

**Garde, Hugo**

*Pérez Companc*

**Facultad de Ciencias Sociales y Económicas**

**Departamento de Administración**

Este documento está disponible en la Biblioteca Digital de la Universidad Católica Argentina, repositorio institucional desarrollado por la Biblioteca Central “San Benito Abad”. Su objetivo es difundir y preservar la producción intelectual de la Institución.

La Biblioteca posee la autorización del autor para su divulgación en línea.

Cómo citar el documento:

Garde, H. (2003). *Pérez Companc* [en línea] Estudio de Caso. Departamento de Administración de la Facultad de Ciencias Sociales y Económicas de la Universidad Católica Argentina. Disponible en:  
<http://bibliotecadigital.uca.edu.ar/repositorio/investigacion/caso-estudio-perez-companc-garde.pdf>

(Se recomienda indicar fecha de consulta al final de la cita. Ej: [Fecha de consulta: 19 de agosto de 2010]).



**Pontificia Universidad Católica Argentina**  
“Santa María de los Buenos Aires”

**Facultad de Ciencias Sociales y Económicas**  
**Departamento de Administración**

## Pérez Companc

La empresa Pecom es la cabeza de un conjunto de empresas focalizadas en la explotación de negocios energéticos.

Ha realizado muchas inversiones en Latinoamérica y comienza a convertirse en un holding regional con perspectivas internacionales. El desarrollo de estos negocios son realizados con una visión de futuro para asegurar el crecimiento del grupo en forma auto sostenida en el largo plazo.

La compañía fue fundada en el año 1946, su actividad original era la actividad naviera, que con el transcurso del tiempo esta actividad fue discontinuada.

Su incursión en el negocio petrolero se remonta al año 1960, en la actualidad es un importante productor de petróleo y gas en nuestro país.

A partir de los 90 la organización Pecom despliega una fuerte política de inversiones en el área petrolera, debido a las medidas gubernamentales en materia de desregulación de petróleo y gas, participa también en las privatizaciones de empresas públicas de energía.

Pecom tiene como objetivo continuar consolidando su posición en los negocios en que participa, tanto en la República Argentina como en el exterior, basándose en la utilización de las más avanzadas tecnologías, el desarrollo pleno de sus recursos humanos y un alto compromiso orientado a la protección del medio ambiente.

La sociedad Pérez Companc es tenedora del 98,21% de las acciones de Pecom, el resto 1,79 % pertenece a accionistas individuales. Se debe aclarar que las acciones de la sociedad cotizan en la Bolsa de Buenos Aires y en la bolsa de Nueva York.

En relación a las unidades de negocios a continuación, se desarrollarán cada una de ellas:



Pecom se define como:

***“la única compañía independiente de E&P en el sector energético en América Latina. Nos definimos como una empresa que tiene la agilidad de una compañía independiente y la fuerza técnica y operativa de una compañía líder de petróleo y gas, dispuesta a aprovechar los conocimientos y la experiencia en la región.”***

Su principal base de operaciones es en la Argentina. En la actualidad han extendido sus negocios a los siguientes países de Latinoamérica: Bolivia, Perú, Venezuela y Ecuador. Al cierre del ejercicio comercial 2001 las reservas comprobadas de petróleo eran 1.000 millones de barriles equivalentes

El crecimiento económico realizado en las últimas cinco décadas se debe a la utilización eficiente de los recursos financieros y humanos. Se han desarrollado vía la utilización de las mejores tecnologías disponibles y el mejoramiento constante de los procesos desde el punto de vista en costos, un incremento sustancial en reservas de petróleo.

En relación al cuidado del medio ambiente y la responsabilidad social que derivan de la implementación de las mejores prácticas en cuanto a la utilización de los mejores diseños, tecnologías y controles sobre los procesos de explotación y producción de petróleo y sus derivados la compañía está a la vanguardia en esta materia.

Respecto a la exploración y producción de petróleo y gas se utiliza la práctica de contratos de joint venture. Este tipo de acuerdos generalmente se rigen por un contrato de operación que estipula que los costos, derechos sobre la producción y obligaciones deben ser compartidos de acuerdo con el porcentaje de participación de cada una de las partes en ese tipo de asociación contractual.

En la actualidad este tipo de contratos los han desarrollado con empresas como YPF, Anadarko, Totalfinaelf y Chevron.

En América latina explotan 39 áreas petroleras, de las cuales 32 se encuentran ubicadas en la Argentina.

En lo concerniente a exploración la política actual es de llevar a delante esta actividad fuera de la República Argentina, para asegurar como un activo estratégico las reservas de la organización a futuro. En esta materia de exploración se encuentran en la actualidad 10 bloques de negocios en Latinoamérica en Venezuela, Ecuador y Perú. Los costos operativos en dólares de las actividades son los siguientes:



<b>Detalle de costo histórico</b>	<b>2001</b>	<b>2000</b>	<b>1999</b>
<b>Argentina</b>			
Lifting Cost	2,72	3,00	2,66
Regalías	1,79	2,25	1,41
Amortización	3,68	3,05	2,81
<b>TOTAL</b>	<b>8,19</b>	<b>8,30</b>	<b>6,88</b>
<b>Fuera de Argentina</b>			
Lifting Cost	2,67	2,74	2,88
Regalías	1,54	2,08	1,09
Amortización	3,15	3,04	2,62
<b>TOTAL</b>	<b>7,36</b>	<b>7,86</b>	<b>6,59</b>
Costos operativos por barril promedio diario para el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2001.			



### Costos Operativos en dólares por BOE

Detalle de costo histórico	2001	2000	1999
<b>Argentina</b>			
Lifting Cost	2,72	3,00	2,66
Regalías	1,79	2,25	1,41
Amortización	3,68	3,05	2,81
TOTAL	8,19	8,30	6,88
<b>Fuera de Argentina</b>			
Lifting Cost	2,67	2,74	2,88
Regalías	1,54	2,08	1,09
Amortización	3,15	3,04	2,62
TOTAL	7,36	7,86	6,59
Costos operativos por barril promedio diario para el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2001.			



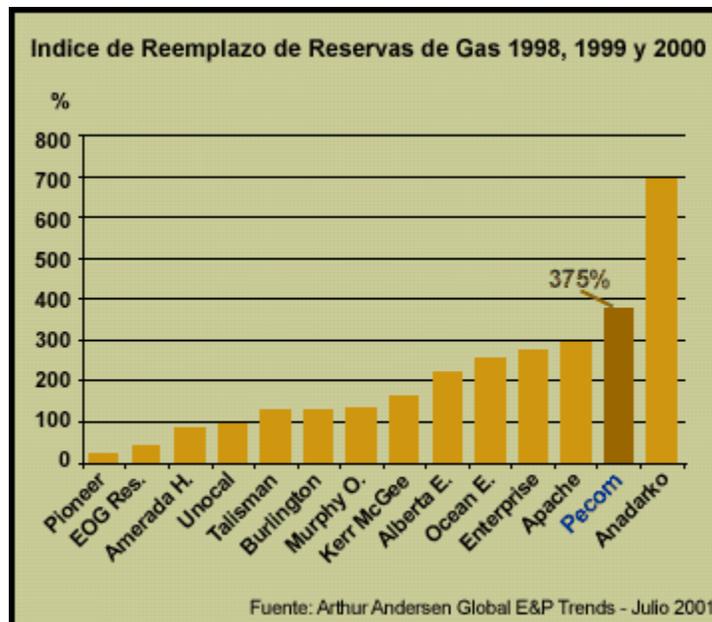
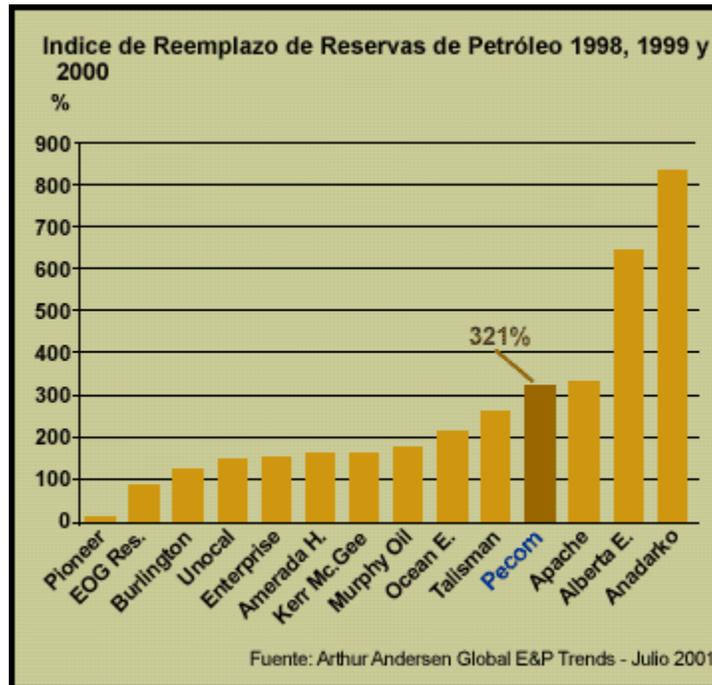
<b>Total de Producción</b>			
<b>Ejercicio finalizado el 31 de diciembre</b>			
	<b>2001</b>	<b>2000</b>	<b>1999</b>
Crudo y otros hidrocarburos líquidos (barriles promedio por día)	128.156	104.731	100.033
Producción de Gas (MCF promedio por día)	339.326	228.653	241.370

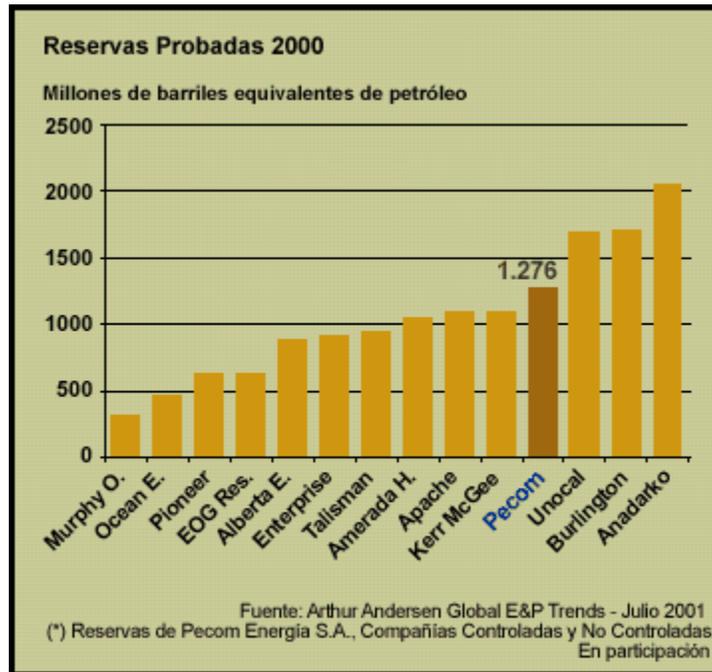
En la actualidad, Pecom energía está buscando socios de primer nivel para la exploración y producción. Para llevar adelante esta política la compañía ha decidido publicar sus activos en [www.indigopool.com](http://www.indigopool.com) ,

Por medio de la comercialización de hidrocarburos se presta una amplia gama de modalidades de negocios brockering y trading. La comercialización se hace desde el propio yacimiento con diferentes modalidades de acuerdo a las necesidades del cliente. Una ventaja competitiva de la empresa es la escala transaccional de las operaciones y además cuenta con un excelente sistema logístico.

Las reservas probadas de petróleo, gas son las cantidades estimadas de crudo, gas y natural y líquidos que se encuentran en reservorios conocidos, en función de datos geológicos, en la actualidad se espera con certeza que serán recuperables en años futuros.

En relación a las mejores prácticas de mercado, es decir benchmarks, la compañía usa esta metodología a los efectos de determinar cuales son sus fortalezas y debilidades en relación con las mejores compañías de energía del mundo.





Caso preparado por el Cr. Hugo Garde del Departamento de Administración de la Facultad de Ciencias Sociales y Económicas de la Universidad Católica Argentina. Las fuentes de información utilizadas son de acceso público. Prohibida su reproducción y utilización sin permiso de dicha Casa de Estudios.



A continuación se desarrollan las actividades de exploración y producción.

La Argentina en la actividad de exploración y producción representa el 60 % de las actividades de negocio de Pecom. En Venezuela es un operador privado muy importante. En Perú compraron los derechos en la Cuenca de Talara de petróleo por 30 años y en lo relativo a gas por 40 años.

En relación a Venezuela, en el año 1994 ganó la licitación internacional de Oritupano Leona y en el año 1997 se adjudicó a la compañía los bloques Acema, La Concepción y La Mata. Después de Argentina, Venezuela es el país que aporta mayor potencial de producción de petróleo al grupo Pecom. En el año 2001 ha ganado la licitación internacional de exploración de gas en la región de Tinaca.

**Objetivos estratégicos con miras a Venezuela son:**

- 1.-Programas de desarrollo en La Concepción, Oritupano Leona, Acema y Mata.
- 2.-Acelerar la disponibilidad de instalaciones para el manejo de un gran volumen de extracción, con el objetivo principal de aumentar la producción bruta en Oritupano Leona.
- 3.-Programas de recuperación secundaria para los yacimientos Mata y Acema, ya implementados.

Bolivia opera en este negocio desde el año 1989 en Colpa Caranda.

En lo concerniente a refinación el desarrollo de ésta área tiene por finalidad el aprovechamiento integral del negocio de hidrocarburos, debido a que la compañía está integrada verticalmente desde la exploración hasta la venta de combustibles.

El desarrollo de esta área de negocios se centra en llevar adelante un pensamiento innovador. Para hacer posible el desarrollo de la misma, la empresa tiene pensado invertir 137 millones de dólares para contar con 420 bocas de expendio. La estrategia de este sector está orientada al consumidor final por que está focalizada a satisfacer las necesidades del mismo.



En relación al negocio petroquímico, es el único productor de estireno monómero, poliestireno y elastómeros de Argentina y los únicos integrados desde el petróleo y gas natural hasta la elaboración de productos plásticos como láminas de poliestireno biorientado o la producción de fertilizantes.

El 28 de abril de 1997, Pérez Companc International constituyó Innova en Brasil con el fin de producir y comercializar estireno, poliestireno y otros productos petroquímicos.

Respecto al negocio de electricidad la compañía se encuentra en la generación, transmisión y distribución de energía eléctrica. Es una integración vertical de este negocio con lo cual han ganado en eficiencia y un gran conocimiento en la explotación del mismo.

En lo relativo a transporte, almacenaje y embarque de petróleo y gas es el operador del sistema más extenso de Latinoamérica. Por medio de un gasoducto de 7.400 Km. entrega el 60% del consumo de gas de la Argentina. Para mantener la eficiencia del sistema ha utilizado la modalidad contractual en firme que asegura el abastecimiento de gas a largo plazo.

Asimismo tiene una participación del 23,10 % el Oleoductos del Valle SA, que opera el sistema de oleoductos de la cuenca Neuquina hacia el océano Atlántico, como dato estadístico Neuquén representa el 42% de las reservas probadas de petróleo del país. En Ecuador es accionista de Oleoducto de Crudos Pesados.

En lo concerniente a negocios on-line es una nueva modalidad de relacionarse con los clientes y una nueva manera de hacer negocios.



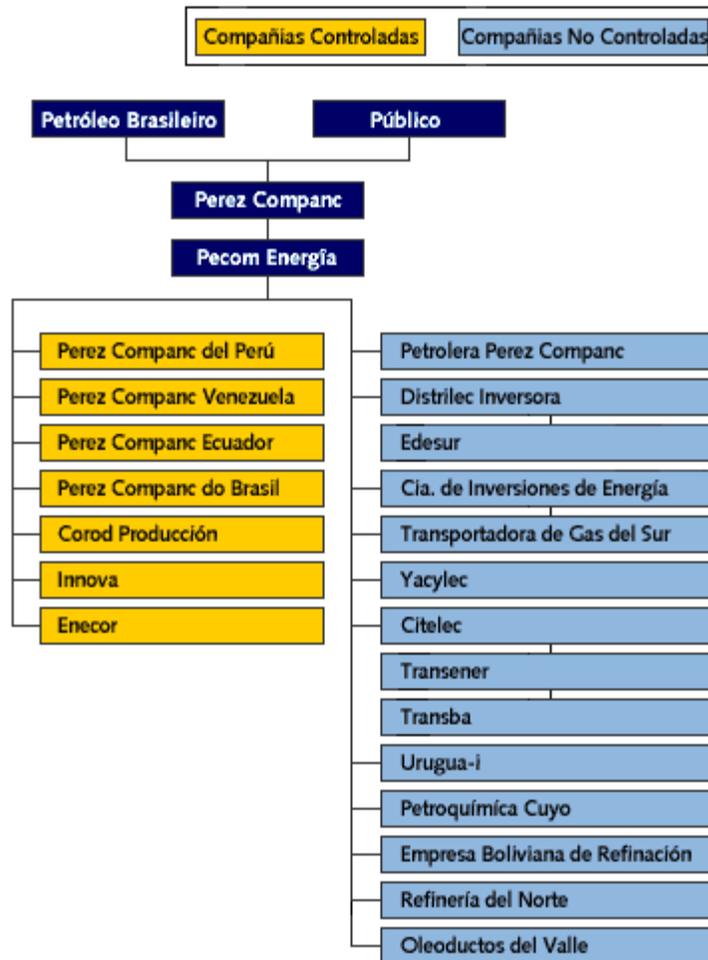
La manera de comunicar y sintetizar lo que la empresa representa, es por medio de la marca



Por medio de la comunicación publicitaria reflejan lo que son, sus valores, cultura y lo distintivo de la organización.

Debido a la globalización de los mercados, la organización se ha visto obligada a desplegar una integración regional, sobretodo ve que una asociación con Brasil expresa el desarrollo sinérgico de negocios a una escala importantísima. Para hacer factible este objetivo Petrobrás de Brasil ha adquirido el 58,60 % de Pecom.

Por último a continuación se muestra el gráfico de la integración del grupo de sociedades de PECOM Energía.



Caso preparado por el Cr. Hugo Garde del Departamento de Administración de la Facultad de Ciencias Sociales y Económicas de la Universidad Católica Argentina. Las fuentes de información utilizadas son de acceso público. Prohibida su reproducción y utilización sin permiso de dicha Casa de Estudios.



## Estructura de Capital de Pecom Energía

	2000	2001	2002 1Tr
Pasivo	2711	3373	2800
PN	2708	2738	721
Pasivo+PN	7419	8112	3521
PN/(PN+Pasivo)	49,97%	44,79%	20,48%
Pasivo(PN+Pasivo)	50,03%	55,21%	79,52

Estructura en dólares corrientes años 00 y 01 tc 1, año 02 ( 1 Tr) 2,85

## Situación económica y financiera de la firma

	2002	2001	2000
Liquidez (Activo Cte / Pasivo Cte)	0,6	0,71	0,96
Inmovilización del Capital (Acte/AT)	0,78	0,79	0,81
Solvencia(PN/PT)	0,27	0,84	1,03
Rentabilidad (Ut.Ej / Pn promedio) EBITDA	0	4%	11%
Ajustado / Int.generados por Pasivos	2,08	3,14	3,39
EBITDA Ajustado / Intereses Netos	2,22	3,63	4,32
Total Préstamos / EBITDA Ajustado	25,12	3,92	3,38
EV / EBITDA	9,6x	12,45x	11,25x
EV / VTAS	4,89x	4,41x	4,12x
EV / Intereses netos	1,87x	2,7x	2,25x
Deuda / PN	3,25	97,6	79,8



## PREGUNTAS

1. ¿Cuál es la estrategia del negocio de Pecom Energía?
2. ¿Cuál es su palanca financiera?
3. ¿Cuál es la ventaja diferenciadora de Pecom Energía?
4. ¿Cuál es su opinión de la estructura de capital de Pecom Energía?
5. ¿Cuál es su opinión de la situación económica-financiera de Pecom Energía?



### Programas de ON

(Datos tomados de Nota 7 a los EE.CC. Al 31/03/02)

Vencimientos	2002	2003	2004	2005	2006	2007	Total
Prog. USD 1.200			300			400	700
Prog. USD 1.000	157	35		220	200		612
Prog. USD 200	97						97
<b>Total en USD</b>	<b>254</b>	<b>35</b>	<b>300</b>	<b>220</b>	<b>200</b>	<b>400</b>	<b>1.409</b>
<b>Total en Ps.</b>	<b>724</b>	<b>100</b>	<b>855</b>	<b>627</b>	<b>570</b>	<b>1.140</b>	<b>4.016</b>

Co. 2,85

### Deuda por Préstamos

(Datos tomados de Cuadro 1 Anexo G a los EE.CC. Al 31/03/02)

25,2142857

Préstamos	Deuda Total		Deuda en Mon. Ext.		Deuda en Ps.	
	Ps. Total	USD Total	Ps. Total	USD Total	Ps. Total	USD Total
Corriente	2.827	992	2.599	912	228	80
No Corriente	3.880	1.361	3.880	1.361	-	-
<b>Total</b>	<b>6.707</b>	<b>2.353</b>	<b>6.479</b>	<b>2.273</b>	<b>228</b>	<b>80</b>

Co. 2,85

Mon. Ext. Incluye USD y Yenes



Ventas 2001 s/reseña informativa Balance al 31/12/01

	Mboe/d	Ps/barril	Días/año	Total año	Ventas s/bce
Total gas y petróleo	183.600	17,6	276	891.855.360	891 millones
Argentina gas y petróleo	112.900	17,6	276	548.423.040	549 millones
Exterior gas y petróleo	70.700	17,6	276	343.432.320	342 millones
Venezuela gas y petróleo	46.300	12,6	360	210.016.800	220 millones
Bolivia gas y petróleo	7.800	17,6	276	37.889.280	38 millones
Perú gas y petróleo	12.900	18,3	360	84.985.200	84 millones

Ventas a Marzo 2002 s/reseña informativa Balance 31/03/02

	Mboe/d	Ps/barril	Días/año	Total año	Ventas s/bce
Total gas y petróleo	174.800	34,5	69	416.111.400	366 millones
Argentina gas y petróleo	ND				202 millones
Exterior gas y petróleo	74.600	34,5	69	177.585.300	164 millones
Venezuela gas y petróleo	50.800	22,3	90	101.955.600	104 millones
Bolivia gas y petróleo	7.800	34,5	69	18.567.900	15 millones
Perú gas y petróleo	12.500	34,5	90	38.812.500	42 millones

Supuesto:

Días por mes 23, excepto para Venezuela y Perú considerado meses de 30 días



# Guía de solución posible del caso Pérez Companc

Antecedentes de la Organización  
Desarrollo del negocio a través de  
los años



## HISTORIA DE PECOM



**Fundada en 1946**

**Primer negocio Naviero**

**Ingresa en el negocio petrolero en 1960**

**Con presencia en**

Argentina – Bolivia – Brasil – Ecuador – Perú - Venezuela

Importante presencia en los mercados regionales energéticos

**Negocio central**

:

Exploración - Producción de petróleo - Producción de gas



## HISTORIA DE PECOM



1990 - Ante las nuevas medidas de desregulación petrolera y de gas incrementa su presencia en este sector y participa de las privatizaciones de empresas públicas.

Capital accionario:

Hasta el año 2002 la empresas pertenecía a la familia Pérez Compañc, que transfirió el control accionario a la sociedad brasileira Petrobras



**Definición del  
Negocio por la firma**



***“la única compañía independiente de E&P en el sector energético en América Latina.”***

**El 70% de la estructura de la firma está en la Argentina**

- **Resto de la estructura en los países de la región  
( Venezuela-Perú-Bolivia-Ecuador-Brasil)**

**Al cierre el ejercicio comercial 2001 las reservas comprobadas de petróleo eran 1.000 millones de barriles equivalente en boe**



# LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA DE LAS OPERACIONES



## Operaciones de Exploración y Producción

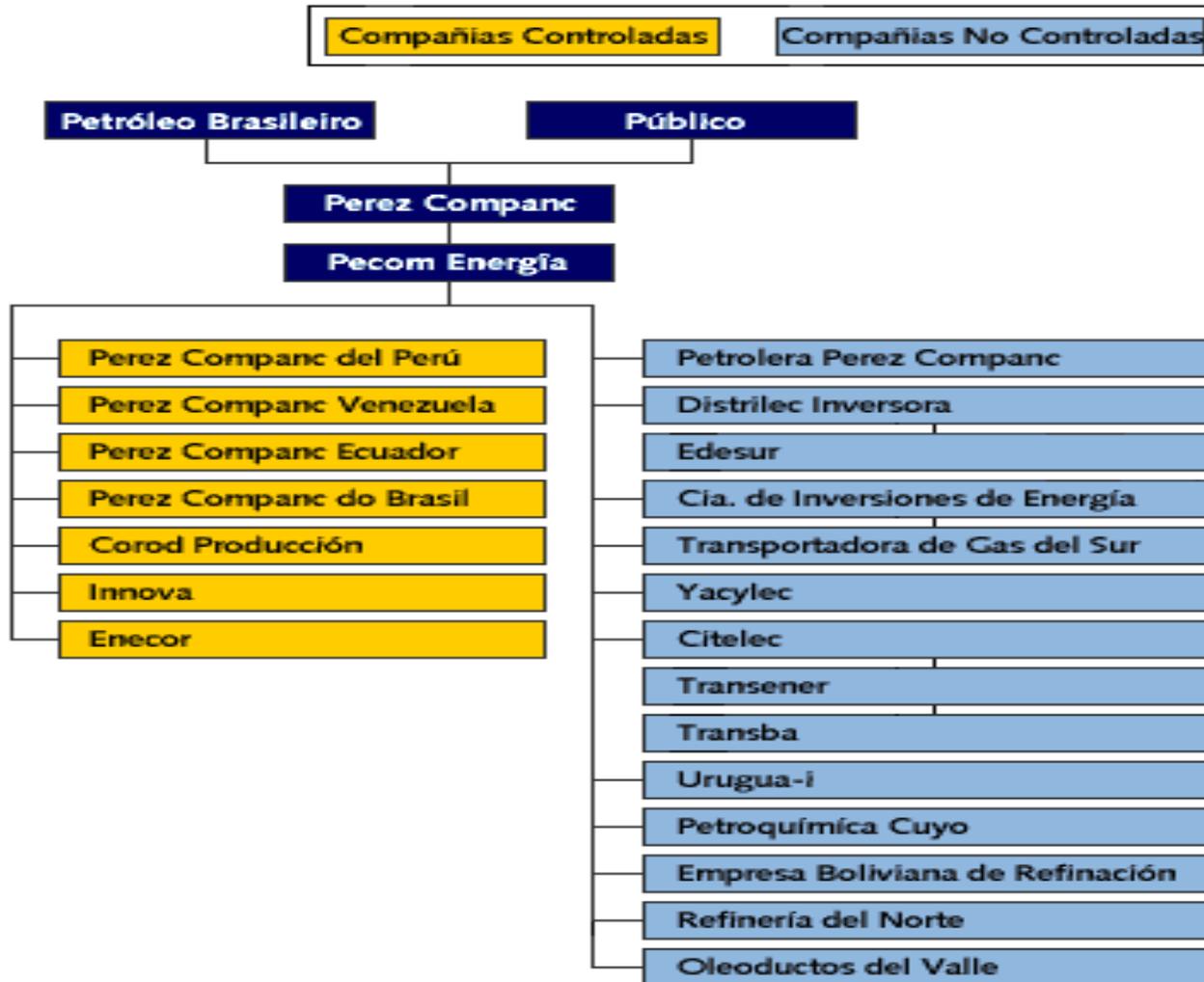


En participación

Producción Total E&P: 184,6 MBOE/d



# INTEGRACIÓN DEL NEGOCIO DE PECOM ENERGÍA





## UNIDADES DE NEGOCIOS DE PECOM



Exploración y Producción de  
Petróleo y Gas

Comercialización y Transporte de  
Hidrocarburos

Refinación

Petroquímica

Electricidad

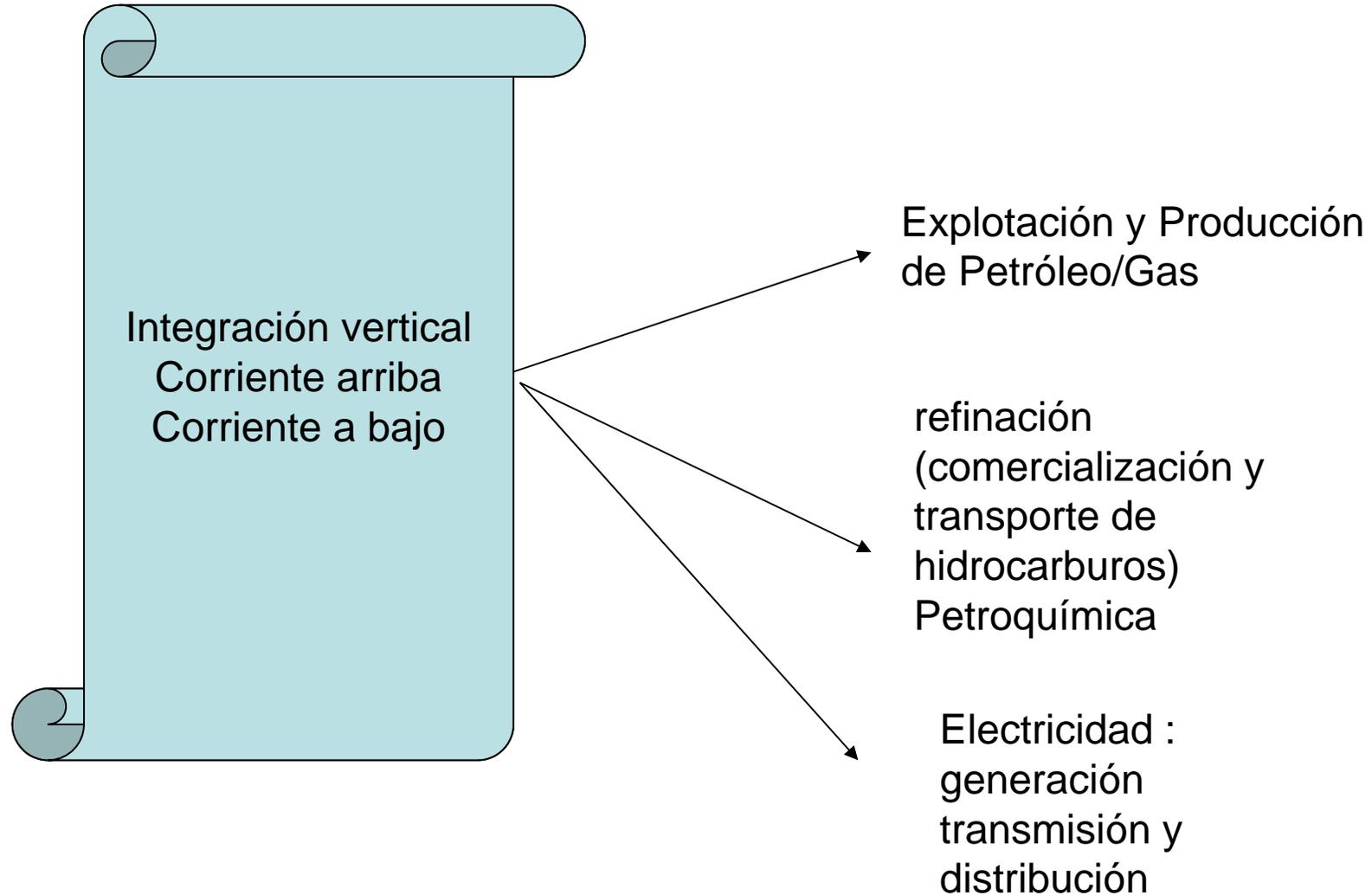
Pérez Companc

98,21%

Pecom



## ESTRATEGIA DEL NEGOCIO DE PECOM ENERGÍA





## **POLÍTICA DE REEMPLAZO DE RESERVAS**



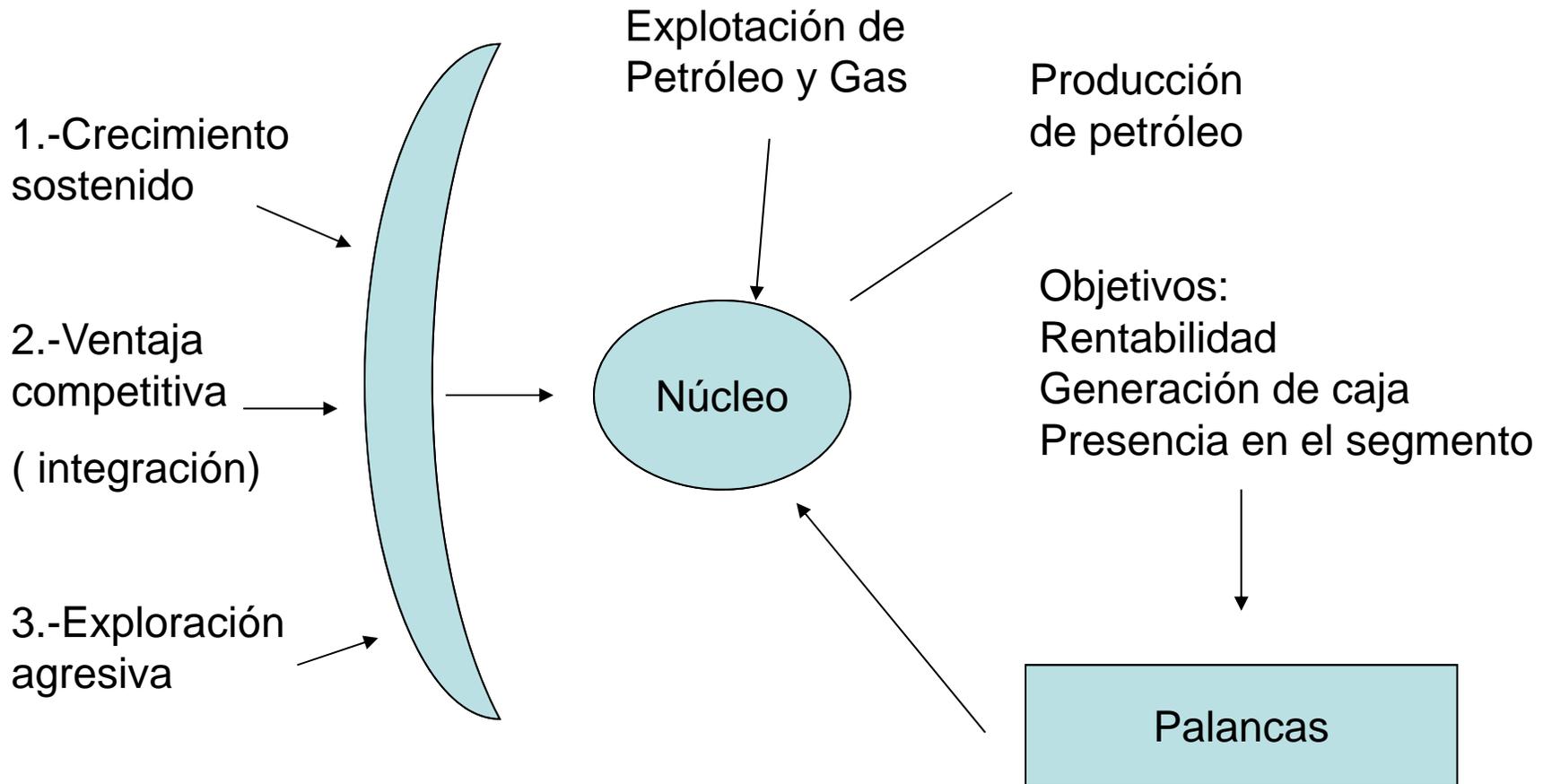
Adquisiciones de nuevos yacimientos en producción

Nueva exploración de yacimientos existentes

Comprobación de reservas probables y posibles



## ESTRATEGIA DE PECOM





## EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA



Argentina  
Venezuela  
Ecuador  
Perú  
Bolivia

→ Palancas

1. Optimización de la asignación de capital
2. Gestión financiera
3. Óptima relación Capital-Deuda
4. Estilo de dirección
5. Integración de negocios áreas funcionales



## ESTRUCTURA DE CAPITAL DE PECOM



Pasivo	2000	2001	2002 1Tr
PN	2711	3373	2800
Pasivo+PN	2708	2738	721
PN/(PN+Pasivo)	7419	8112	3521
Pasivo(PN+Pasivo)	49,97%	44,79%	20,48%
	50,03%	55,21%	79,52

Deterioro de la estructura de capital por la devaluación económica dispuesta por el Gobierno.

Estructura en dólares corrientes años 00 y 01 tc 1, año 02 ( 1 Tr)  
2,85



## SITUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA



Liquidez (Activo Cte / Pasivo Cte)	2002	2001	2000
Inmovilización del Capital (Acte/AT)	0,6	0,71	0,96
Solvencia(PN/PT)	0,78	0,79	0,81
Rentabilidad (Ut.Ej / Pn promedio) EBITDA	0,27	0,84	1,03
Ajustado / Int.generados por Pasivos	0	4%	11%
EBITDA Ajustado / Intereses Netos	2,08	3,14	3,39
Total Préstamos / EBITDA Ajustado	2,22	3,63	4,32
	25,12	3,92	3,38
EV / EBITDA	9,6x	12,45x	11,25x
EV / VTAS	4,89x	4,41x	4,12x
EV / Intereses netos	1,87x	2,7x	2,25x
Deuda / PN	3,25	97,6	79,8



## DISTRIBUCIÓN LOCAL DEL MERCADO DEL PETRÓLEO (DOWNSTREAM EN CAPACIDAD DE REFINACIÓN)

