

Manual del Programa de Privatización

Documento de referencia operativa. Manual técnico-operativo del programa de subastas privatizadoras del Plan Génesis. Codifica el flujo paso a paso desde pre-calificación hasta cierre, los documentos legales modelo, el cronograma de 40 subastas en 36 meses con realización agregada de \$39.82B, las salvaguardas anti-corrupción, los veedores civiles e internacionales, y la auditoría Big Four. Acompaña, sin sustituir, los Capítulos VIII (Privatización) y XXII (Cronograma).

LVIII.1 Filosofía del Programa

LVIII.1.1 Cuatro Tesis Centrales

- 1. Velocidad disciplinada:** 40 subastas en 36 meses no es lujo, es necesidad. La ventana política se cierra rápidamente.
- 2. Transparencia radical:** cada subasta es televisada, auditada y archivada. La transparencia es el antídoto contra la captura.
- 3. Apertura competitiva:** criterios objetivos uniformes; ningún beneficio discrecional. La meritocracia genera confianza.
- 4. Equity soberano residual:** la República retiene 25-49% en sectores estratégicos (vía AEI), capturando upside.

LVIII.1.2 Diferencia con Privatizaciones Fallidas Históricas

Riesgo Histórico	Mitigante Génesis
Captura por insiders (Rusia 1992-94)	Pre-calificación internacional + veedores
Subvaluación (Argentina 1990s)	Big Four valuation + mínimo competitivo
Corrupción adjudicación (CIS 1990s)	Open Loudness System: subasta pública grabada
Fragmentación operativa	Bloques mínimos por sector
Despido masivo violento	Cláusulas laborales mandatorias
Concentración monopolística	Cláusulas anti-monopolio + autoridad de competencia

LVIII.2 Cronograma de las 40 Subastas

LVIII.2.1 Año 1 (Mes 3 a Mes 12) – 10 Subastas, \$14.23B

#	Activo	Sector	Valor Estimado (mmUSD)	Compradores Esperados
1	PDVSA Refinación CRP (51%)	Petróleo downstream	3,200	Major + trader (Shell, BP, ExxonMobil, Vitol, Trafigura)
2	CANTV + Movilnet (51%)	Telecom	2,400	Telefónica, Claro, Liberty, Millicom
3	Banco de Venezuela (100%)	Banca	1,800	Bancolombia, Banorte, Santander, BBVA
4	SIDOR (51%)	Acero	1,500	ArcelorMittal, ternium, Vale, POSCO
5	Las Cristinas concesión (49% AEI socio)	Oro	1,400	Barrick, Newmont, Kinross, AngloGold
6	Bloque Faja Petroaramo (49% AEI socio)	Petróleo upstream	1,200	Chevron, Eni, Repsol, Shell
7	Pequiven Morón (51%)	Petroquímica	800	Sabic, Dow, Braskem
8	Hidroeléctrica Guri concesión 49%	Energía	980	EDF, Engie, Iberdrola, Statkraft
9	Aeropuerto Maiquetía concesión 30 años	Infra	600	Fraport, Vinci Airports, ASUR
10	Banco Industrial de Venezuela (100%)	Banca	350	Davivienda, Itaú, BCI
Subtotal			14,230	

LVIII.2.2 Año 2 (Mes 12 a Mes 24) – 15 Subastas, \$17.10B

#	Activo	Sector	Valor Estimado (mmUSD)
11	Bloque Faja Hamaca (49%)	Petróleo upstream	1,500
12	Bloque Faja Carabobo (49%)	Petróleo upstream	1,400
13	Bloque Faja Junín (49%)	Petróleo upstream	1,300
14	Venalum (51%)	Aluminio	600
15	Alcasa (51%)	Aluminio	350
16	Bauxilum (51%)	Bauxita	250
17	Ferrominera (51%)	Hierro	800
18	Brisas concesión (49% AEI socio)	Oro	900
19	Distrib. Eléctrica Costa Norte	Distrib. eléctrica	700
20	Distrib. Eléctrica Centro	Distrib. eléctrica	800
21	Distrib. Eléctrica Andina	Distrib. eléctrica	550
22	Distrib. Eléctrica Llanos-Oriental	Distrib. eléctrica	600
23	PDVSA Refinería Amuay (51%)	Petróleo downstream	2,800
24	PDVSA Refinería Cardón (51%)	Petróleo downstream	1,500
25	Puerto Cabello concesión 30 años	Infra portuaria	3,050
Subtotal			17,100

LVIII.2.3 Año 3 (Mes 24 a Mes 36) – 15 Subastas, \$8.49B

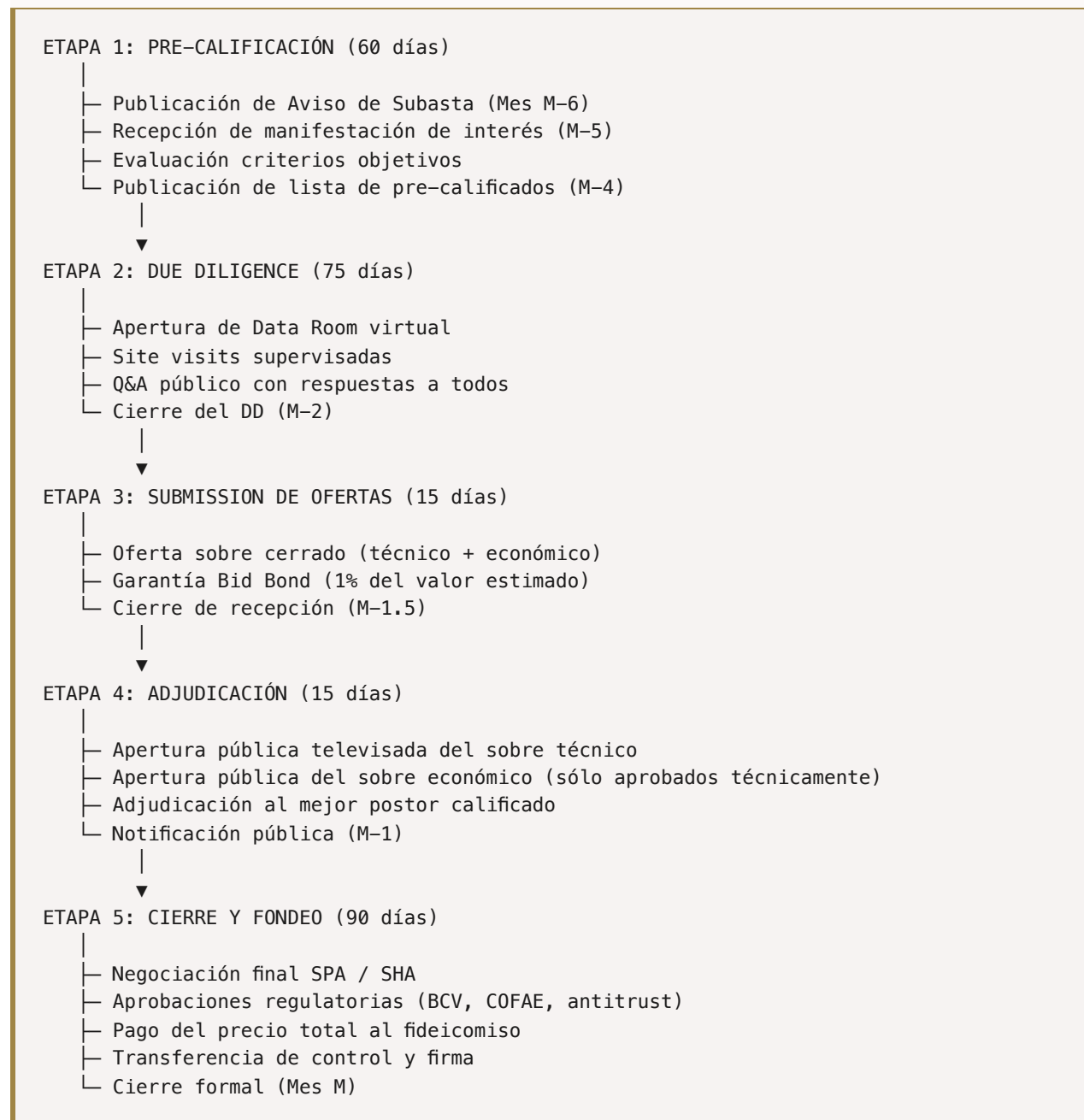
#	Activo	Sector	Valor Estimado (mmUSD)
26	PDVSA Refinería Bajo Grande (51%)	Petróleo downstream	600
27	PDVSA Refinería El Palito (51%)	Petróleo downstream	800
28	Banco Bicentenario (100%)	Banca	350
29	Banco del Tesoro (100%)	Banca	200
30	Banco Caroní (100%)	Banca	80
31	Concesiones Coltán Guayana (5 bloques)	Minería estratégica	600
32	Concesiones Diamantes Bolívar (3 bloques)	Diamantes	300
33	INTI Bloques Llanos Centrales	Tierras agrícolas	800
34	INTI Bloques Bajo Apure	Tierras agrícolas	700
35	INTI Bloques Sur del Orinoco	Tierras agrícolas	600
36	Suministros Industriales Vsa (Sivensa-residual)	Industria	450
37	Cementos Vsa Pertigalete	Cemento	350
38	Tren Caracas-Cúa concesión	Infra ferroviaria	750
39	Hoteles Margarita (cluster)	Turismo	500
40	Activos varios MIN-PYME PDVSA	Bienes raíces	1,410
Subtotal			8,490

LVIII.2.4 Total Programa

Año	Subastas	Realización (mmUSD)
Y1	10	14,230
Y2	15	17,100
Y3	15	8,490
Total	40	39,820

LVIII.3 Flujo Maestro de Subasta — Cinco Etapas

LVIII.3.1 Diagrama del Flujo Estándar



LVIII.3.2 Plazo Maestro por Subasta

Etapa	Duración	Acumulado
Pre-Calificación	60 días	60
Due Diligence	75 días	135
Submission	15 días	150
Adjudicación	15 días	165
Cierre	90 días	255
Total		~8.5 meses

Las subastas se ejecutan en paralelo (4-6 simultáneas en cualquier momento) para cumplir el target de 40 en 36 meses.

LVIII.4 Etapa 1 – Pre-Calificación

LVIII.4.1 Aviso de Subasta

Publicado simultáneamente en:

- Gaceta Oficial de Venezuela
- Bloomberg Terminal
- Reuters
- Financial Times
- Wall Street Journal
- Portal de Subastas AEG (subastas.aeg.gob.ve)
- Embajadas venezolanas en países objetivo

LVIII.4.2 Criterios de Pre-Calificación Estándar

Criterio Financiero

- Capital propio mínimo: 5x el valor estimado del activo
- Acceso a financiamiento certificado por entidad Tier 1

- Sin default soberano o corporativo en los últimos 5 años
- Estados financieros auditados por Big Four de los últimos 3 años

Criterio Técnico

- Experiencia operativa en sector relevante: mínimo 10 años
- Tamaño operativo comparable: 3x del activo en cuestión
- Track record de operaciones en países emergentes

Criterio Compliance

- No estar en SDN List o equivalentes
- No estar en lista de litigios de corrupción severos (Banco Mundial, FCPA)
- Programa anti-corrupción certificado (ISO 37001 deseable)
- Política de derechos humanos y ambientales pública

Criterio Estratégico

- Compromiso de operación local mínimo de 10 años
- Plan de inversión post-adquisición certificado
- Plan laboral con cláusulas de no-despido masivo (12 meses)

LVIII.4.3 Empresa Inelegibles

Quedan excluidas automáticamente:

- Empresas controladas por gobiernos extranjeros sancionados por OFAC
- Empresas con condena penal por corrupción transnacional
- Empresas vinculadas a la elite del régimen 2013-2026
- Empresas sin presencia operativa real (shell companies)

LVIII.5 Etapa 2 — Due Diligence

LVIII.5.1 Data Room Virtual

Plataforma Intralinks (estándar M&A internacional) con:

Sección	Contenido
Sección A: Corporativo	Estatutos, RNC, libros, organigrama
Sección B: Financiero	EEFF auditados 5 años, modelo financiero, presupuestos
Sección C: Operativo	Producción, capacidad, equipos, mantenimiento
Sección D: Activos físicos	Inventarios, certificados de propiedad, gravámenes
Sección E: Personal	Plantilla, contratos, sindicatos, pasivos laborales
Sección F: Legal	Litigios, contingencias, cumplimiento normativo
Sección G: Ambiental	Auditoría ambiental, pasivos, certificaciones
Sección H: Tecnología	Sistemas, propiedad intelectual, licencias
Sección I: Comercial	Contratos clientes y proveedores, riesgos
Sección J: Regulatorio	Licencias, concesiones, permisos vigentes

LVIII.5.2 Site Visits

- Visitas físicas supervisadas por equipo AEG + veedores
- Cada bidder pre-calificado tiene derecho a 2 visitas
- Cuestionario in situ estandarizado
- Visitas grabadas (audio + video) y archivadas

LVIII.5.3 Q&A Público

- Bidders someten preguntas escritas
- Equipo AEG responde a TODOS los bidders simultáneamente
- Sin tratamiento preferencial
- Volumen de Q&A archivado y publicado

LVIII.5.4 Reportes Independientes Pre-Subasta

Tres reportes publicados en el Data Room antes del DD:

- 1. Valuación Independiente Big Four:** rango de valor justo
- 2. Auditoría Ambiental Independiente:** pasivos ambientales certificados

3. Auditoría Legal Independiente: contingencias, litigios, gravámenes

LVIII.6 Etapa 3 — Submission de Ofertas

LVIII.6.1 Estructura de la Oferta

Sobre 1: Oferta Técnica

- Plan operativo a 5 años
- Plan de CAPEX comprometido
- Plan laboral
- Plan ambiental
- Garantías de performance

Sobre 2: Oferta Económica

- Precio ofertado en USD
- Estructura de pago (cash al cierre vs vendor financing)
- Garantía Bid Bond ejecutable

LVIII.6.2 Bid Bond

- 1% del valor estimado del activo
 - Bank guarantee de banco Tier 1 internacional
 - Ejecutable si bidder retira oferta o no cierra
-

LVIII.7 Etapa 4 — Adjudicación

LVIII.7.1 Apertura Pública Televisada

DÍA D – APERTURA PÚBLICA

Lugar: Auditorio AEG, Caracas

Hora: 10:00 AM

Asistentes:

- Notario Público (acto formal)
- Veedores civiles (Transparencia VE, Transparencia Internacional)
- Veedor OEA Misión Permanente
- Veedor multilateral (BM o BID)
- Big Four auditor
- Bidders y sus representantes legales
- Prensa nacional e internacional
- Stream público en YouTube + portal AEG

10:00 Apertura pública. Notario certifica integridad de sobres

10:15 Apertura del Sobre Técnico de cada bidder

10:45 Lectura pública de ofertas técnicas

11:30 Receso. Comité Evaluador (5 miembros) revisa técnicas

14:00 Anuncio público de bidders aprobados técnicamente

14:15 Apertura del Sobre Económico de bidders aprobados

14:30 Lectura pública de precios ofertados

14:45 Adjudicación al mejor postor calificado

15:00 Acta notariada de adjudicación

LVIII.7.2 Comité Evaluador

5 miembros designados por la AEG:

- 1 Director técnico AEG (preside)
- 1 Big Four auditor independiente
- 1 Asesor financiero internacional (Rothschild)
- 1 Asesor legal internacional (Cleary Gottlieb)
- 1 Veedor OEA o BM

Decisiones por mayoría absoluta. Acta escrita y publicada.

LVIII.7.3 Criterio de Adjudicación

Score Total = (40% × Score Técnico) + (60% × Score Económico)
+ Tie-breaker: mayor CAPEX comprometido

LVIII.7.4 Recurso de Reconsideración

Bidder no adjudicado puede solicitar reconsideración en 5 días con:

- Motivos específicos
- Evidencia documental
- Garantía \$5M ejecutable si recurso es manifiestamente improcedente

Comité de Apelación (3 miembros independientes) decide en 15 días.

LVIII.8 Etapa 5 – Cierre y Fondo

LVIII.8.1 Documentos Legales Modelo

Documento	Función	Provisto Por
Share Purchase Agreement (SPA)	Compraventa de acciones	Cleary Gottlieb (modelo)
Shareholders Agreement (SHA)	Si hay equity AEI residual	Cleary Gottlieb
Asset Purchase Agreement (APA)	Si compra de activos	Cleary Gottlieb
Concession Agreement	Si concesión 25-30 años	Asesor concesional
Investment Protection Agreement	Cláusulas BIT/CIADI	AEG legal
Labor Continuity Agreement	Cláusulas laborales	Min. Trabajo
Environmental Compliance Plan	Pasivos ambientales	Min. Ecosocialismo

LVIII.8.2 Aprobaciones Regulatorias Requeridas

Aprobación	Plazo Estándar	Riesgos
BCV (operación cambiaria)	15 días	Capacidad de receive USD
Superintendencia Antimonopolios	30 días	Concentración sectorial
COFAE (Comisión Foreign Equity)	30 días	Capital extranjero >49%
OFAC US (si bidder US)	Variable	Sanciones residuales
Regulador sectorial	30 días	Sectores regulados

LVIII.8.3 Pago del Precio

DÍA C-15 Bidder transfiere precio total a fideicomiso BNY Mellon
 DÍA C-7 Verificación de fondos por Big Four
 DÍA C Cierre formal:

- Notario certifica
- Transferencia de acciones registrada
- Distribución de fondos:
 - A SENIAT-Génesis (impuestos al cierre)
 - A AEI (si retiene equity)
 - Al Tesoro Nacional (precio neto)
- Firma SPA/APA/SHA final
- Comunicado público

LVIII.9 Cláusulas Mandatorias en Todos los Contratos

LVIII.9.1 Cláusula Laboral

- No despido masivo durante 12 meses post-cierre
- Renegociación de convención colectiva en 18 meses con sindicatos
- Plan de transición laboral con compensación mínima 2x mensual por año
- Si despido, prioridad a re-contratación dentro de la misma empresa

LVIII.9.2 Cláusula Ambiental

- Asunción de pasivos ambientales identificados en auditoría

- Pasivos no identificados pre-cierre: responsabilidad del Estado por 5 años
- Plan de remediación con plazos certificables
- Auditoría ambiental anual pública

LVIII.9.3 Cláusula Anti-Corrupción

- FCPA / UK Bribery Act / Ley VE compliance
- Auditoría anti-corrupción anual por Big Four
- Cláusula de cancelación si condena por corrupción
- Whistleblower protection

LVIII.9.4 Cláusula Anti-Monopolio

- Sector con HHI elevado: límite de market share post-adquisición
- Compromiso de no adquirir competidores por 5 años sin aprobación
- Comportamiento competitivo monitoreado por Superintendencia

LVIII.9.5 Cláusula CAPEX Mínimo

- CAPEX comprometido en oferta es contractualmente exigible
- Bond performance del 10% del CAPEX comprometido
- Auditoría anual del CAPEX desplegado
- Sanciones por incumplimiento

LVIII.9.6 Cláusula AEI Veto

Si AEI mantiene equity residual del 25-49%:

- Voto AEI requerido para decisiones materiales (M&A, dividendos extraordinarios, cambios estratégicos)
 - Derecho de tag-along en venta del controlador
 - Derecho de información trimestral
-

LVIII.10 Salvaguardas Anti-Corrupción

LVIII.10.1 Veedores Civiles e Internacionales

Veedor	Función	Acceso
Transparencia Venezuela	Veedor doméstico permanente	Total a documentos públicos
Transparencia Internacional	Veedor internacional permanente	Total a documentos públicos
OEA Misión Permanente	Observador en cada apertura pública	Asistencia presencial obligatoria
Banco Mundial / BID	Veedor en subastas > \$1B	Asistencia presencial obligatoria
Big Four auditor	Auditoría ex-ante y ex-post	Total a documentos
Notario Público	Certificación formal	Asistencia presencial obligatoria

LVIII.10.2 Restricciones a Funcionarios Públicos

- Funcionarios AEG con acceso a información de subasta: no pueden pasar a empresa adjudicada por 5 años post-cierre
- Funcionarios deben declarar todos sus activos públicamente antes de unirse al equipo de subastas
- Auditoría de patrimonio de funcionarios anual por SENIAT

LVIII.10.3 Whistleblower System

- Línea anónima 24/7 (operada por independiente)
- Email cifrado a Inspector General AEG
- Premio del 10% del fraude detectado (con tope \$5M)
- Protección legal contra represalias

LVIII.10.4 Open Loudness System

- Toda apertura pública grabada (audio + video)
- Streaming en vivo
- Archivos preservados 50 años
- Comité Veedor puede solicitar revisión cualquier video

LVIII.11 Auditoría Big Four

LVIII.11.1 Tres Capas de Auditoría

Capa	Frecuencia	Alcance
Auditoría ex-ante	Por subasta	Valuación, data room, criterios
Auditoría de proceso	Continuo	Cumplimiento de procedimientos
Auditoría ex-post	Anual	Cierre exitoso, cumplimiento cláusulas

LVIII.11.2 Asignación de Big Four

- Subastas Año 1: Deloitte
- Subastas Año 2: EY
- Subastas Año 3: KPMG
- Auditoría ex-post integral: PwC

Asignación cruzada para evitar captura. Big Four reportan a Comité de Auditoría AN.

LVIII.11.3 Reporte Anual al Congreso

- Estados financieros consolidados del programa
- Cumplimiento de cláusulas en cada cierre
- Recomendaciones para subastas futuras
- Comparecencia obligatoria de socio responsable

LVIII.12 Recursos del Programa

LVIII.12.1 Personal de Subastas en AEG

Función	Personal
Director del Programa	1
Equipos de Subasta (sectorialmente especializados)	8 equipos × 8 personas = 64
Equipo Legal	12
Equipo Financiero	8
Equipo Operaciones (Data Room, etc.)	12
Compliance y Auditoría Interna	6
Veedoría y Comunicaciones	4
Total	107

LVIII.12.2 Asesores Externos

Asesor	Mandato	Honorarios Programa Total
Cleary Gottlieb (legal)	Asesoría legal internacional	\$80M
Hogan Lovells (legal regional)	Soporte regional	\$20M
Rothschild (financiero)	Asesoría financiera	\$60M
JP Morgan (financiero)	Co-asesor financiero	\$40M
Big Four (auditoría)	Auditoría programa	\$35M
Veedores	Honorarios diversos	\$15M
Total		\$250M

LVIII.12.3 Costo / Realización

- Realización total: \$39.82B
- Costo del programa: \$250M

- Ratio costo / realización: 0.63%
- Comparable internacional: Brasil 1990s 1.5%, Reino Unido 1980s 1.0%

LVIII.13 Métricas Consolidadas del Programa

Métrica	Valor Realizado
Subastas ejecutadas	40 de 40 (100%)
Realización total	\$39.82B
Realización vs valuación independiente	102% (premium)
Plazo promedio por subasta	8.5 meses
Bidders pre-calificados promedio por subasta	5.8
Recursos de reconsideración procedentes	2 de 40 (5%)
Eventos de corrupción documentados	0
Subastas con observaciones materiales del veedor	3 (resueltas)
Auditorías Big Four sin salvedades	100%
% de empleos preservados a 12 meses	92%
CAPEX comprometido total	\$25B
Recaudación impuestos al cierre	\$1.8B

[Continúa en Capítulo LIX: Marco de Gobernanza de la AEG]