
Experiencia del proceso de privatización de la Compañía Vale do Ríó Doce

Conferencista: Wilson Nélio Brumer

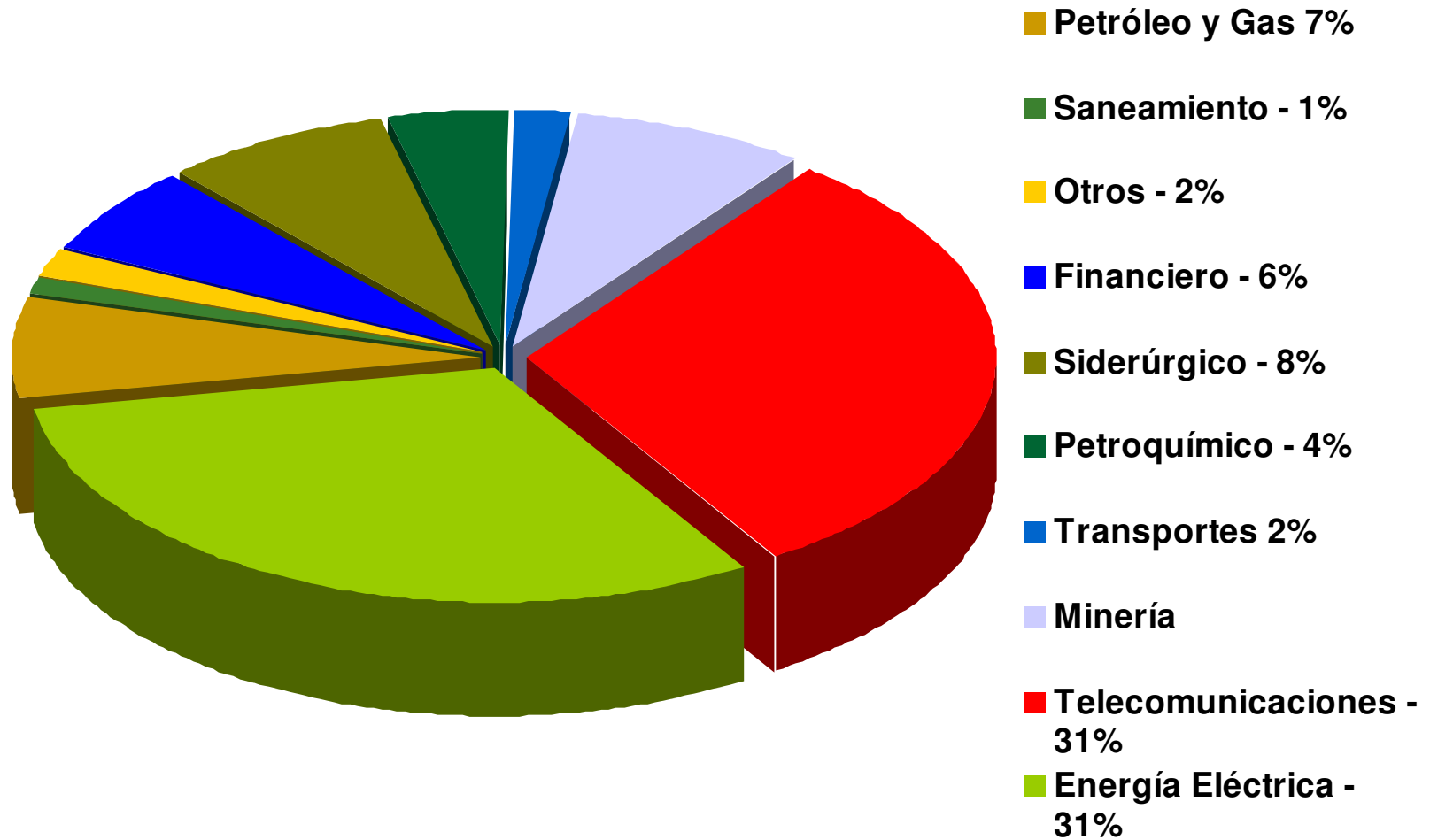
Centro de Estudios del Cobre y la Minería (CESCO)

15.01.2008

LA PRIVATIZACIÓN DE CVRD ESTABA DENTRO DE UN PROGRAMA DE DESESTATIZACIÓN EN BRASIL Y NO FUE UN CASO AISLADO.

Privatización (PND)

(1990-2005)



Fuente: BNDES - 2005

LA EMPRESA ERA VISTA COMO EFICIENTE, MISMO SIENDO ESTATAL, DONDE LA GESTIÓN BUSCABA SEGUIR LOS MISMOS CONCEPTOS ADOPTADOS EN EL SECTOR PRIVADO, COMO SE DEMUESTRA EN LAS CREENCIAS DE LA EMPRESA EN EL PERÍODO ESTATAL.

Creencias

- RECIBIMOS UNA EMPRESA FUERTE Y TENEMOS QUE FORTALECERLA TODAVÍA MÁS PARA LAS PRÓXIMAS GENERACIONES. COMPETITIVIDAD, CONFIABILIDAD Y CALIDAD SON LA GARANTIA DE NUESTRA SOBREVIVENCIA.
- EL CLIENTE MERECE LO MEJOR. A ÉL LE TIENEN QUE SER ASEGURADOS: CALIDAD DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS, EL MENOR COSTO Y LA MEJOR ATENCIÓN.
- TODO LO QUE SE HACE DEBE SER BIEN HECHO Y CADA VEZ MEJOR.
- SOMOS UN EQUIPO BUSCANDO UN ÚNICO RESULTADO. ES NECESARIO TRATAR DE FORMA PARTICIPATIVA Y COMPARTIDA.
- MORAL ELEVADA, SATISFACCIÓN Y ENTUSIASMO EN EL TRABAJO Y COMPROMISO CON LOS RESULTADOS SON CONTRIBUCIONES DE LOS EMPLEADOS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA EMPRESA.

Continua...

Creencias

- TODO EMPLEADO TIENE QUE SER TRATADO CON ÉTICA, JUSTICIA, RESPETO, IGUALDAD Y DIGNIDAD POR LOS COLEGAS Y POR LA EMPRESA.
- LA SEGURIDAD Y LA CALIDAD DE VIDA DEL EMPLEADO SON PREOCUPACIONES PRIORITARIAS Y PERMANENTES DE LA EMPRESA.
- LAS RESPONSABILIDADES EN LA EMPRESA SON PROPORCIONALMENTE DIVIDIDAS. Y POR LO TANTO ES NATURAL QUE LOS RESULTADOS TAMBIÉN LO SEAN, DE ACUERDO CON LAS ATRIBUICIONES Y EL DESEMPEÑO DE CADA UNO.
- EL ACCIONISTA ES EL DUEÑO DE LA EMPRESA Y, COMO TAL, TIENE QUE TENER SUS INVERSIONES REMUNERADAS DE FORMA ATRACTIVA.
- EL DESARROLLO DE LA EMPRESA TIENE QUE REALIZARSE EN ARMONIA CON LA COMUNIDAD Y EL MEDIO AMBIENTE.

LA EMPRESA TALVEZ FUESE LA MÁS INTERNACIONAL DE LAS EMPRESAS BRASILEÑAS, A PESAR DE NO SER UNA MULTINACIONAL.

CVRD: EMPRESA DIVERSIFICADA, DE ÁMBITO INTERNACIONAL, COMPETITIVA Y CONFIABLE, DE RECURSOS NATURALES, INDUSTRIAS RELACIONADAS Y SERVICIOS.

Fuente: Informe Fundamentos para el Plan Estratégico (junio/1992)

LA EMPRESA TENÍA QUE COMPETIR CON EMPRESAS INTERNACIONALES EN UN MERCADO, EN LA ÉPOCA, EXTREMAMENTE COMPETITIVO, CON AMARRAS INHERENTES A UNA EMPRESA ESTATAL.

Los grandes rumbos

Informe Fundamentos para el Plan Estratégico (junio/1992)

LA CVRD DEBERÁ TRANSITAR POR LOS SIGUIENTES RUMBOS PRINCIPALES:

1. ESTAR PERMANENTEMENTE ORIENTADA PARA EL CLIENTE Y PARA EL MERCADO: BUSCA DE LA CALIDAD TOTAL Y DE LA AGREGACIÓN DE VALOR AL CAPITAL INVERTIDO.
2. GARANTIZAR LA COMPETITIVIDAD DE SUS PRODUCTOS.
3. BUSCAR EL DESARROLLO SUSTENTABLE.
4. DIVERSIFICAR, VERTICALIZAR Y GLOBALIZAR EN LOS SEGMENTOS DE RECURSOS NATURALES.
5. DESARROLLARSE COMO EMPRESA DE LOGÍSTICA.

Continua...

Los grandes rumbos

Informe Fundamentos para el Plan Estratégico (junio/1992)

6. ACTUAR COMO PROMOTORA DE EMPRENDIMIENTOS.
7. AMPLIAR SU COMPETENCIA EN LAS ÁREAS FINANCIERA Y DE COMERCIALIZACIÓN.
8. VALORIZAR Y DESARROLLAR PERMANENTEMENTE SUS RECURSOS HUMANOS.
9. APOYAR A LAS COMUNIDADES DONDE ACTUA.
10. CONDUCIR SU ACTUACIÓN SEGÚN LOS PRINCIPIOS ÉTICOS.

Contrato de gestión

- AJUSTE ENTRE EL ACCIONISTA CONTROLADOR (UNIÓN) Y LOS GESTORES DE LA CVRD EN VUELTA DE LOS PROGRAMAS, METAS E INDICADORES CAPACES, EN PRINCIPIO, DE PROMOVER EL AUMENTO DE SU EFICIENCIA Y COMPETITIVIDAD.
- SOCIEDAD DE ECONOMIA MIXTA (GESTIÓN EMPRESA PRIVADA).
- CONTROL EXTERNO A TRAVÉS DE LA PRESTACIÓN DE CUENTAS AL TRIBUNAL DE CUENTAS DE LA UNIÓN.
- CONTROL INTERNO A TRAVÉS DE SUPERVISIÓN MINISTERIAL – PODER EJECUTIVO.

EL GOBIERNO BRASILEÑO ERA EL SOCIO CONTROLADOR, PERO LA EMPRESA TENIA CASI LA MITAD DE SU CAPITAL TOTAL NEGOCIADO EN LA BOLSA DE VALORES.

Composición Accionaria cuando fue la privatización

	Acciones Ordinarias %	Acciones Preferenciales %	Total %
Unión	75,97	6,31	51,13
Otros	24,03	93,69	48,87
Total	100,00	100,00	100,00

Fuente: Edital de privatización 1997

EN LA ÉPOCA DE LA PRIVATIZACIÓN, COMO
TODAVÍA ES UN POCO HASTA HOY, LA EMPRESA
ERA UNA ESPECIE DE “SÍMBOLO” DE
NACIONALISMO.

Golden Share

EL EDITAL DE PRIVATIZACIÓN PND-A-01-97/CVRD ESTABLECIÓ QUE LA UNIÓN FEDERAL TUVIESE, COMO MÍNIMO, PARTICIPACIÓN DIRECTA EN EL CAPITAL SOCIAL DE VALE, REPRESENTADA POR LA TITULARIDAD DE UNA ACCIÓN DE CLASE ESPECIAL, POR MEDIO DE LA CUAL, A PARTIR DE LA FECHA DE LIQUIDACIÓN FINANCIERA DE LA SUBASTA DE PRIVATIZACIÓN, FUESE ASEGURADO A LA UNIÓN EL DERECHO DE VETO SOBRE LAS SIGUIENTES MATERIAS RELATIVAS A VALE, A SER DELIBERADAS EN ASAMBLEA GENERAL EXTRAORDINARIA:

- 1) ALTERACIÓN DE DENOMINACIÓN SOCIAL;
- 2) MODIFICACIÓN DE LOCAL PRINCIPAL SOCIAL;
- 3) MODIFICACIÓN DEL OBJETO SOCIAL RELATIVAMENTE A LA EXPLORACIÓN DE YACIMIENTOS MINERALES;
- 4) LIQUIDACIÓN DE LA EMPRESA;

Golden Share

- 5) ALIENACIÓN O CIERRE DE LAS ACTIVIDADES DE UNA O MÁS DE LAS SIGUIENTES ETAPAS DE LOS SISTEMAS INTEGRADOS DE LA EXPLORACIÓN DE MINERALES DE HIERRO:
 - YACIMIENTOS MINERALES, DEPÓSITOS DE MINERAL, MINAS
 - FERROVIAS
 - PUERTOS Y TERMINALES MARÍTIMOS.

- 6) CUALQUIER MODIFICACIÓN DE LOS DERECHOS ATRIBUIDOS A LAS ESPECIES Y CLASES DE LAS ACCIONES;

- 7) CUALQUIER MODIFICACIÓN DE CUALQUIER DE LOS DERECHOS ATRIBUÍDOS POR EL ESTATUTO SOCIAL A LA ACCIÓN PREFERENCIAL DE CLASE ESPECIAL.

LA PARTICIPACIÓN DE LOS EMPLEADOS EN LA PRIVATIZACIÓN SIGUIÓ UNA POLÍTICA ADOPTADA EN LA PRIVATIZACIÓN DE OTRAS EMPRESAS.

Participación de los empleados

- LOS EMPLEADOS TUVIERON DERECHO A RETENER 10% DE LA PARTICIPACIÓN RETENIDA POR LA UNIÓN DEL CAPITAL DE LA EMPRESA, O SEA, 5,11% DEL CAPITAL TOTAL;
- POR LO TANTO, FUE CREADO UN CLUB (INVESTVALE), QUE CONTEMPLABA ADEMÁS DE LOS EMPLEADOS EN LA ACTIVA, LOS EMPLEADOS JUBILADOS Y EMPLEADOS DE EMPRESAS CONTROLADAS Y COLIGADAS;
- LOS EMPLEADOS COMPRARON LAS ACCIONES CON DESCUENTO.

Fuente: Edital de privatización 1997

EL VALOR DE LAS RESERVAS NO EXPLORADAS
FUE UNO DE LOS TEMAS DE MAYOR
CONTROVERSIA.

Debentures

EN ABRIL DE 1997, VALE EMITIÓ Y DISTRIBUYÓ A SUS ACCIONISTAS DEBENTURES PARTICIPATIVAS NO CONVERTIBLES EN ACCIONES, SIENDO CADA DEBENTURE CORRESPONDIENTE A CADA ACCIÓN, ORDINARIA O PREFERENCIAL, RETENIDA POR EL ACCIONISTA EN LA ÉPOCA DE LA EMISIÓN DE ESOS TÍTULOS.

VALE PRIVATIZADA

Misión, Visión y Valores

MISIÓN:

- TRANSFORMAR RECURSOS MINERALES EN RIQUEZA Y DESARROLLO SUSTENTABLE.

VISIÓN:

- SER LA MAYOR EMPRESA MINERA DEL MUNDO Y SUPERAR LOS ESTÁNDARES CONSAGRADOS DE EXCELENCIA EN INVESTIGACIÓN, DESARROLLO, IMPLANTACIÓN DE PROYECTOS Y OPERACIÓN DE SUS NEGOCIOS.

Misión, Visión y Valores

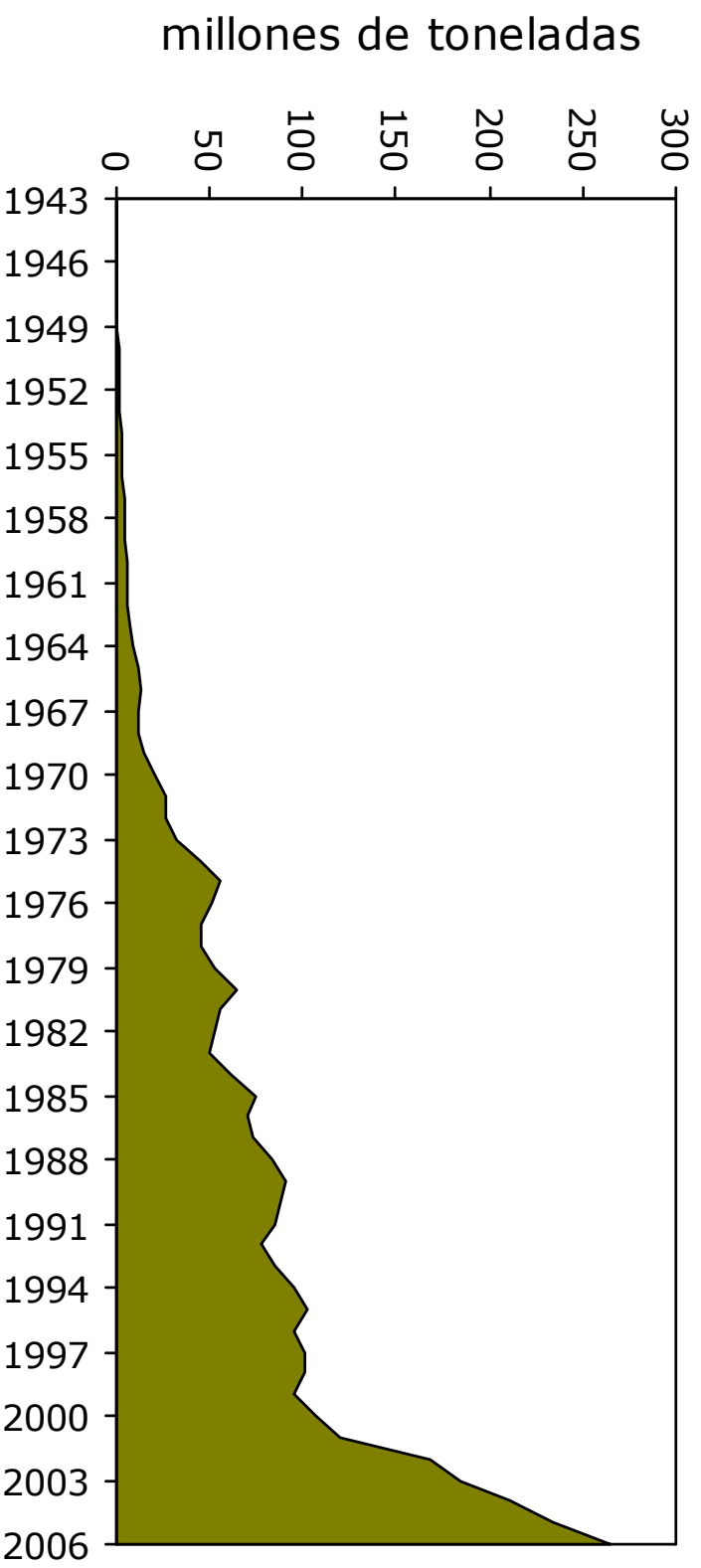
VALORES:

- ÉTICA Y TRANSPARENCIA;
 - EXCELENCIA DE DESEMPEÑO;
 - ESPÍRITU DE DESARROLLO;
 - RESPONSABILIDAD ECONÓMICA, SOCIAL Y AMBIENTAL;
 - RESPETO A LA DIVERSIDAD;
 - ORGULLO DE SER VALE.
-

VALE Privatizada

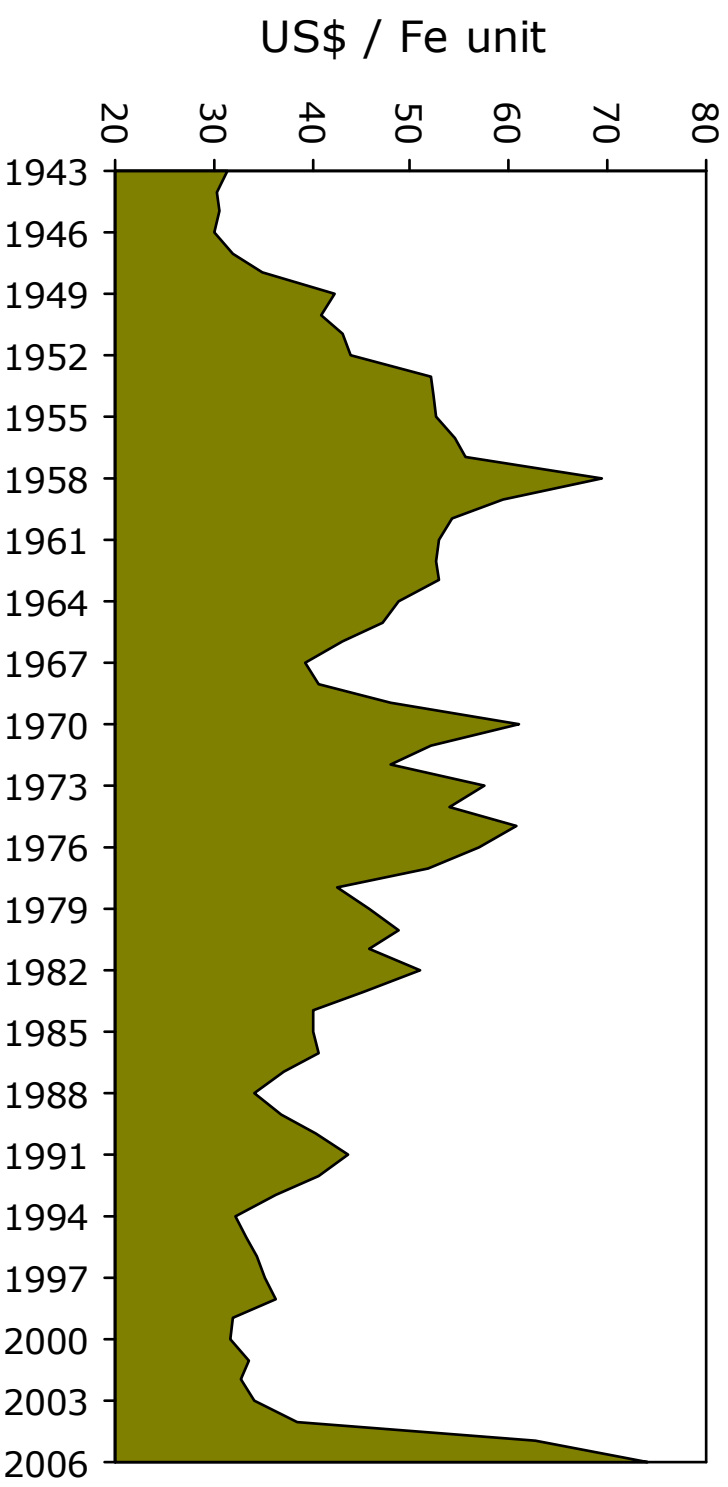
- SE TRANSFORMÓ EN LA SEGUNDA MAYOR EMPRESA MINERA Y METALES DEL MUNDO EN VALOR DE MERCADO, SOBREPASANDO LOS US\$ 160.000 MILLONES;
- LÍDER MUNDIAL EN LA PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN DE MINERAL DE HIERRO Y PELLETS, E IMPORTANTE PRODUCTORA DE NIQUEL;
- MAYOR PRESTADORA DE SERVICIOS LOGÍSTICOS DE BRASIL, ELABORANDO SOLUCIONES COMPLETAS A PARTIR DE LA INTEGRACIÓN DE FERROVIAS, PUERTOS Y TERMINALES MARÍTIMOS PROPIOS;
- LA EMPRESA QUE MÁS CONTRIBUYÓ AL SUPERÁVIT DE LA BALANZA COMERCIAL BRASILEÑA.
- ES CLASIFICADA COMO EMPRESA *INVESTMENT GRADE* POR LAS CUATRO PRINCIPALES AGENCIAS DE RIESGO DEL MUNDO, LO QUE REFLEJA LA CONFIANZA DE LA COMUNIDAD FINANCIERA EN LA VALE.

Producción del mineral de hierro



Fuente: CVRD – Febrero/2007

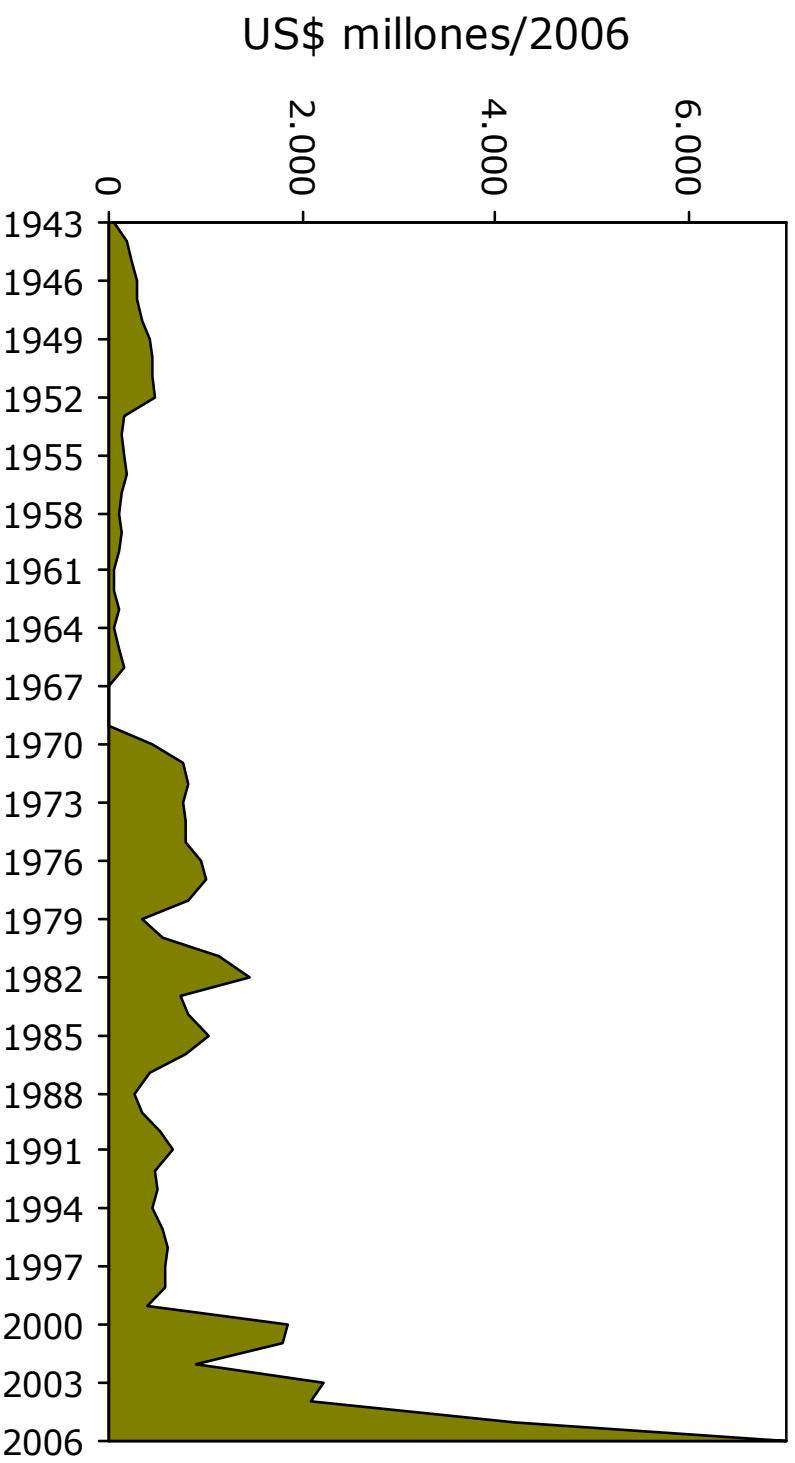
Precio del mineral de hierro



Fuente: CVRD – Febrero/2007

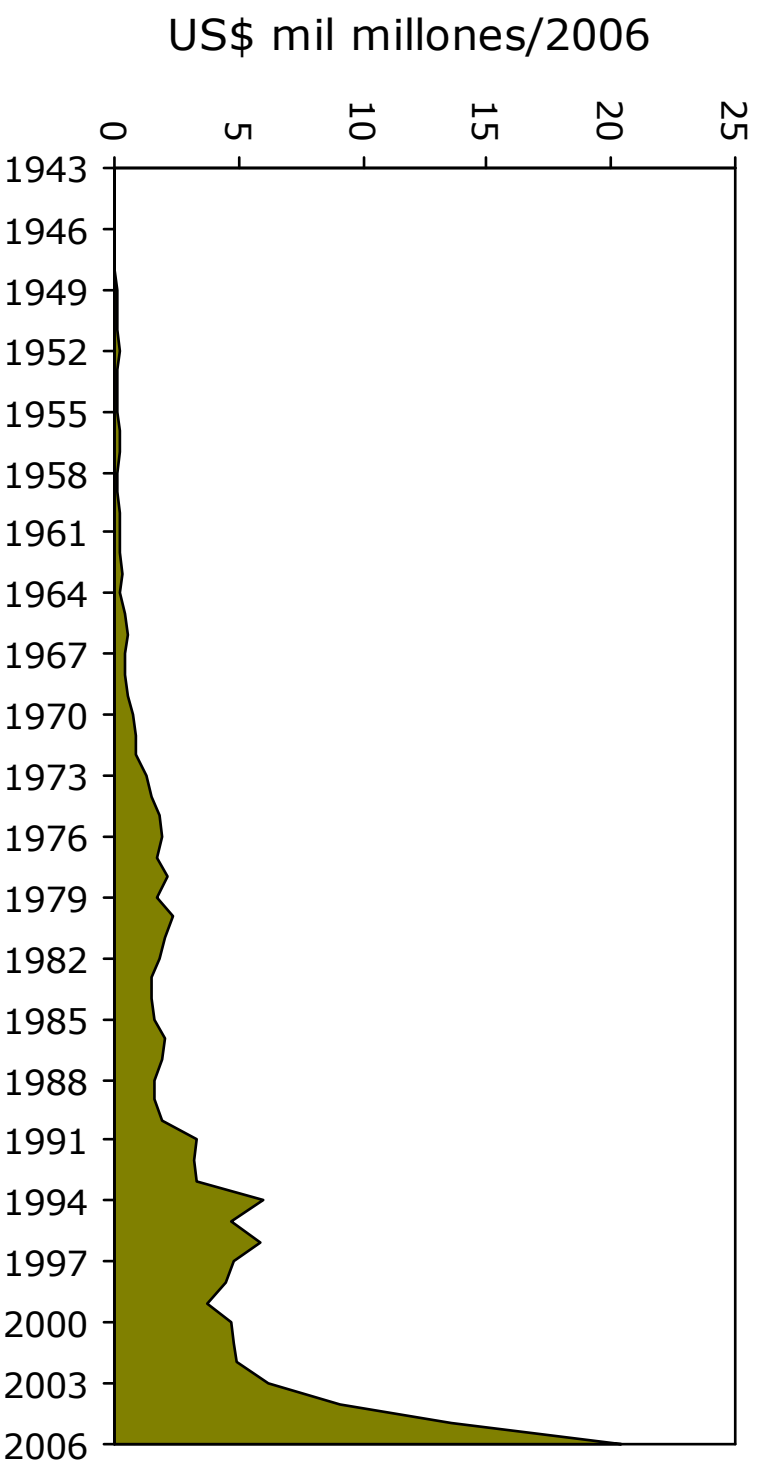
Inversiones

Con adquisiciones



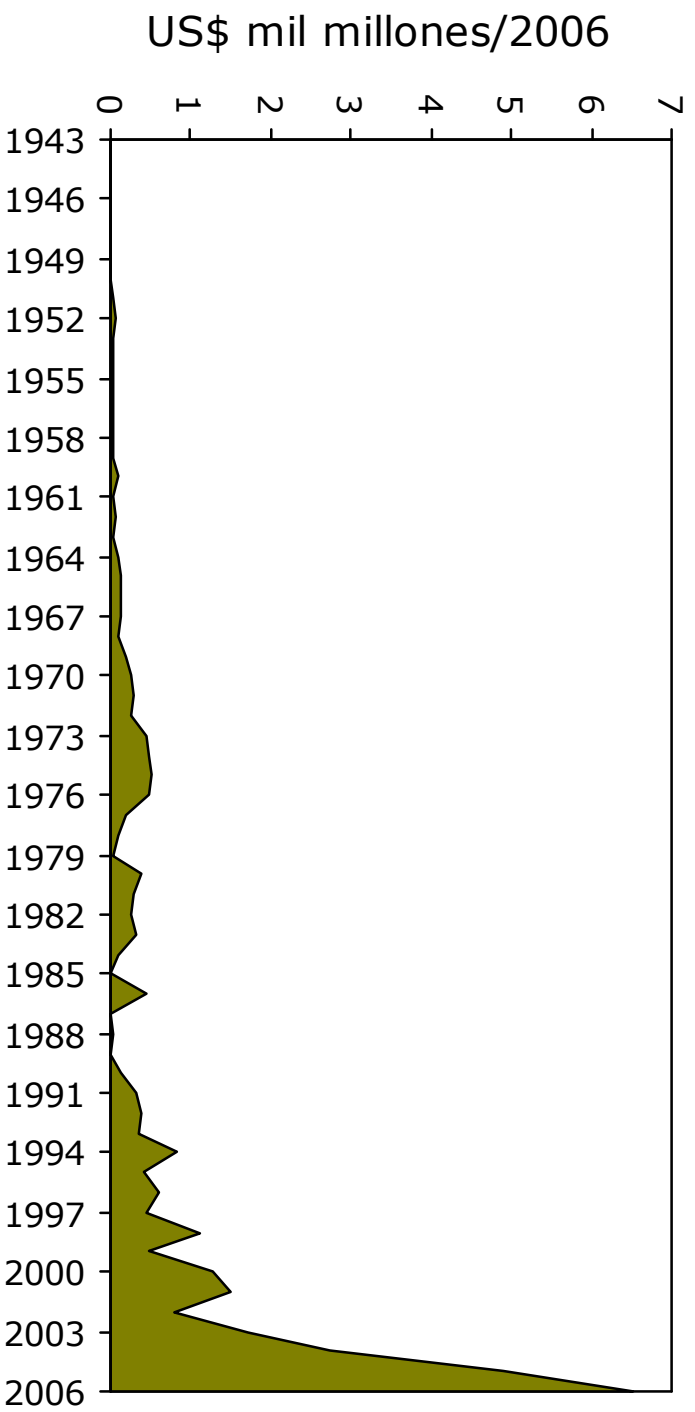
Fuente: CVRD – Febrero/2007

Ingresos Brutos



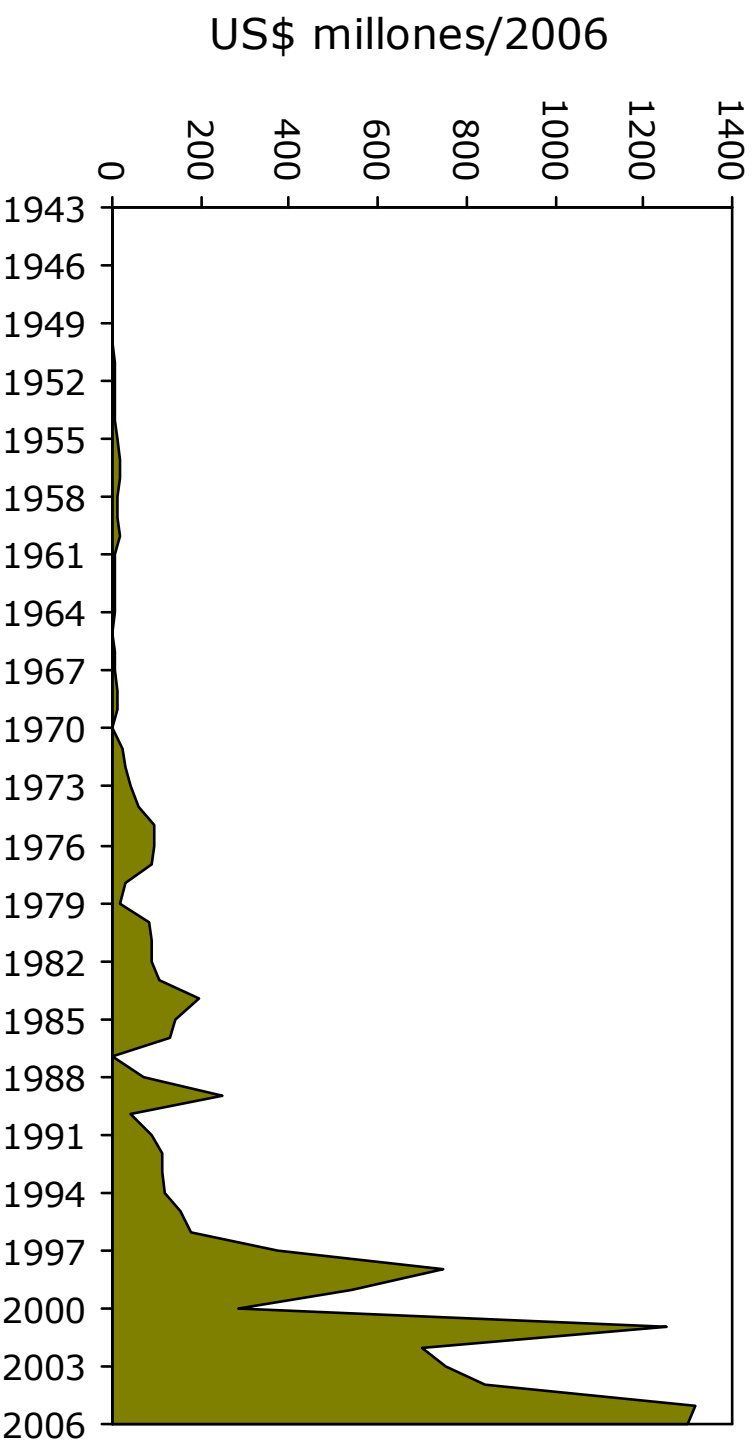
Fuente: CVRD – Febrero/2007

Utilidad neta



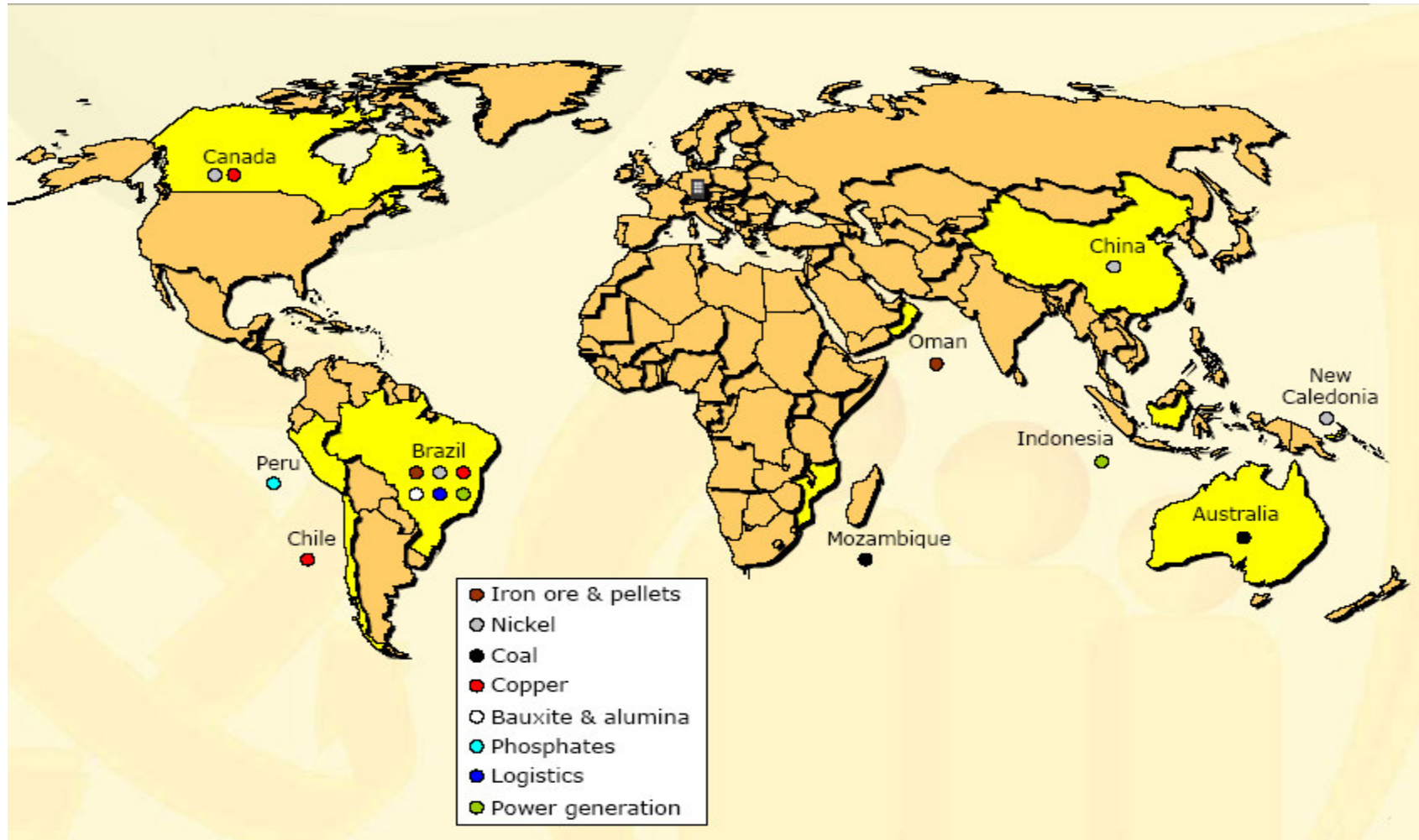
Fuente: CVRD – Febrero/2007

Dividendos



Fuente: CVRD – Febrero/2007

VALE en el mundo



Temas para reflexión

1. EL PAPEL DEL ESTADO DEBE SER CADA VEZ MÁS DE ARTICULADOR, FACILITADOR Y FOMENTADOR, CREANDO UN CLIMA FAVORABLE PARA QUE EL SECTOR PRIVADO SEA EL GRAN INVERSOR.
 2. LA ANTIGUA DISCUSIÓN ENTRE EL TAMAÑO DE LA PARTICIPACIÓN DEL ESTADO EN LA ECONOMÍA DEBE CEDER LUGAR A DISCUSIONES DEL TAMAÑO NECESARIO Y DE UN ESTADO EFICIENTE.
 3. MODELOS TRADICIONALES QUE CONSIDERAN LA FIGURA DEL CONTROLADOR TALVEZ TENGAN QUE CEDER ESPACIO AL MODELO DE “CORPORATIONS” EN FUNCIÓN DEL PROCESO DE CONSOLIDACIÓN EN VARIOS SECTORES DE LA ECONOMÍA.
-