



Plan de Recuperación de la Industria Petrolera Nacional

[2018-2022]

Plan de Recuperación de la Industria Petrolera Nacional

| 2018 - 2022 |



Contenido

I. RESUMEN EJECUTIVO

II. INTRODUCCIÓN GENERAL

III. PROPUESTA DE ESTRATEGIA PETROLERA

Lineamientos de Política Petrolera para la Transición

Fases y Escenarios para la Recuperación de la Industria

Implicaciones Fiscales de Corto y Mediano Plazo

Requerimientos Institucionales

Puntos Críticos de la Implementación

IV. PROPUESTA PARA EL RESCATE OPERACIONAL Y FINANCIERO DE LA IPN

Esquema de acciones para la reactivación de la producción

- Acciones vinculadas a Recursos Humanos y Transformación Organizacional
- Recuperación de la Seguridad y la Confiabilidad Operacional
- Acciones vinculadas al Ambiente
- Recuperación de la Seguridad Corporativa
- Reactivación de la Producción de Hidrocarburos
- Recuperación de Refinación Mejoramiento y Petroquímica
- Recuperación de la Seguridad Energética y Abastecimiento al mercado interno
- Recuperación de la capacidad de Comercialización Internacional de Hidrocarburos

Propuesta de Rediseño de Procesos y Organizaciones

Revisión de Alianzas y Compromisos

V. PERSPECTIVA FINANCIERA DE LA INDUSTRIA PETROLERA

VI. PRINCIPALES CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

REFERENCIAS

GLOSARIO DE TÉRMINOS

VII. ANEXOS

Contenido



Lineamientos de Política Petrolera del Plan de Transición

Lineamientos de Política Petrolera del Plan de Transición

- Definiciones Básicas
 - La IPN continuará siendo un sector productivo fundamental
 - PDVSA se mantendrá como una empresa pública nacional
 - Se eliminará la dualidad Ministerio de Petróleo-PDVSA
- Es urgente resolver situación financiera de PDVSA
- Revisión de los convenios internacionales
- Fijación de meta nacional de producción
- Rehabilitación física y operativa de la industria

Lineamientos de Política Petrolera del Plan de Transición

- Cambios legales:
Se modificará puntualmente la Ley Orgánica de Hidrocarburos
- Reformulación del proyecto de la faja del Orinoco
- Auge de la producción en áreas tradicionales
- Suministro de combustibles a la industria eléctrica
- Estímulo especial a la industria petroquímica
- Creación de un ente regulador de hidrocarburos

Lineamientos de Política Petrolera del Plan de Transición

- Lineamientos para la transición energética
 - Creación del Consejo Nacional de Energía
 - Compromisos de Venezuela sobre cambio climático
 - Impulso especial a la industria gasífera
 - Modificación de la Ley de Hidrocarburos Gaseosos
 - Programa para la minimización del venteo y quema del gas
 - Programa de Eficiencia Energética
 - Desarrollo de Energías Renovables
- Revitalización de la gestión ambiental y social

Fases y Escenarios de la Recuperación

Emergencia:

lograr la normalidad operacional.

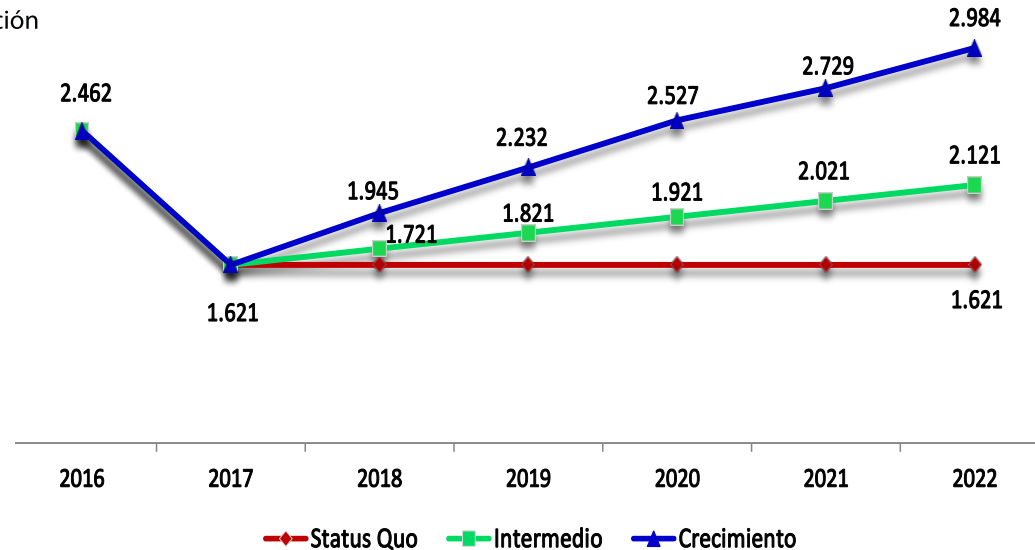
Estabilización:

estabilización y recuperación de los negocios, con capital privado nacional y foráneo.

Consolidación: expansión de la producción para aprovechar la “ventana de oportunidad” del mercado de hidrocarburos, y redefinir la institucionalidad del sector Energía.



Comportamiento Producción Estimada 2018 - 2022 (MBPD)
Escenarios Considerados



Requerimientos s institucionales

- PDVSA se mantendrá como una empresa pública nacional
- Se eliminará la dualidad entre el Ministro de Petróleo y la presidencia de PDVSA
- Se modificará parcialmente la Ley Orgánica de Hidrocarburos
- Se reformará la Ley Orgánica para el Desarrollo de las Actividades Petroquímicas
- Se reformará parcialmente la Ley de Hidrocarburos Gaseosos
- Se transferirán las empresas petroquímicas de capital público, al sector privado
- Se creará la ANH y el Consejo Nacional de Energía (CNE)

Puntos críticos de la implementación

- Selección y designación de las personas apropiadas para desempeñar los cargos directivos y gerenciales.
- Clima organizacional, auditoría del personal.
- Situación sindical, búsqueda de una deseable paz laboral.
- Comprensión mutua y relaciones expeditas con las instancias de gobierno al más alto nivel, planificación y gestión financiera.
- Convocatoria a todos los proveedores de bienes y servicios de la IPN.
- Canal de relaciones fluidas y bien sustentadas, política y técnicamente, con la Asamblea Nacional, que favorezca los cambios en la legislación petrolera.

Puntos críticos de la implementación

- Estrategia de inversiones y comercialización de hidrocarburos.
- Nueva política de precios de los combustibles.
- Nuevas condiciones de contratación de corporaciones privadas para la conformación de empresas mixtas.
- Estrategia para el manejo de CITGO y demás inversiones petroleras internacionales.
- Programas de entrenamiento, capacitación y formación de personal especializado.
- Reimplantar la política de establecer Normas y procedimientos.



Propuestas para el rescate operacional y financiero de la Industria Petrolera Nacional

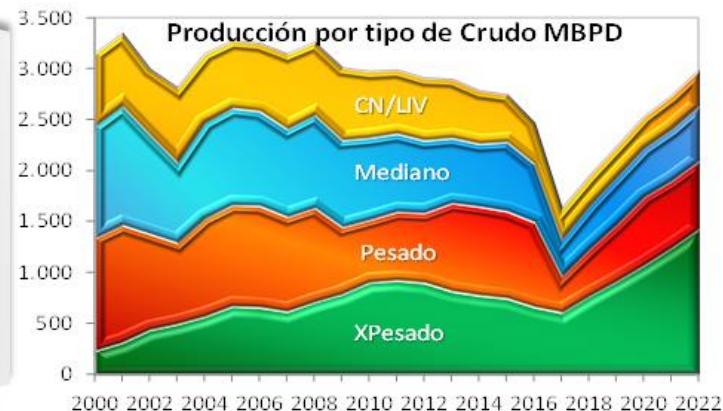
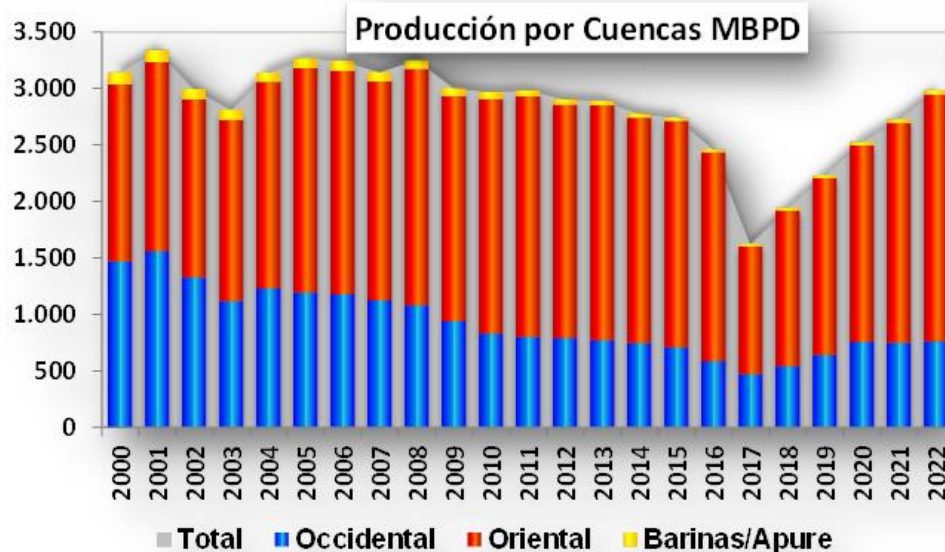
**Acciones
para la reactivación
de la producción**

Conjunto de acciones que habrá que instrumentar, a lo largo de los diferentes eslabones de la cadena de valor de la producción de hidrocarburos, como espina dorsal de los planes operativos anuales de la IPN, e incluyen:

- Vinculadas a Recursos Humanos y Transformación Organizacional
- Recuperación de la Seguridad y la Confiabilidad Operacional
- Vinculadas al Ambiente
- Recuperación de la Seguridad Corporativa
- Reactivación de la producción de hidrocarburos
- Recuperación de Refinación, Mejoramiento y Petroquímica
- Recuperación de la Seguridad Energética y abastecimiento al mercado interno
- Recuperación de capacidad Comercialización Internacional de Hidrocarburos
- Rediseño de Procesos y Organizaciones

Producción de Crudos

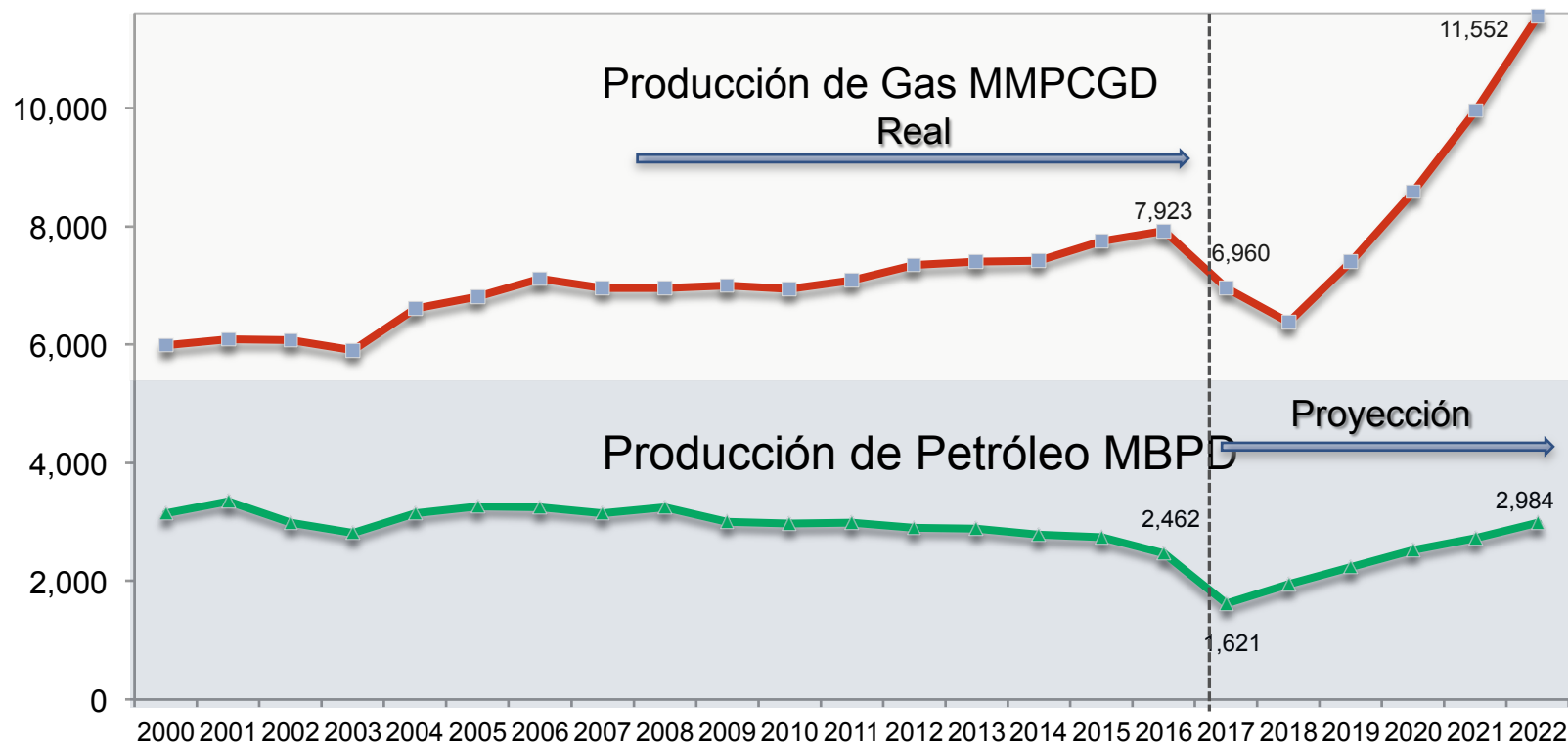
Escenario Acelerado



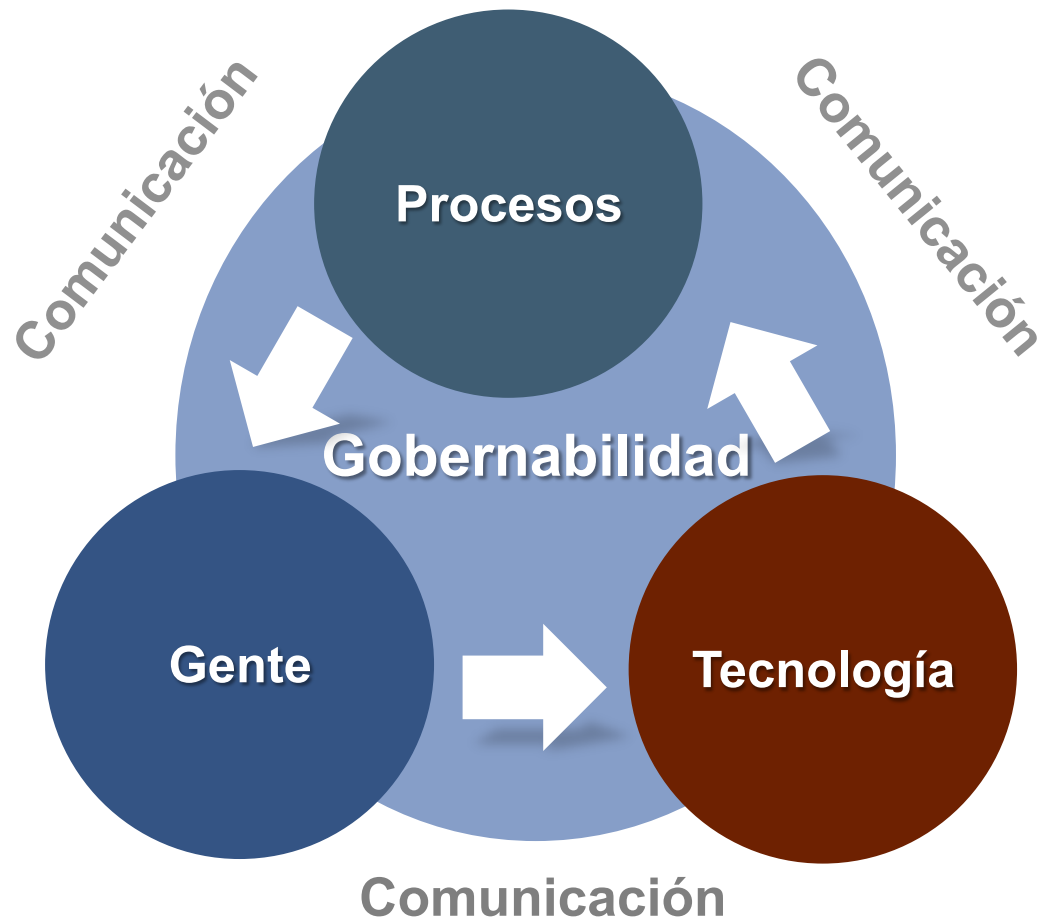
- Para alcanzar estos niveles de producción se considera:
- Reactivar 7400 pozos cerrados categoría 2
 - perforar 3803 pozos nuevos
 - Realizar 2700 trabajos de reacondicionamiento
 - Inyectar vapor a 5210 pozos (con 68 taladro/año en el primer año hasta 104 en el quinto año).

Producción de Petróleo y Gas

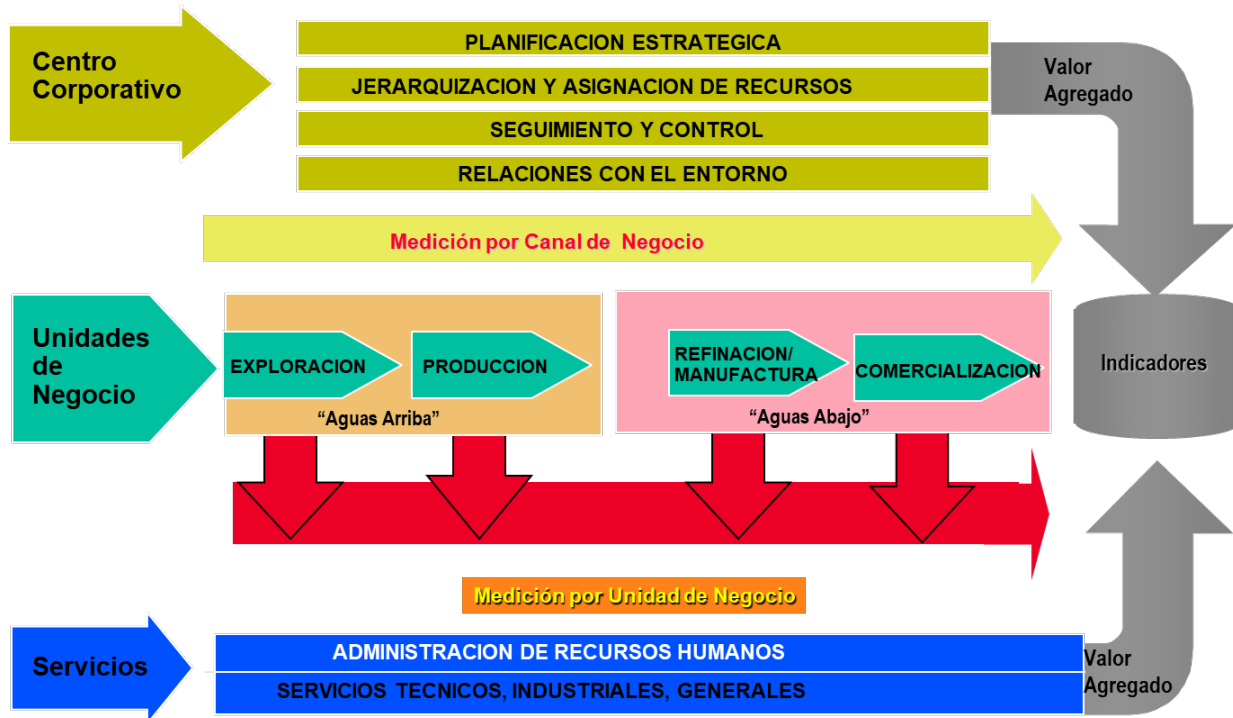
Escenario Acelerado



Recursos Humanos y Transformación Organizacional



Modelo Empresarial de la PDVSA Rehabilitada 2018+



PDVSA 2018+:

**Cultura
Corporativa
Centrada en
Creación
de Valor**

Bases Organizacionales:

Misión	Valores	Política de la Calidad	Política Financiera	Política de RRHH
---------------	----------------	-----------------------------------	--------------------------------	-----------------------------

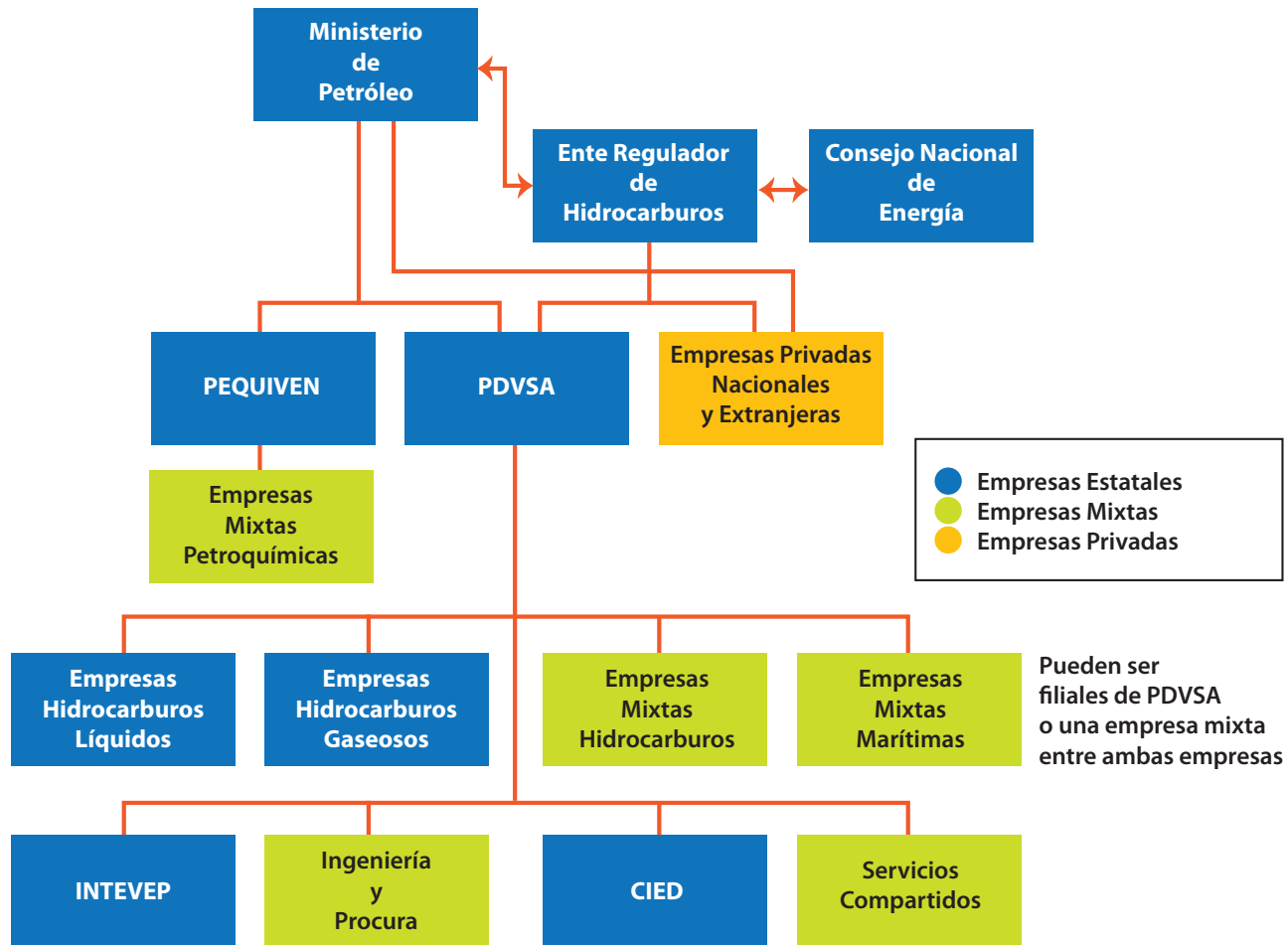
Objetivos:

Visión

Mejorar la calidad de los servicios
logrando simultáneamente
aumentar ingresos y reducir costos

Dimensión Cliente	Dimensión Accionista	Dimensión Procesos	Dimensión Aprendizaje Organización
------------------------------	---------------------------------	-------------------------------	---

Propuesta de Organización IPN 2018+





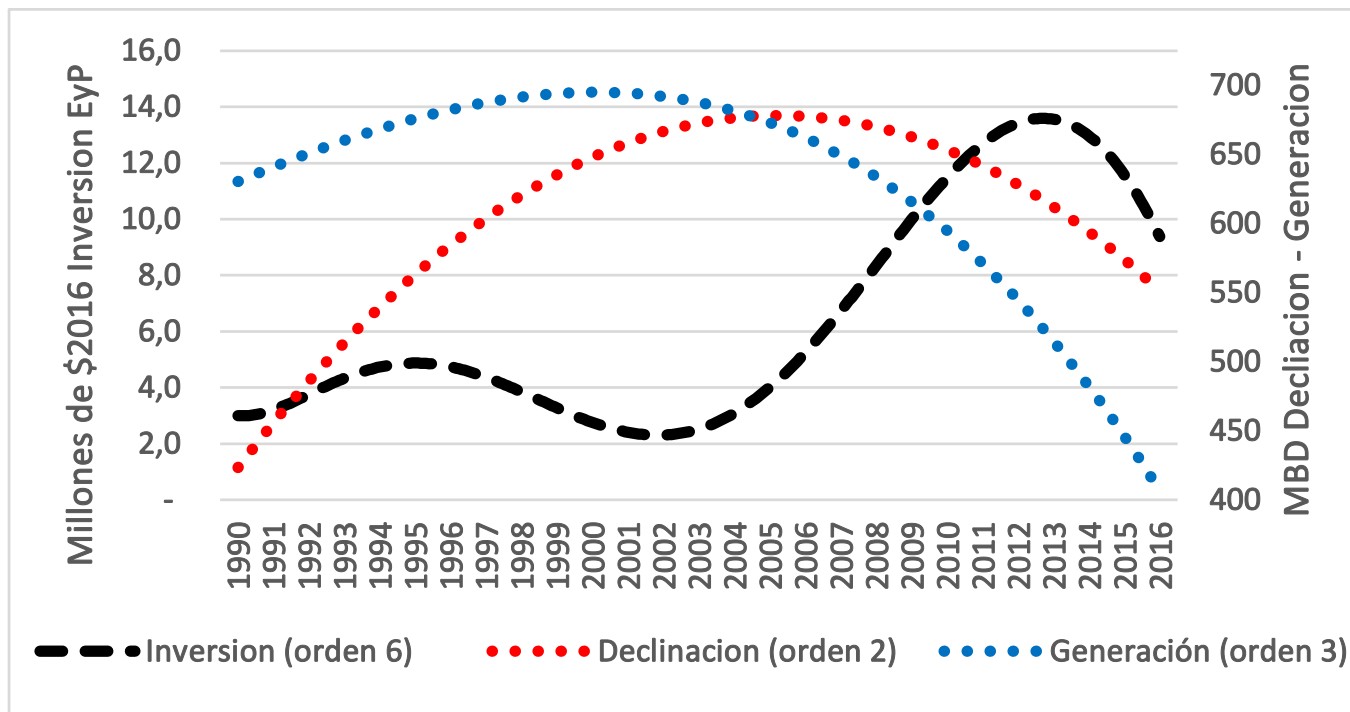
Perspectiva Financiera de la Industria Petrolera Nacional:

Bajo diferentes escenarios
de recuperación

Inversión real EyP y generación de barriles

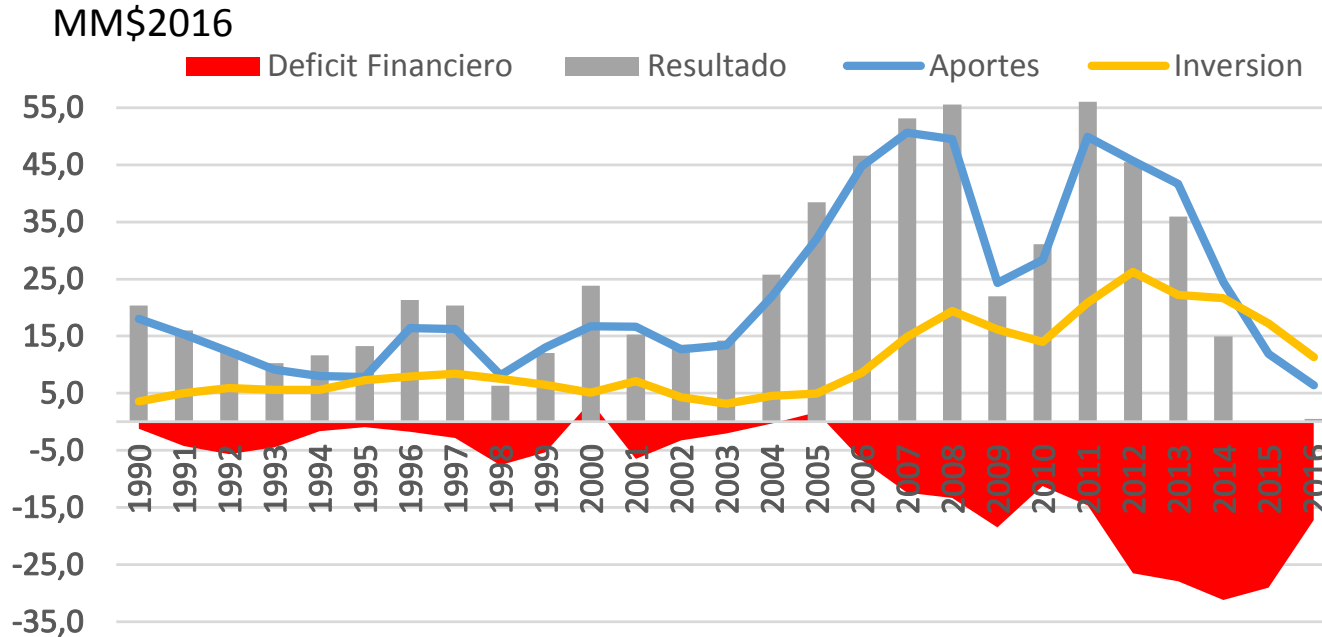
(índices 1990 = 100)

A pesar de inversión reciente, la generación no compensa declinación natural



Inversión y déficit financiero PDVSA

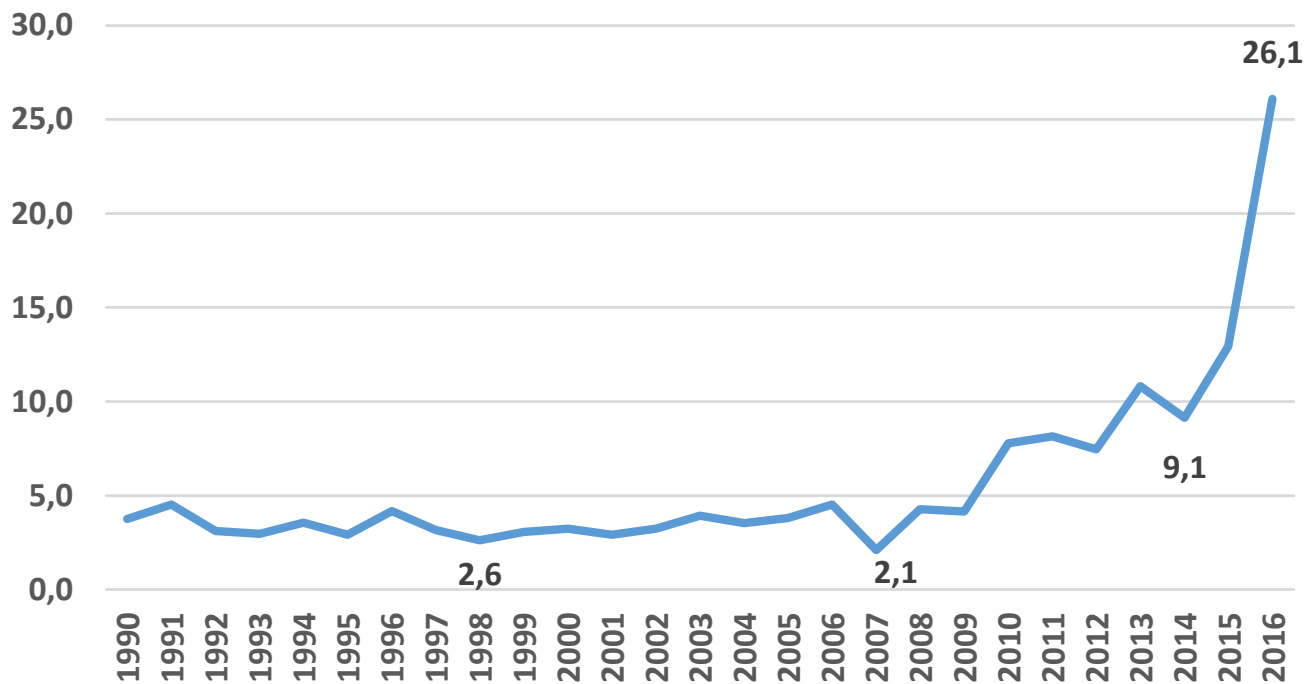
Déficit financieros
crecientes y a
niveles records –
mas 5 veces los
niveles históricos



Se mantiene déficit
crónico a pesar de
contracción en
aporte fiscal e
inversión

Aporte fiscal –
parafiscal inferior a
los tiempos de
plena apertura!

Meses promedio pago proveedores PDVSA



Fuente: cálculos propios del autor

Desde 1990 hasta 2007 se observa un comportamiento relativamente estable.

Aumento de la demora en pago proveedores a partir del 2010 parece reflejar problema sistémico en el manejo de la industria

Subsidios a la energía

Propicia
el aumento
del consumo

Debilita el flujo
de caja y la
infraestructura
(falta de recursos
para invertir)

Subsidios a la Energía en Venezuela

		2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Miles de Millones de dolares										
Petróleo		16,3	10,4	15,7	22,0	17,3	22,3	21,1	18,8	11,9
Gas		3,6	1,1	1,4	1,9	2,7	4,0	3,3	2,7	1,5
Electricidad		4,3	2,6	2,9	3,2	3,4	8,3	7,0	3,7	2,7
Total		24,2	14,1	20,0	27,1	23,4	34,6	31,4	25,2	16,1
Estructural %										
Petróleo		67,2%	73,9%	78,6%	81,2%	73,9%	64,5%	67,2%	74,5%	74,0%
Gas		14,9%	7,6%	7,1%	7,0%	11,5%	11,6%	10,5%	10,6%	9,5%
Electricidad		17,9%	18,5%	14,3%	11,8%	14,5%	24,0%	22,3%	14,8%	16,5%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: IEA Base de datos de Subsidios.

Escenario de
recuperación de
la IPN pasa por
reducir tasa actual
de 98% a menos
de 50%

Alianzas y Compromisos: efecto sobre necesidades de financiamiento

Alianzas y compromisos comerciales derivan en necesidades anuales de financiamiento de 15,5 MMM\$

Deudas y pasivos contingentes (MMM\$)			
		Saldos	Necesidad Financiamiento/año
Fondo Chino		20	4,0
Pasivos contingentes		55	5,5
Laborales		20	
Ex socios		25	
Otros		10	
Deuda proveedores		20	2,0
Deuda financiera		40	4,0
		135	15,5

Condicionantes de las perspectivas financieras de la IPN

Externos: precios de acuerdo a LEEPIC, Brent \$/Bbl 58 - \$/Bbl 72

Internos:

Escenarios volumétricos:

1,6 MMBD con inversiones ~ 10 MMM\$/año

2,1 MMBD con inversiones ~ 15 MMM\$/año

3,0 MMBD con inversiones ~ 20 MMM\$/año

Lineamientos y política corporativa relacionadas con:

Misiones y Desarrollo Social (MyDS: 29,1% - 0%)

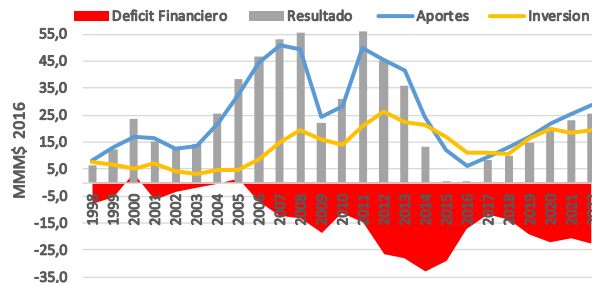
Subsidios al mercado doméstico (TSMI: 98% - 0%)

Participación privada en inversiones requeridas (PP: 0% - 100%)

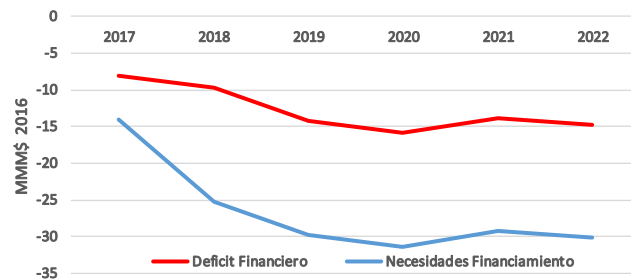
Crecimiento Acelerado: Inicial

MyDS 29,1%
TSMI 98%
PP 0%

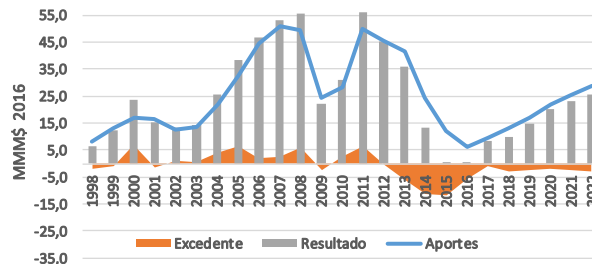
Inversion y deficit financiero Pdvs



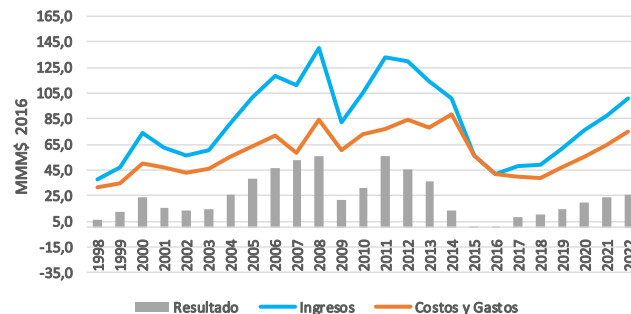
Necesidades de financiamiento Pdvs



Resultado operativo, aportes y excedente Pdvs



Ingresos, gastos y resultado operativos Pdvs



Resultados y hallazgos

1. Ninguno de los escenarios son sostenibles financieramente, a menos que se modifiquen MyDS, TSMI y PP. En cualquier escenario las necesidades de financiamiento estarían entre los 25 - 30 MMM\$/año
2. La modificación de MyDS o TSMI o PP en forma aislada no garantiza tampoco la sostenibilidad (cobertura de necesidades de financiamiento) incluso si MyDS pasa de 29,1% a 0% ó TSMI pasa de 98% a 0% ó PP pasa de 0% a 100%.
3. Para garantizar la sostenibilidad financiera en cada uno de los escenarios se requiere modificar simultáneamente las tres “palancas”: MyDS, TSMI y PP.
4. El escenario de mayor recuperación de la volumetría es el que garantiza mayor aporte fiscal (17,5 MMM\$/año vs 6,5 MMM\$/año con la menor volumetría)

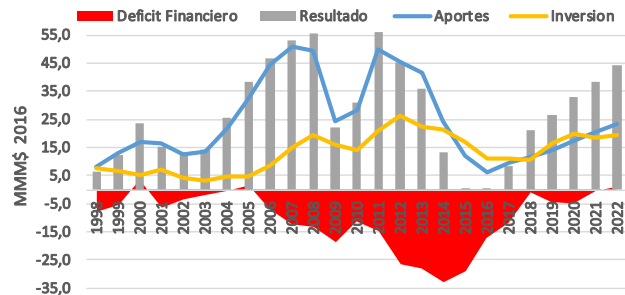
Resultados y hallazgos

5. Escenario Status Quo requiere para lograr sostenibilidad:
 - Eliminación de MyDS
 - Reducción de regalías de 30% a 20%
 - Eliminación de los subsidios los combustibles en MI
 - Participación de 100% de privados en nuevas inversiones
6. Escenario Intermedio requiere para lograr sostenibilidad:
 - Eliminación de MyDS
 - Eliminación de los subsidios los combustibles en MI
 - Participación de 100% de privados en nuevas inversiones
7. Escenario Crecimiento Acelerado requiere para lograr sostenibilidad:
 - Eliminación de MyDS
 - Eliminación de los subsidios los combustibles en MI
 - Participación de 70% de privados en nuevas inversiones

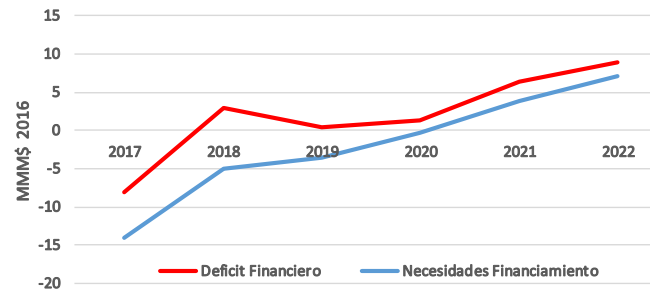
Crecimiento Acelerado: Sostenible

MyDS 0%
TSMI 0%
PP 70%

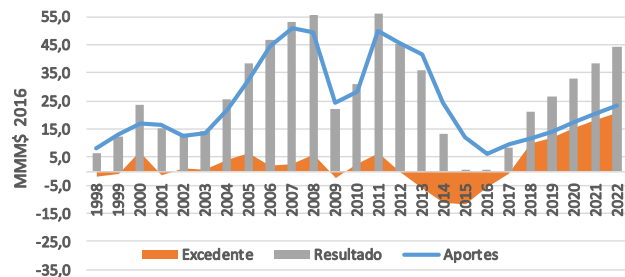
Inversion y deficit financiero Pdvsa



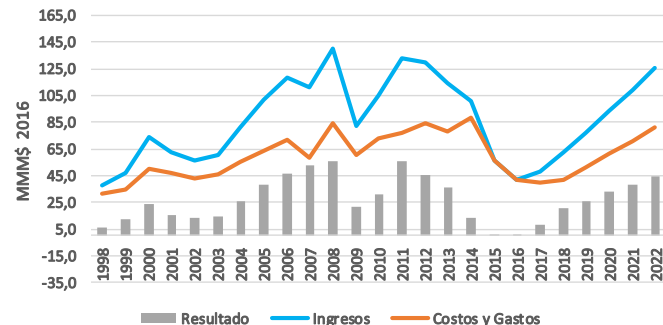
Necesidades de financiamiento Pdvsa



Resultado operativo, aportes y excedente Pdvsa



Ingresos, gastos y resultado operativos Pdvsa





Conclusiones

Recomendaciones

Principales Conclusiones

Principales mensajes o hitos indispensables a tomar en cuenta, para el futuro de la IPN:

1. La IPN debe continuar siendo un sector productivo fundamental para lograr la estabilización y superar la crisis económica.
2. Instrumentar, de inmediato, un plan viable para la rehabilitación de la IPN, aprobado por el Ejecutivo Nacional.
3. Lograr un clima de paz laboral que permita efectuar los cambios organizacionales propuestos.
4. Solucionar el grave problema de endeudamiento y flujo de caja de PDVSA requiere la más alta prioridad al inicio del plan de recuperación.

Principales Conclusiones

5. Implantar una política agresiva de entrenamiento, capacitación y formación de recursos humanos en las diferentes áreas de la IPN.
6. A los fines de incrementar la producción, será necesario reformular el proyecto de la Faja Petrolífera del Orinoco.
7. Revisar la política de suministro de combustibles a la industria eléctrica.
8. Desarrollar la industria gasífera.
9. Eliminar la quema del gas asociado, a través de un programa que haga económicamente viable su recuperación.
10. Ampliar la industria petroquímica al capital nacional y foráneo.

Recomendaciones

Al Ejecutivo Nacional, que declare la IPN en situación de emergencia y proceda a:

1. Designar, a través del ministro de Petróleo, una nueva Junta Directiva de PDVSA con las calificaciones necesarias.
2. Discutir con la Junta Directiva de PDVSA el escenario de producción más conveniente.
3. Resolver la situación de endeudamiento de PDVSA y demás asuntos de carácter financiero.
4. Analizar, a través del ministro de Petróleo, las definiciones de política petrolera y otras coadyuvantes a la rápida recuperación de la IPN. Nueva política sobre precios de combustibles y subsidios en el mercado interno.

A la nueva Junta Directiva de PDVSA que proceda a:

- Instrumentar el plan de recuperación de la empresa contenido en el presente documento y, especialmente, las propuestas para el rescate operacional y financiero de la IPN, con la adecuada participación del sector privado nacional y foráneo.



Rara vez
la gente
logra obtener
lo que no
se propone

Thoreau