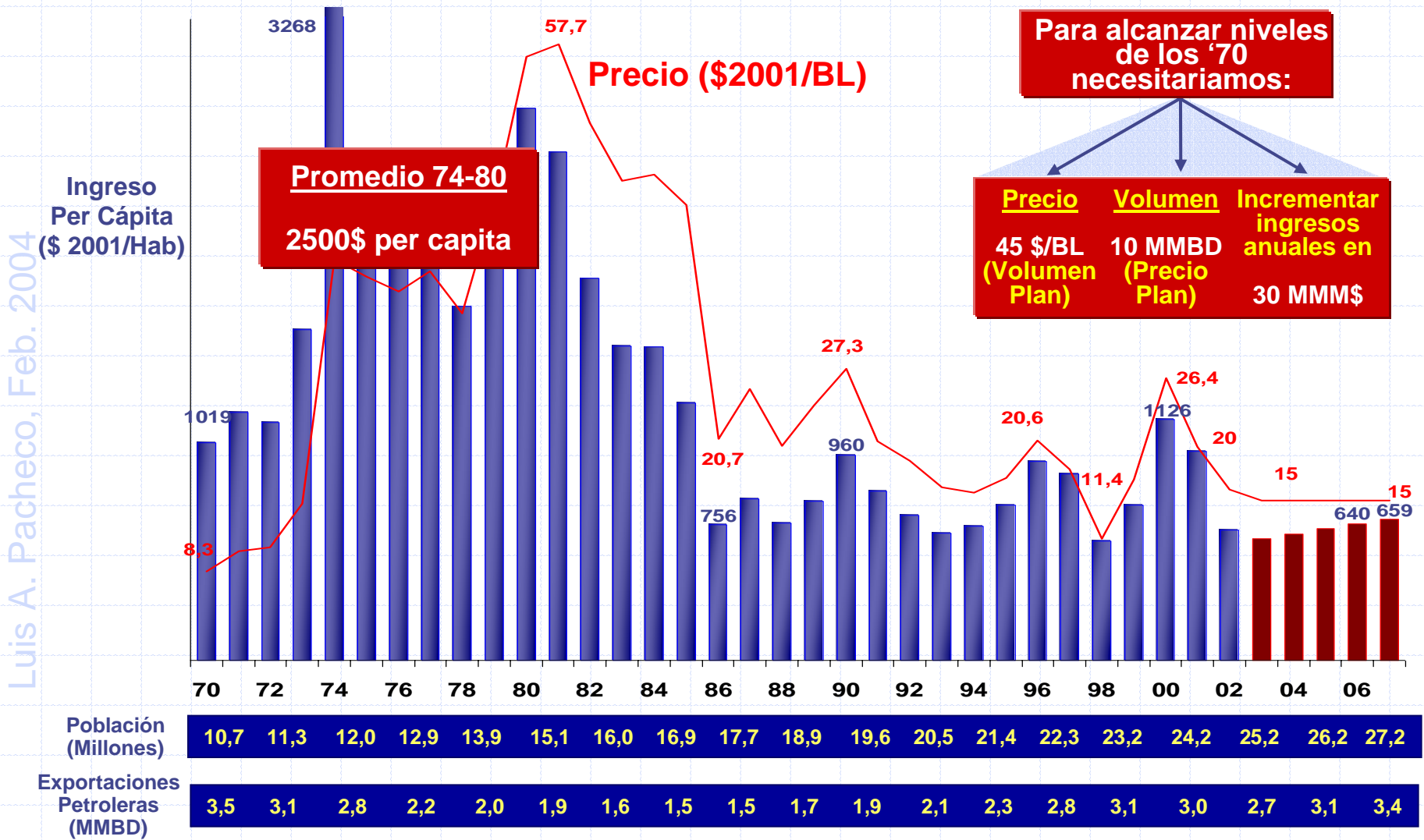
Tesis
(Problema)



- La solución del Cartel es inestable, deja mercado a competidores
- Reducir producción impacta negativamente el ambiente económico nacional
- Impacta la demanda de largo plazo
- El Estado concentra las oportunidades de Inversión

En el trasfondo, la búsqueda de la bonanza perdida...

Ingresos Exportación per cápita (\$ del 2001)



Luis A. Pacheco, Feb. 2004

El reto es preservar el negocio...

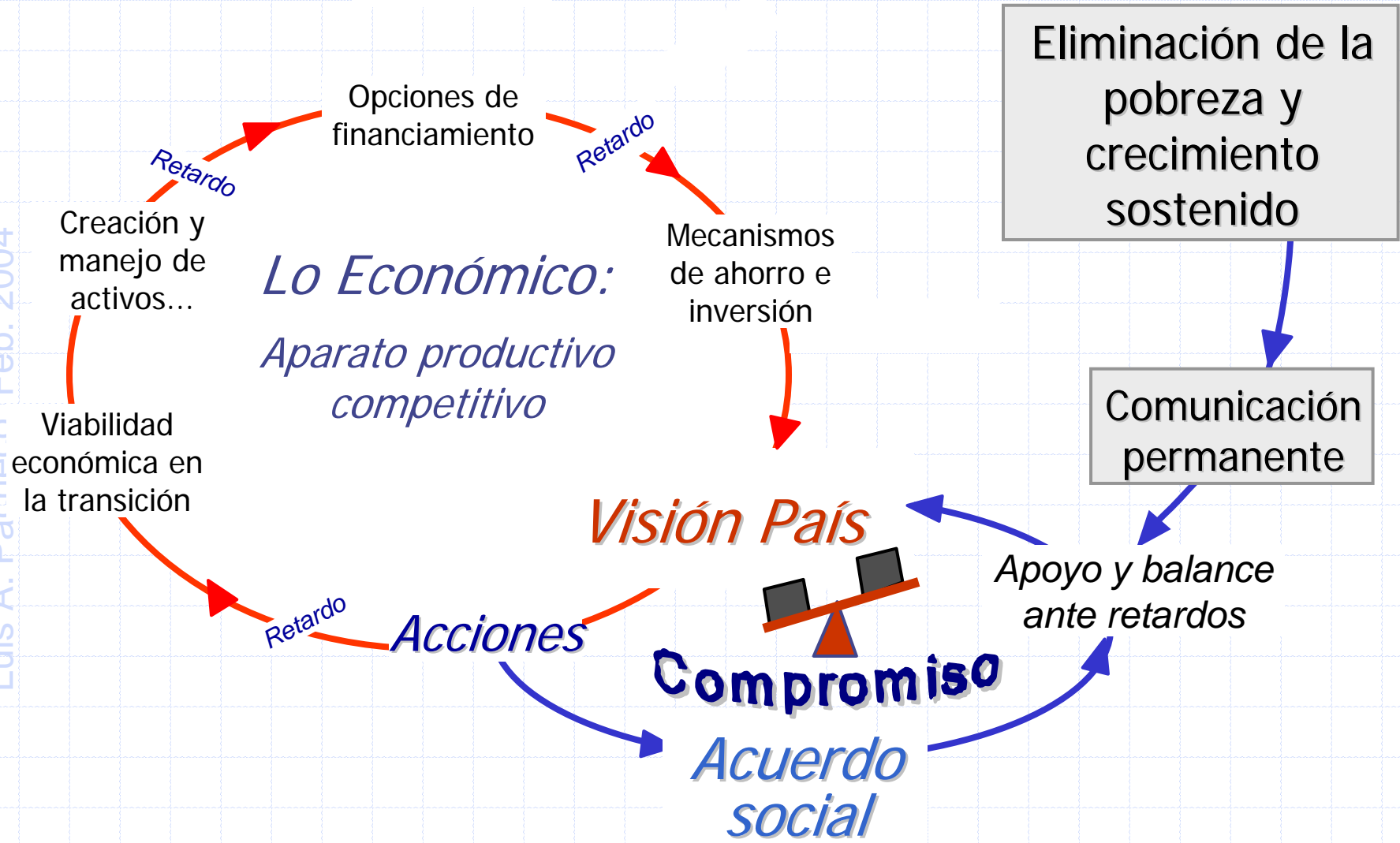
- Ser el dueño y administrar los recursos de la “mina” no garantiza que **La Nación** alrededor a ella sea sustentable.
- Asumir estrategias que preserven el espacio industrial del petróleo es tan importante como ser el “gestor” del recurso natural.
- Administrar el petróleo como un activo y no sólo como una fuente de ingresos ordinarios. Ello implica privilegiar el aumento de la producción de petróleo y gas, y su diversificación, en lugar de privilegiar la obtención de rentas*.

*... escapar de la dicotomía
Nación versus Fisco*

* Fuente: Acuerdo Social para la Superación de la Pobreza y el Desarrollo - UCAB

De un Estado rico a una Nación próspera... la migración necesaria

Luis A. Pacheco Feb. 2004



El espacio de mayor potencial en el corto plazo es el de hidrocarburos y afines...

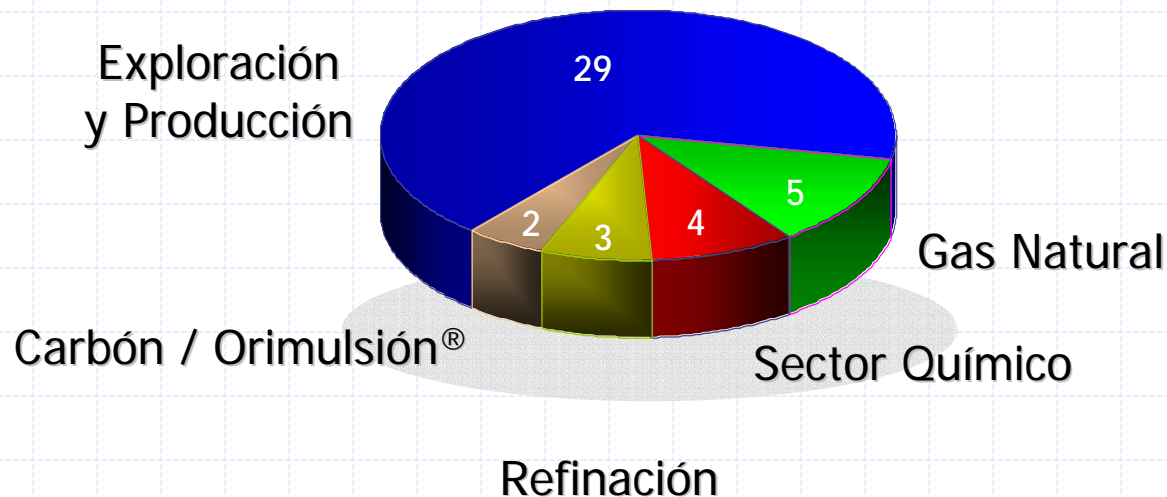
...en donde ya el Plan de Negocio 2003-2008 constituye un universo de posibilidades...

Inversiones Totales: 43000 MM\$

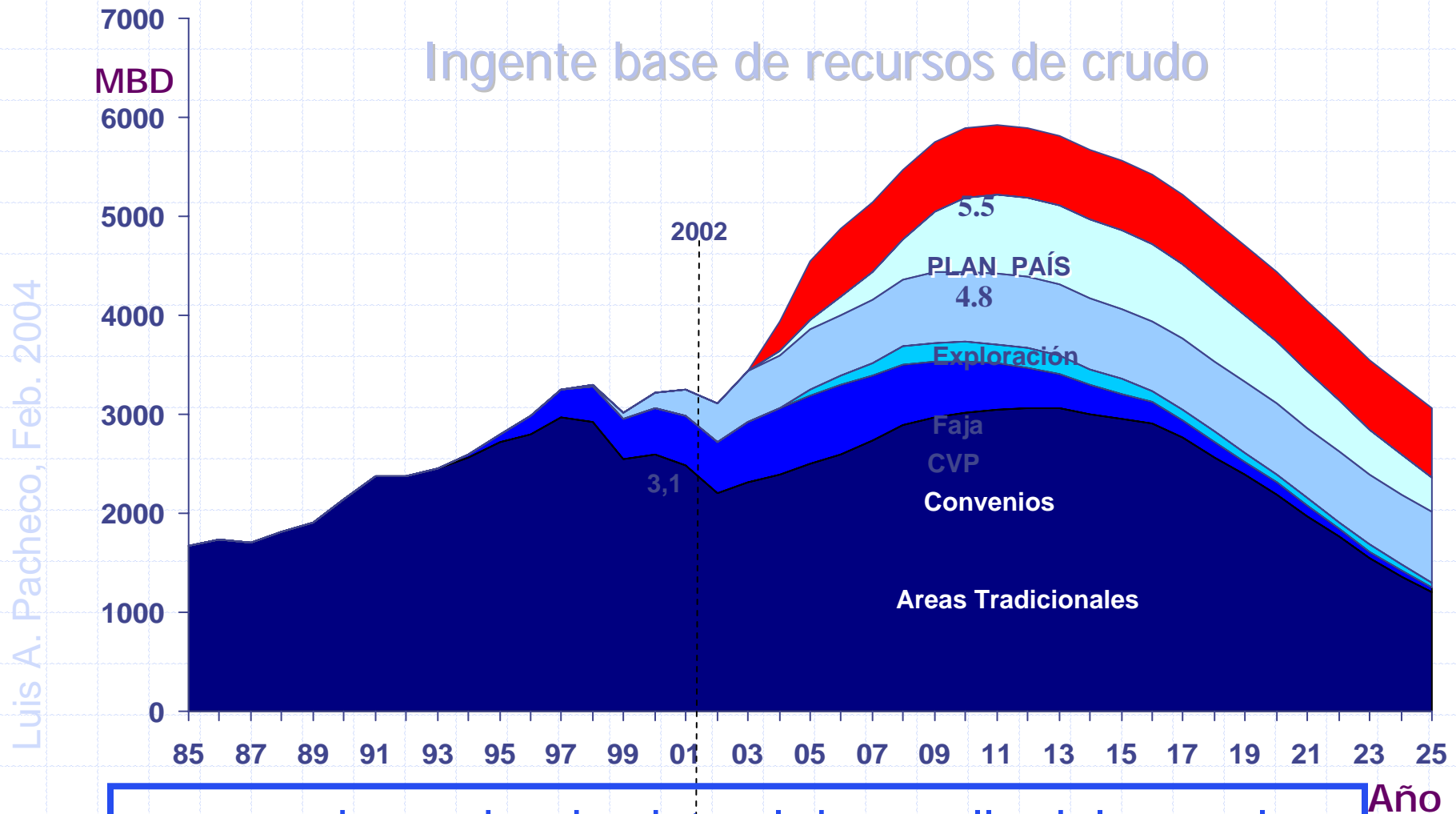
PDVSA: 30000 MM\$

Terceros: 13000 MM\$

Distribución de Inversiones MMM\$



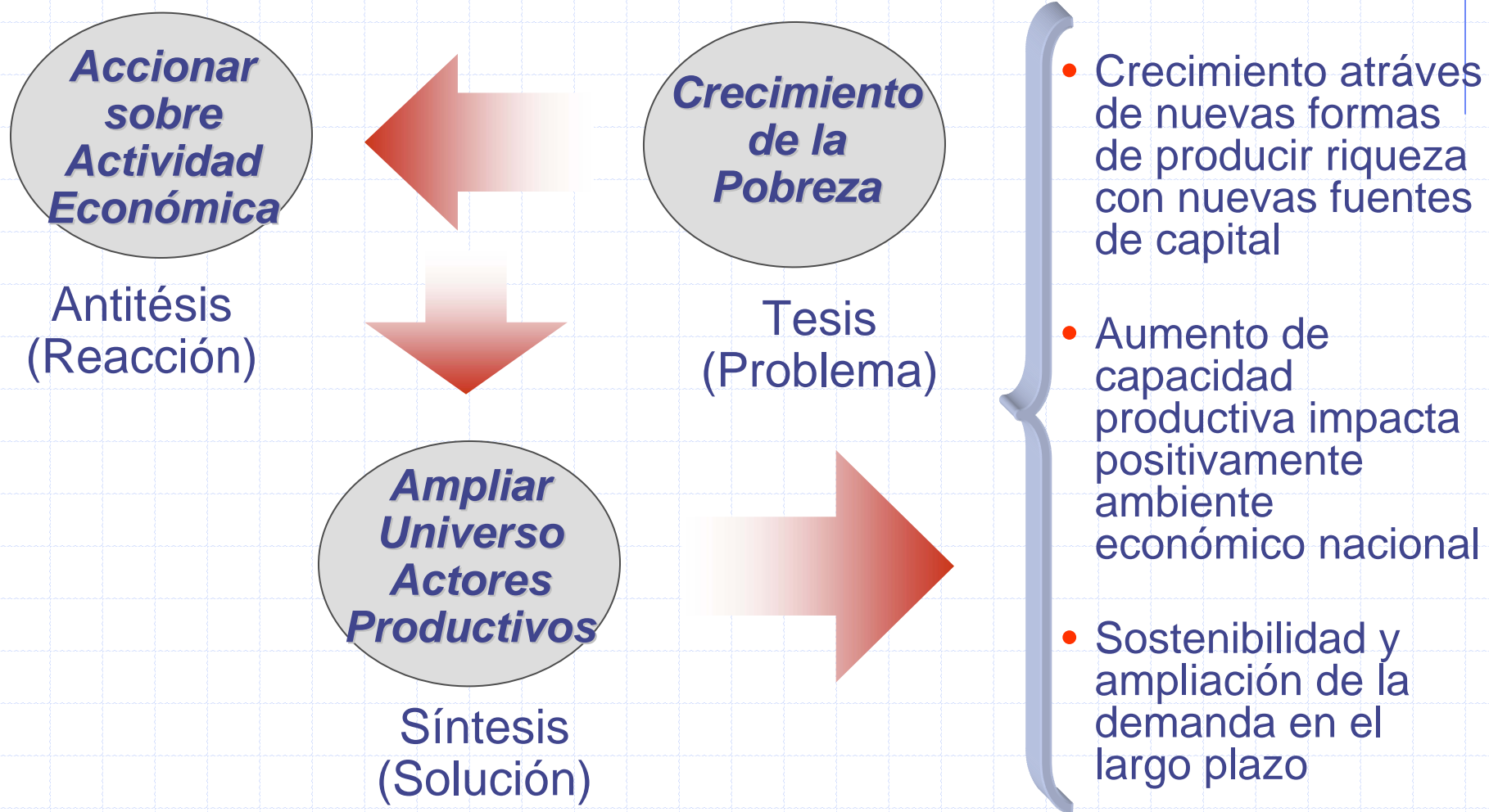
El problema nunca ha sido las oportunidades, sino la intención política...



... pero sin perder de vista el desarrollo del gas y la industria petroquímica...

El Nuevo Paradigma - mucho más que solo Petróleo o solo PDVSA

Luis A. Pacheco, Feb. 2004



Visión del Sector Hidrocarburos

- **Redefinir el rol del Estado y el marco legal que rige el sector.**
- **Adoptar política de explotación acorde con la compleja interacción entre el sector y la economía nacional**
- **Hacer de nuestra participación en la OPEP un verdadero instrumento de avance de los intereses del país**
- **Hacer de las regalías un instrumento de eficiencia productiva**
- **Reorganizar el sector de los hidrocarburos**

Cont...

Visión del Sector Hidrocarburos (cont...)

- **Hacer de Petróleos de Venezuela, S.A. (PDVSA) una empresa de excelencia y reconfigurar su estructura de gobierno**
- **Abrir el sector hidrocarburos (petróleo y gas) a la participación económica del ciudadano, abriendo espacios a la inversión privada en todas sus formas**
- **Aprovechar al máximo el impacto en el aparato productivo de la industria del gas natural y la petroquímica**

El rescate de PDVSA como primer paso...

- **Despolitización de la Corporación**
- **Restitución y respeto de los Derechos Laborales de Todo el Personal (Desincorporados y Activos)**
- **Justicia, Equidad y Etica sin Impunidad**
- **Viabilidad Financiera de la Empresa**
- **Continuidad Operativa y Funcional**
- **Declaración de “Emergencia Sectorial”**
- **Integridad Física de Personal e Instalaciones**
- **Protección Ambiental**
- **Estrecha Interacción con Socios, Contratistas y Proveedores**

La Transición Necesaria

- Alineación con visión de Mercado Energético y disponibilidad financiera
- Reactivación del aparato económico
- Jerarquización Estratégica
- Flexibilidad Organizacional
- Reinserción dentro del sector hidrocarburos del personal disponible
- Acomodación física función de necesidades operacionales
- Configuración Selectiva de negocios con óptimo uso de Socios, Contratistas y Proveedores
- Maximización de Flujo de Caja - Balance entre financiamiento propio y de terceros

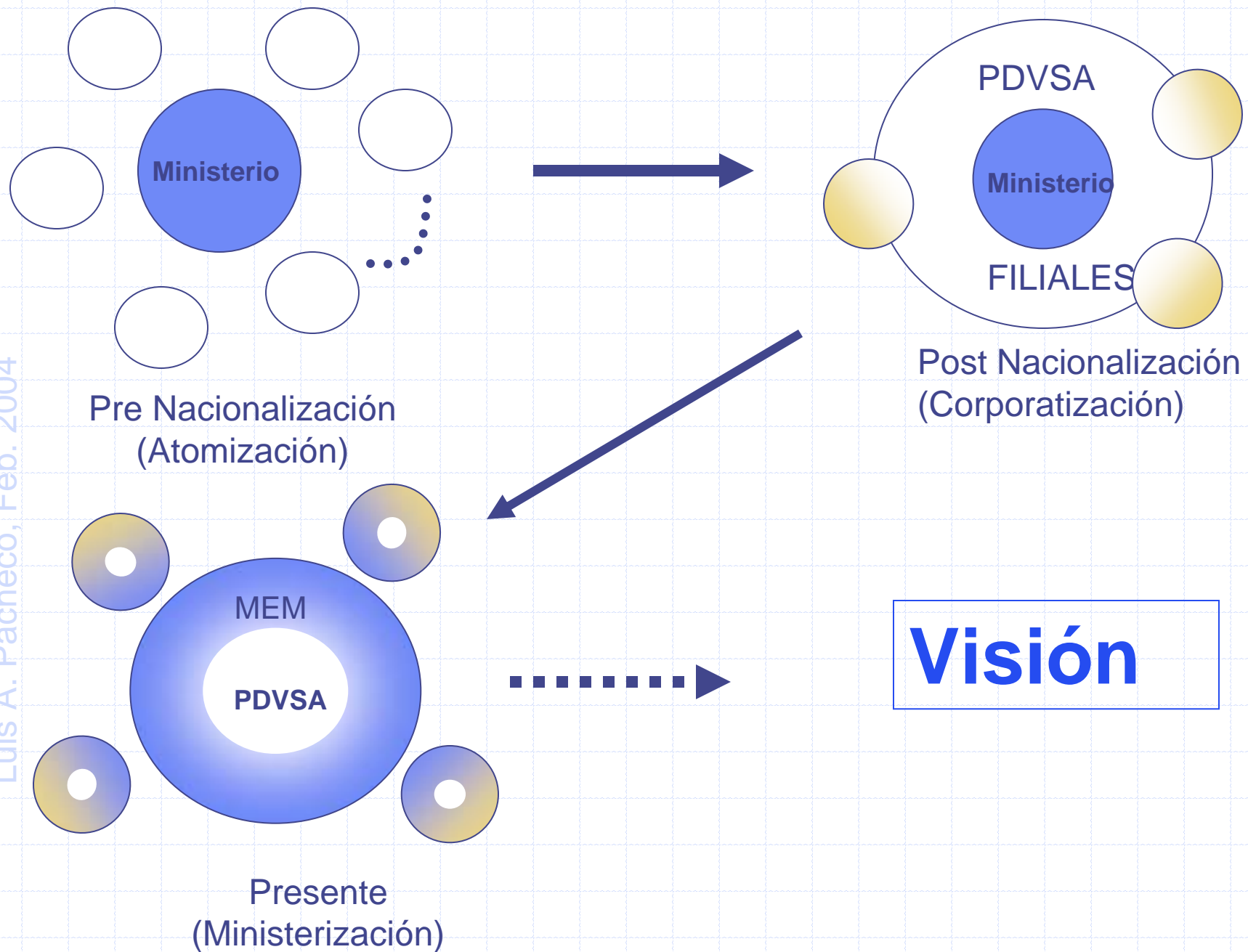
La Renovación

- Ley Orgánica de Hidrocarburos – Hidrocarburos como fuente de crecimiento económico
 - i. Reforzar rol de PDVSA como corporación comercial
 - ii. Eliminar limitaciones de participación de capital privado en toda la cadena productiva y de comercialización
 - iii. Flexibilizar régimen de regalías para promover inversión
 - iv. Unificar visión gas y petróleo
 - v. Establecer Ente regulador autónomo para el sector de hidrocarburos
 - vi. Liberar de ataduras desarrollo de mercado interno de hidrocarburos sin perder horizonte social y económico.

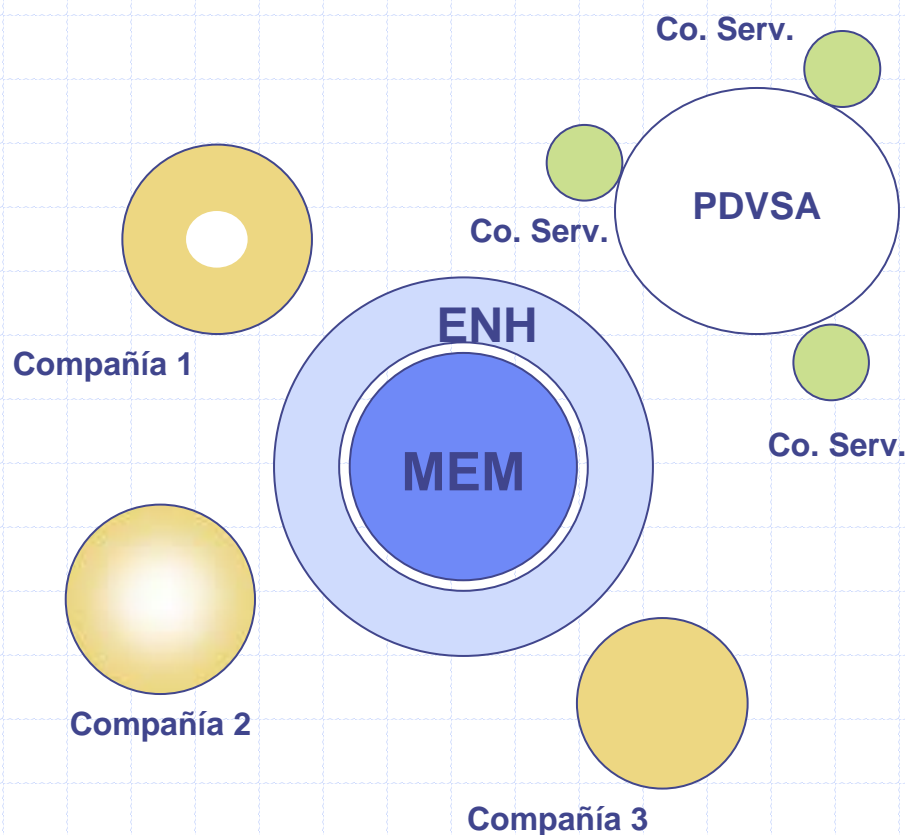
La Renovación (cont...)

- **Gobernabilidad Sector de Hidrocarburos**
 - i. **Deslindar claramente roles y responsabilidades**
 - ✓ Establecer políticas – MEM
 - ✓ Regulación del Sector – Ente Autónomo
 - ✓ Actividades productivas – PDVSA y compañías privadas, individualmente o en asociación.
 - ii. **PDVSA y sus filiales**
 - ✓ PDVSA como Casa Matriz (“ Holding”)
 - ✓ Reforzar rol comercial de PDVSA y sus filiales
 - ✓ Ampliar representatividad de Asamblea de Accionistas
 - ✓ Junta Directiva nombrada en base a criterios empresariales con período de al menos cuatro años
 - ✓ Aislar las operaciones de las decisiones políticas y de gasto público
 - ✓ Establecer política de dividendos estable y con racionalidad económica

Evolución Modelo Petrolero Venezolano



Propuesta para el Sector Hidrocarburos...



- Separación clara y definida de roles: Definición de políticas(MEM) Regulación (ENH) y Operación (PDVSA y otros)
- PDVSA como empresa reestructurada y sólida en la medida de su disponibilidad financiera - Socio preferido
- Inversionistas privados (nacionales e internacionales) en todas las fases del sector hidrocarburos
- Promoción de crecimiento del sector nacional de servicios alrededor del sector y en particular PDVSA
- Ex – trabajadores petroleros como semilla de compañías nacionales

De cara a la reconstrucción del país

Venezuela necesita recuperar y reconfigurar su Industria Petrolera aprendiendo de las lecciones de la historia

- Para que sea uno de los principales motores del progreso de la economía nacional en su conjunto.
- Para aprovechar cabalmente la oportunidad que presenta su base de recursos energéticos.
- Para armonizar su crecimiento con el resto de la Economía Nacional y especialmente el Sector de Bienes y Servicios

Esto pasa por:

- Recuperación de PDVSA como empresa de alto desempeño, transformándola en uno de los ejes del desarrollo nacional
- Apertura del sector a la inversión privada a lo largo de toda la cadena productiva y de comercialización.

***“El control de los medios
de producción de riqueza,
es el control de la vida
misma”***

Hilaire Belloc