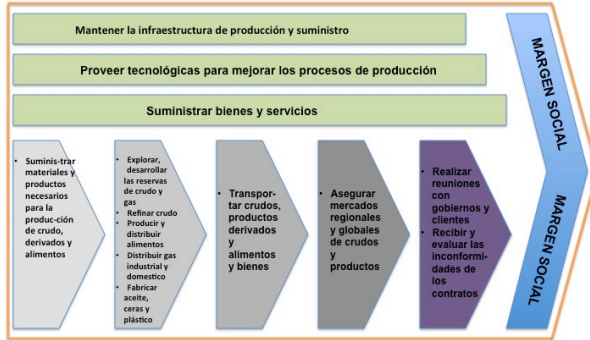


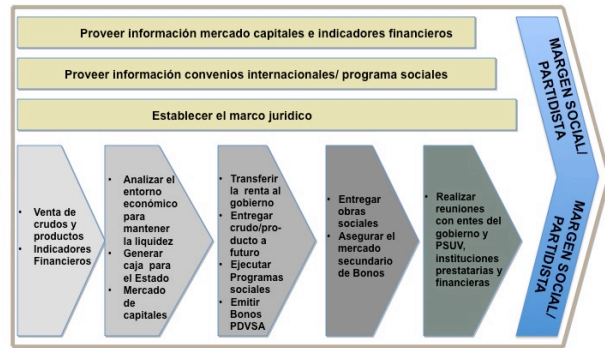
PDVSA: Modelo de Negocios

Antonio De La Cruz
Leopoldo Martínez

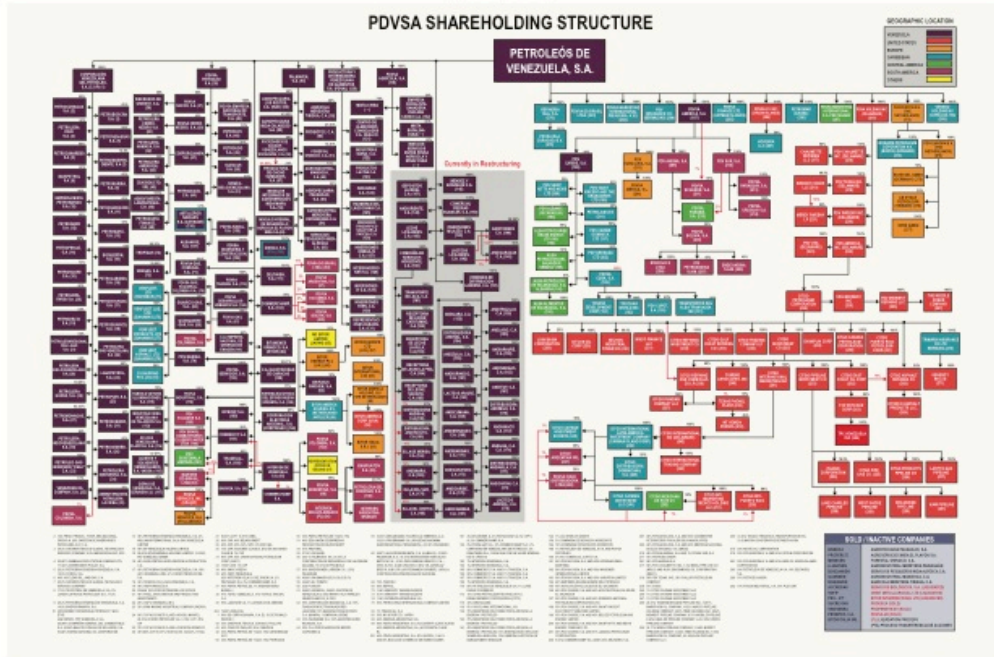
Cadena de Valor de Crudo y Productos



Cadena de Valor Financiera



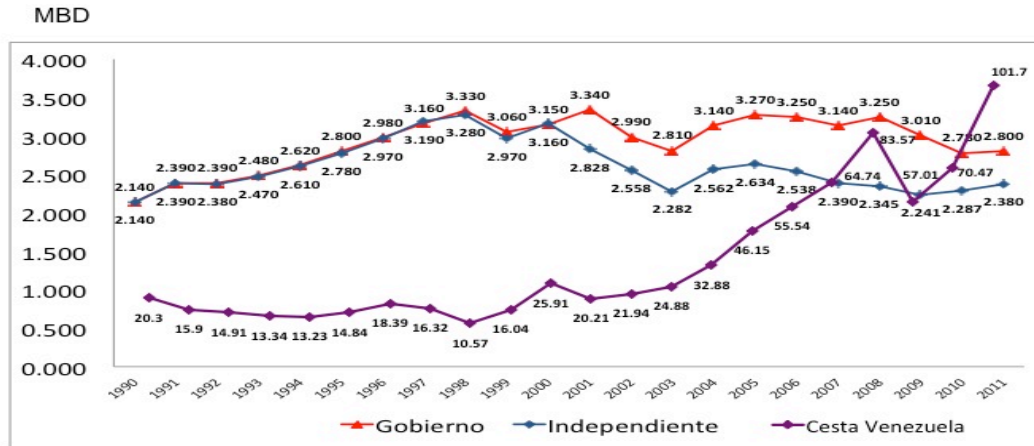
Organigrama PDVSA



Modelo de Negocio Crudo y Productos

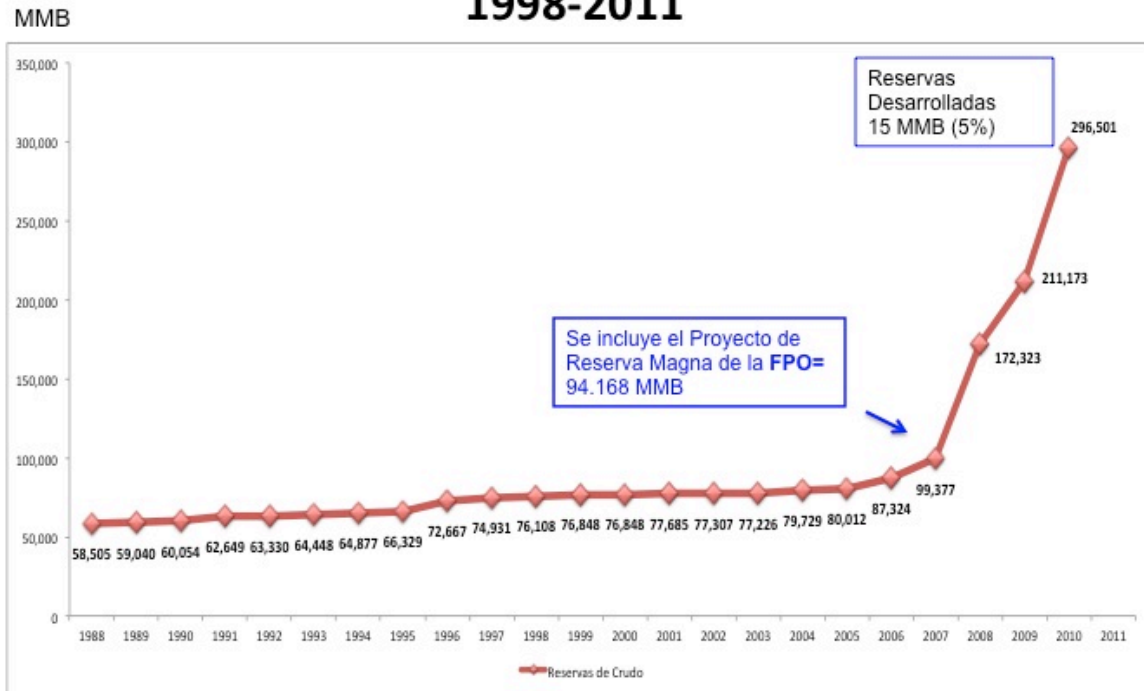


Precio Anual Cesta Venezuela y Producción 1990-2011



Fuentes: Market Indicators. OPEC. Data Services Department. 2001-2009.
Plena Soberanía Petrolera. Febrero, 2012. Ministerio del Poder Popular de Energía y Petróleo, Venezuela.

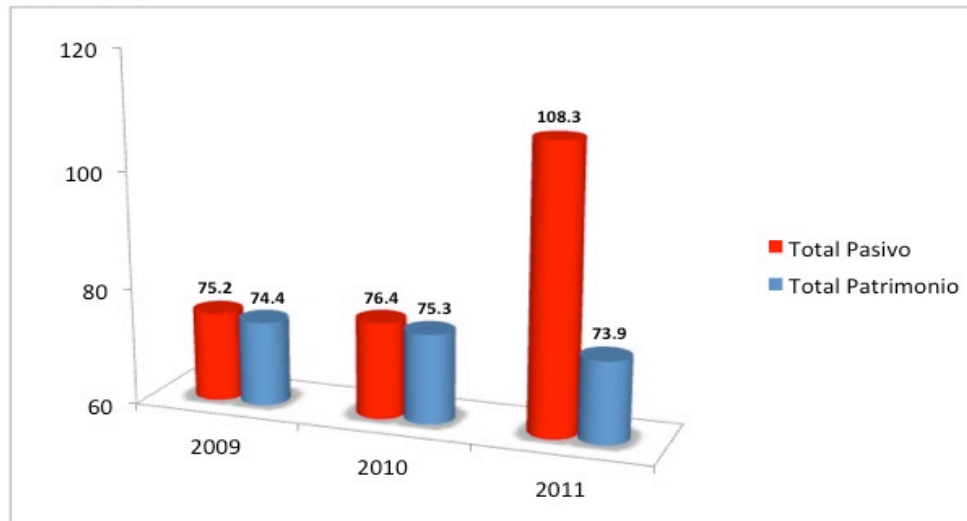
Reservas de Crudo Probadas 1998-2011



Fuente: Annual Statistical Bulletin. OPEC. Data Services Department. 2009.

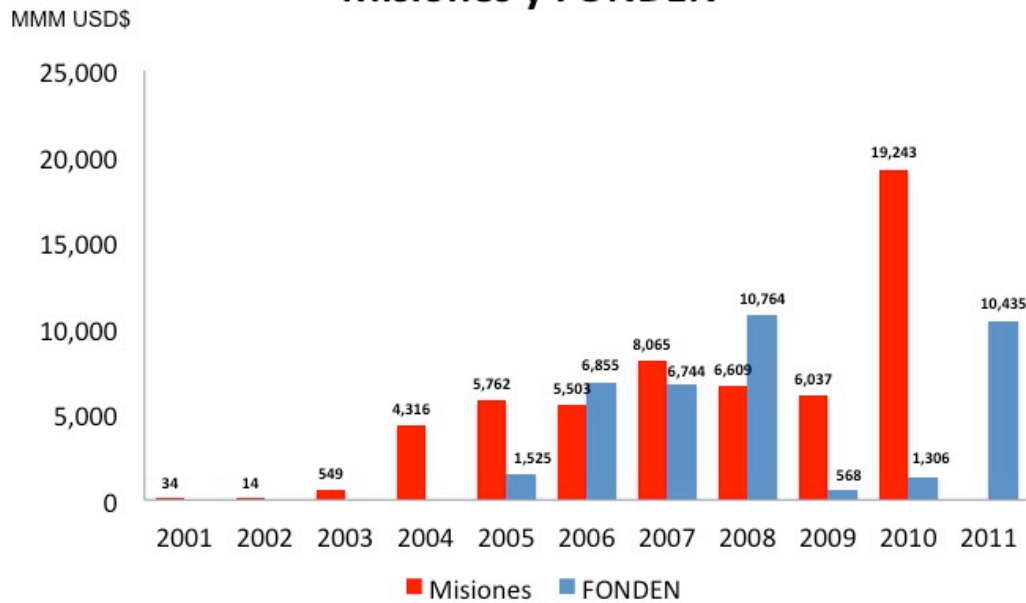
Pasivo y Patrimonio

MMM USD\$



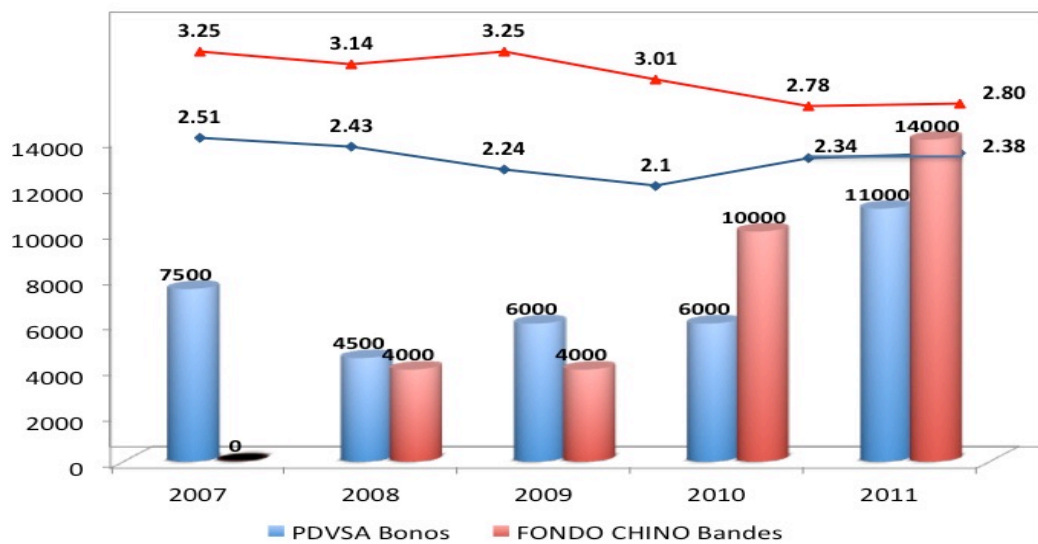
Fuente: Estados Financieros Consolidados Contadores Públicos Independientes 2009, 2010, 2011. En: www.pdvsa.com

Aportes de PDVSA a las Misiones y FONDEN



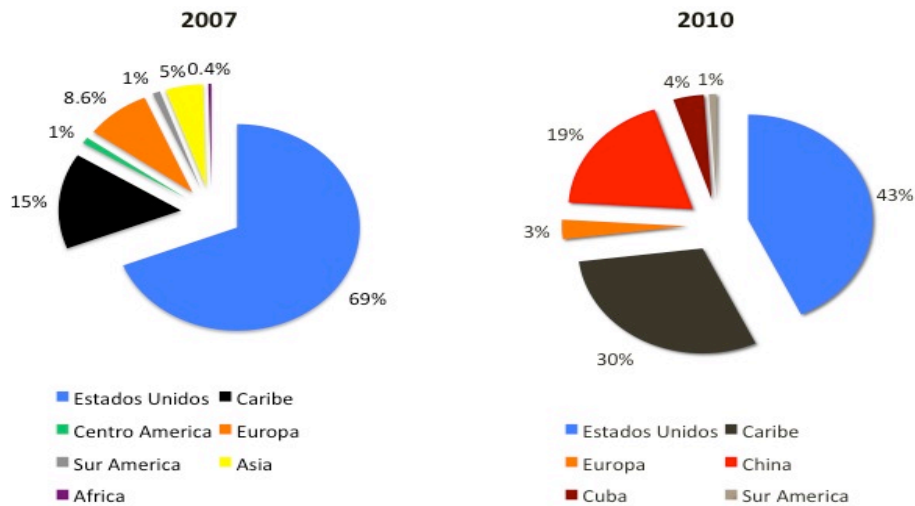
Fuente: Información Fiscal, Monetaria y de Flujos. Banco Central de Venezuela. Enero, 2012.

Producción PDVSA (MMBld) y Deuda Externa MMUS\$



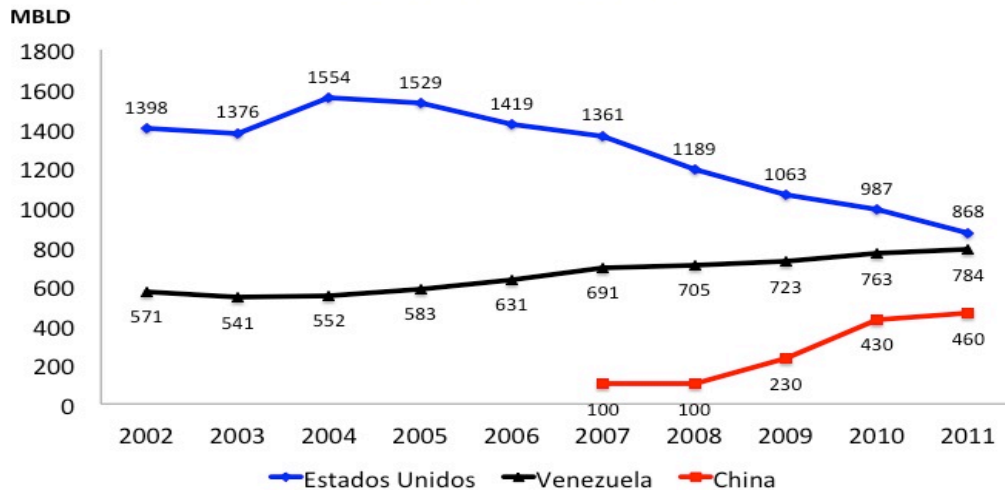
Fuente: Organización de Países Exportadores de Petróleo (2011), "Annual Statistical Bulletin", 2010-2011 y Petróleos de Venezuela S.A. www.pdvsacom.

Exportaciones de Crudo por Región



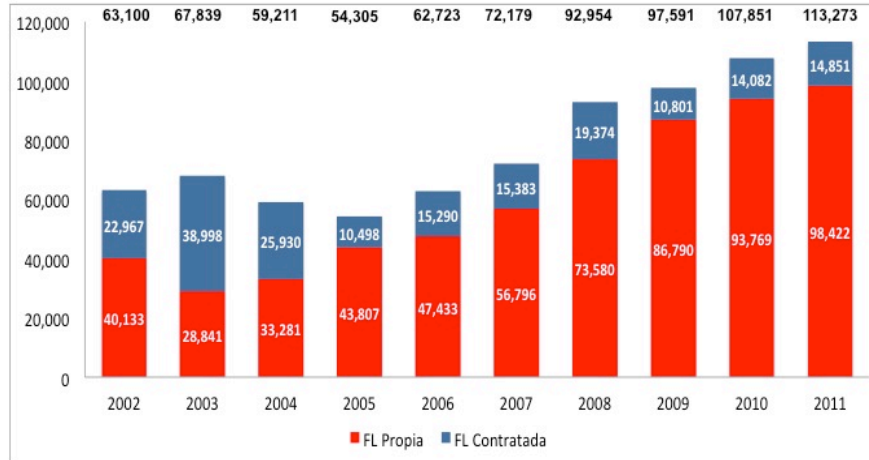
Fuente: U.S. Energy Information Administration. En: <http://www.eia.gov/countries/country-data.cfm?fips=VE&trk=r#pet>

Exportaciones de Crudo a Estados Unidos, China y Consumo Interno



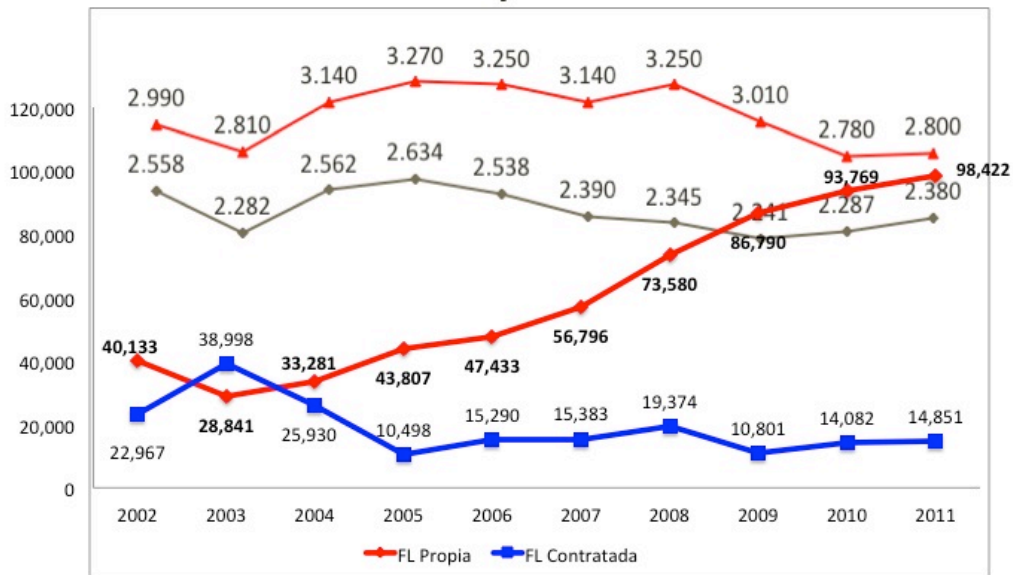
Fuente: U.S. Energy Information Administration. En: <http://www.eia.gov/countries/country-data.cfm?fips=VE&trk=r#pet>

Fuerza Laboral PDVSA 2002-2011



Fuente: Informe de Gestión, PDVSA 2007 y 2011. En: www.pdvsa.com

Fuerza Laboral PDVSA y Producción 2002-2011



Fuente: Informe de Gestión, PDVSA 2007 y 2011. En: www.pdvsa.com

Evolución de las “Áreas de Negocio” de PDVSA 2002-2009

Áreas de Negocio	2002	2009	%
1. Negocio del Petróleo	22	47	114
2. Negocio del Gas	1	8	700
3. Soporte y Servicios Industriales	9	23	156
4. Negocios Internacionales	75	99	30
5. Acuerdos de Cooperación Energética	N/A	20	-
6. Desarrollo Social	0	31	-
7. Otras Filiales	N/A	7	-
TOTAL	107	235	120

Modelo de Negocio de PDVSA 2002 - 2012

Categoría	Modelo de Negocio 2002	Modelo de Negocio 2012
Orientación	Empresa Pública Independiente	Subordinada al Ministerio de Energía y Petróleo
Valor	Meritocracia	Afiliación Política
Operación	Eficiencia y Productividad	Política / Social
Utilidad	Inversión en Capital	Programas Sociales y Políticos Nacionales e Internacionales
Presupuesto	Independiente del Gobierno	Dependiente de las Decisiones del Gobierno
Socios	Estados Unidos, Caribe, Gran Bretaña, Francia, España, Holanda, etc.	Estados Unidos, China, Rusia, Irán, Cuba, Belarus, India, Vietnam, etc.