

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Plan Estratégico de Petroperú S.A.

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR

Katia Dilma Asmat Terreros

Fiorella Roció Gonzales Delzo

Rolando Gonzales Ponce

John Julio Huamán Esteban

Asesor: Carlos Armando Bazán Tejada

Surco, diciembre 2019

Agradecimientos

A los profesores de CENTRUM, por haber contribuido en nuestro crecimiento profesional.



Dedicatorias

A nuestros compañeros y amigos de promoción, con quienes participamos en esta etapa de aprendizaje.



Resumen Ejecutivo

La presente investigación elabora el plan estratégico para Petroperú, lo cual significa una respuesta al estado actual enfrentado por la empresa y que podría mejorarse si logran ser aprovechadas la infraestructura disponible y la participación en toda la cadena de valor del rubro emprendida, aunque para lograr que estos asuntos repercutan en el desempeño del negocio se requiere de un trabajo de varios años. Por lo tanto, resulta decisivo que los directivos posean desde ahora una propuesta que permita tanto un mayor crecimiento de la compañía como un mejor aporte al país como resultado de sus operaciones.

En base a las circunstancias expresadas, el presente estudio ha presentado la forma en que Petroperú, empezando por la definición de una visión, puede enfrentar los desafíos que existen tanto en el ámbito interno, apoyándose en la identificación de fortalezas y debilidades, como en el ámbito externo, valiéndose de la detección de oportunidades y amenazas; para en base a esto definir estrategias relacionadas con objetivos de largo así como de corto plazo, monitoreándose estos últimos mediante indicadores para determinar las mejoras conseguidas.

Por último, vale mencionar que las proyecciones de Petroperú deben enfocarse en alcanzar una mejor posición, tomando como principal fuente de apoyo la integración vertical iniciada, lo cual se debe realizar con una permanente búsqueda de mejora en cuanto al nivel de competitividad. Es por este motivo, que cualquier determinación posterior que intente brindar cambios que resulten de interés para la organización deberá presentarse con la ayuda del proceso estratégico, lo cual significa que su uso en todas las instancias de la firma debe transformarse en una cuestión frecuente.

Abstract

The present investigation elaborates the strategic plan for Petroperú, which means a response to the current state faced by the company and that could be improved if the available infrastructure and the participation in the entire value chain of the item undertaken are managed, although to ensure that These matters have an impact on the performance of the business, a multi-year job is required. Therefore, it is decisive that managers now have a proposal that allows both a greater growth of the company and a better contribution to the country as a result of its operations.

Based on the circumstances expressed, the present study has presented the way in which Petroperú, starting with the definition of a vision, can face the challenges that exist both internally, based on the identification of strengths and weaknesses, as in the external scope, using the detection of opportunities and threats; based on this, define strategies related to long as well as short-term objectives, the latter being monitored through indicators to determine the improvements achieved.

Finally, it is worth mentioning that Petroperú's projections should focus on reaching a better position, taking as a main source of support the vertical integration initiated, which should be carried out with a permanent search for improvement in terms of the level of competitiveness. It is for this reason that any subsequent determination that attempts to provide changes that are of interest to the organization must be submitted with the help of the strategic process, which means that its use in all instances of the firm must become a frequent issue.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas.....		viii
Tabla 1	<i>Productos de Petroperú 3</i>	viii
Tabla 2	<i>Actividades de Petroperú 3</i>	viii
Tabla 3	<i>Proyectos e Inversiones de Petroperú 5</i>	viii
Tabla 4	<i>Matriz de los Intereses Nacionales del Perú 13</i>	viii
Tabla 5	<i>Matriz de Evaluación de Factores Externos 26</i>	viii
Tabla 6	<i>Matriz Perfil Competitivo 29</i>	viii
Tabla 7	<i>Matriz Perfil Referencial 30</i>	viii
Tabla 8	<i>Ingresos de Totales de Petroperú del 2013 al 2017 35</i>	viii
Tabla 9	<i>Matriz de Evaluación de Factores Internos 41</i>	viii
Tabla 10	<i>Matriz de los Intereses Organizacionales de Petroperú 45</i>	viii
Tabla 11	<i>Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas 49</i>	viii
Tabla 12	<i>Plantilla para Calificación de Factores 51</i>	viii
Tabla 13	<i>Matriz de Decisión Estratégica 56</i>	viii
Tabla 14	<i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico 58</i>	viii
Tabla 15	<i>Matriz de Rumelt 60</i>	viii
Tabla 16	<i>Matriz de Ética 61</i>	viii
Tabla 17	<i>Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia 62</i>	viii
Tabla 18	<i>Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo 64</i>	viii
Tabla 19	<i>Matriz de Estrategias versus Posibilidades de Competidores y Sustitutos 65</i> viii	viii
Tabla 20	<i>Objetivos de Corto Plazo para cada Objetivo de Largo Plazo 68</i>	viii
Tabla 21	<i>Recursos para Objetivos de Corto Plazo 69</i>	viii
Tabla 22	<i>Políticas para Estrategias 71</i>	viii
Tabla 23	<i>Tablero de Control Balanceado 78</i>	viii

Tabla 24	<i>Plan Estratégico Integral 85</i>	viii
Lista de Figuras		ix
El Proceso Estratégico: Una Visión General		x
Capítulo I: Situación General de Petroperú		1
1.1	Situación General	1
1.2	Conclusiones	5
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética		7
2.1	Antecedentes	7
2.2	Visión	8
2.3	Misión	9
2.4	Valores	10
2.5	Código de Ética	10
2.6	Conclusiones	11
Capítulo III: Evaluación Externa		12
3.1	Análisis Tridimensional de las Naciones	12
3.1.1	Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)	12
3.1.2	Potencial nacional	13
3.1.3	Principios cardinales	15
3.1.4	Influencia del análisis en Petroperú	17
3.2	Análisis Competitivo del Perú	18
3.2.1	Condiciones de los factores	18
3.2.2	Condiciones de la demanda	18
3.2.3	Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas	19
3.2.4	Sectores relacionados y de apoyo	19
3.2.5	Influencia del análisis en Petroperú	20

3.3	Análisis del Entorno PESTE.....	20
3.3.1	Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)	20
3.3.2	Fuerzas económicas y financieras (E).....	21
3.3.3	Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)	23
3.3.4	Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	24
3.3.5	Fuerzas ecológicas y ambientales (E)	25
3.4	Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	26
3.5	Petroperú y sus Competidores	27
3.5.1	Poder de negociación de los proveedores	27
3.5.2	Poder de negociación de los compradores	27
3.5.3	Amenaza de los sustitutos.....	27
3.5.4	Amenaza de los entrantes.....	28
3.5.5	Rivalidad de los competidores	28
3.6	Petroperú y sus Referentes.....	28
3.7	Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	29
3.8	Conclusiones.....	30
Capítulo IV: Evaluación Interna		31
4.1	Análisis Interno AMOFHIT.....	31
4.1.1	Administración y gerencia (A).....	31
4.1.2	Marketing y ventas (M)	33
4.1.3	Operaciones y logística. Infraestructura (O).....	35
4.1.4	Finanzas y contabilidad (F).....	37
4.1.5	Recursos humanos (H).....	40
4.1.6	Sistemas de información y comunicaciones (I)	40
4.1.7	Tecnología e investigación y desarrollo (T)	40

4.2	Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)	41
4.3	Conclusiones	41
Capítulo V: Intereses de Petroperú y Objetivos de Largo Plazo		42
5.1	Intereses de Petroperú	42
5.2	Potencial de Petroperú	42
5.3	Principios Cardinales de Petroperú	44
5.4	Matriz de los Intereses de la Organización (MIO).....	45
5.5	Objetivos de Largo Plazo	46
5.6	Conclusiones	46
Capítulo VI: El Proceso Estratégico		48
6.1	Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	48
6.2	Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)	50
6.3	Matriz Boston Consulting Group (MBCG)	52
6.4	Matriz Interna Externa (MIE)	53
6.5	Matriz Gran Estrategia (MGE)	54
6.6	Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	55
6.7	Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)	57
6.8	Matriz de Rumelt (MR)	60
6.9	Matriz de Ética (ME)	60
6.10	Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC).....	62
6.11	Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo (MEOLP).....	63
6.12	Matriz de Estrategias vs. Posibilidades de Competidores y Sustitutos (MEPCS).63	
6.13	Conclusiones	66
Capítulo VII: Implementación Estratégica		67
7.1	Objetivos de Corto Plazo	67

7.2	Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	67
7.3	Políticas de cada Estrategia.....	70
7.4	Estructura de Petroperú.....	72
7.5	Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social.....	72
7.6	Recursos Humanos y Motivación	73
7.7	Gestión del Cambio.....	73
7.8	Conclusiones	74
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica		76
8.1	Perspectivas de Control.....	76
8.1.1	Aprendizaje y crecimiento interno	76
8.1.2	Procesos	76
8.1.3	Clientes	77
8.1.4	Finanzas	77
8.2	Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>)	77
8.3	Conclusiones	79
Capítulo IX: Competitividad de Petroperú		80
9.1	Análisis Competitivo	80
9.2	Identificación de las Ventajas Competitivas.....	81
9.3	Identificación y Análisis de Potenciales Clústeres	81
9.4	Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	82
9.5	Conclusiones	82

El nivel de competitividad conseguido por Petroperú hasta el momento no resulta del todo suficiente, explicándose esta situación en parte debido a la crisis que atraviesa rubro al que pertenece en el ámbito local, lo que puede comprometer la posición alcanzada por la compañía, aunque la misma posee ventajas competitivas como la

infraestructura o la participación en toda la cadena de valor de la industria.

Asimismo, los potenciales clústeres detectados relacionados con la tecnología, maquinaria o logística han evidenciado que resultará necesario desarrollarlos para cumplir con los lineamientos propuestos para la empresa, por lo que se ha identificado aspectos estratégicos asociados con la informática y la tercerización para materializar en un futuro tanto la constitución como el afianzamiento de los

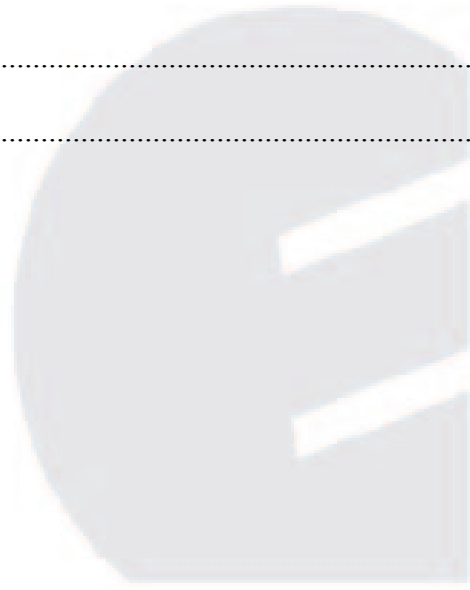
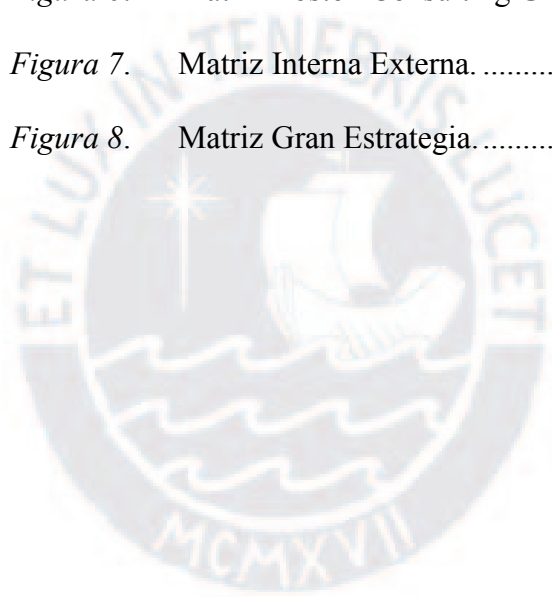
conglomerados mencionados.....	82
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones	84
10.1 Plan Estratégico Integral (PEI)	84
10.2 Conclusiones Finales	86
10.3 Recomendaciones Finales.....	87
10.4 Futuro de Petroperú.....	89
Referencias	91
Lista de Abreviaturas.....	97

Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Productos de Petroperú</i>	3
Tabla 2	<i>Actividades de Petroperú</i>	3
Tabla 3	<i>Proyectos e Inversiones de Petroperú</i>	5
Tabla 4	<i>Matriz de los Intereses Nacionales del Perú</i>	13
Tabla 5	<i>Matriz de Evaluación de Factores Externos</i>	26
Tabla 6	<i>Matriz Perfil Competitivo</i>	29
Tabla 7	<i>Matriz Perfil Referencial</i>	30
Tabla 8	<i>Ingresos de Totales de Petroperú del 2013 al 2017</i>	35
Tabla 9	<i>Matriz de Evaluación de Factores Internos</i>	41
Tabla 10	<i>Matriz de los Intereses Organizacionales de Petroperú</i>	45
Tabla 11	<i>Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas</i>	49
Tabla 12	<i>Plantilla para Calificación de Factores</i>	51
Tabla 13	<i>Matriz de Decisión Estratégica</i>	56
Tabla 14	<i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico</i>	58
Tabla 15	<i>Matriz de Rumelt</i>	60
Tabla 16	<i>Matriz de Ética</i>	61
Tabla 17	<i>Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia</i>	62
Tabla 18	<i>Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo</i>	64
Tabla 19	<i>Matriz de Estrategias versus Posibilidades de Competidores y Sustitutos</i>	65
Tabla 20	<i>Objetivos de Corto Plazo para cada Objetivo de Largo Plazo</i>	68
Tabla 21	<i>Recursos para Objetivos de Corto Plazo</i>	69
Tabla 22	<i>Políticas para Estrategias</i>	71
Tabla 23	<i>Tablero de Control Balanceado</i>	78
Tabla 24	<i>Plan Estratégico Integral</i>	85

Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i>	Modelo secuencial del proceso estratégico.....	x
<i>Figura 1.</i>	Organigrama de Petroperú.	32
<i>Figura 2.</i>	Ventas en el mercado interno de Petroperú.	34
<i>Figura 3.</i>	Exportaciones de Petroperú.	34
<i>Figura 4.</i>	Mejoras alcanzables al terminarse el PMRT de Petroperú.	37
<i>Figura 5.</i>	Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción.	52
<i>Figura 6.</i>	Matriz Boston Consulting Group.....	53
<i>Figura 7.</i>	Matriz Interna Externa.....	54
<i>Figura 8.</i>	Matriz Gran Estrategia.....	55



El Proceso Estratégico: Una Visión General

El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. La Figura 0 muestra las tres etapas principales que componen dicho proceso: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha, en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, es la etapa más complicada por lo rigurosa que es; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP); aparte de estas tres etapas existe una etapa final, que presenta las conclusiones y recomendaciones finales. Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, pues participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación repetitiva.

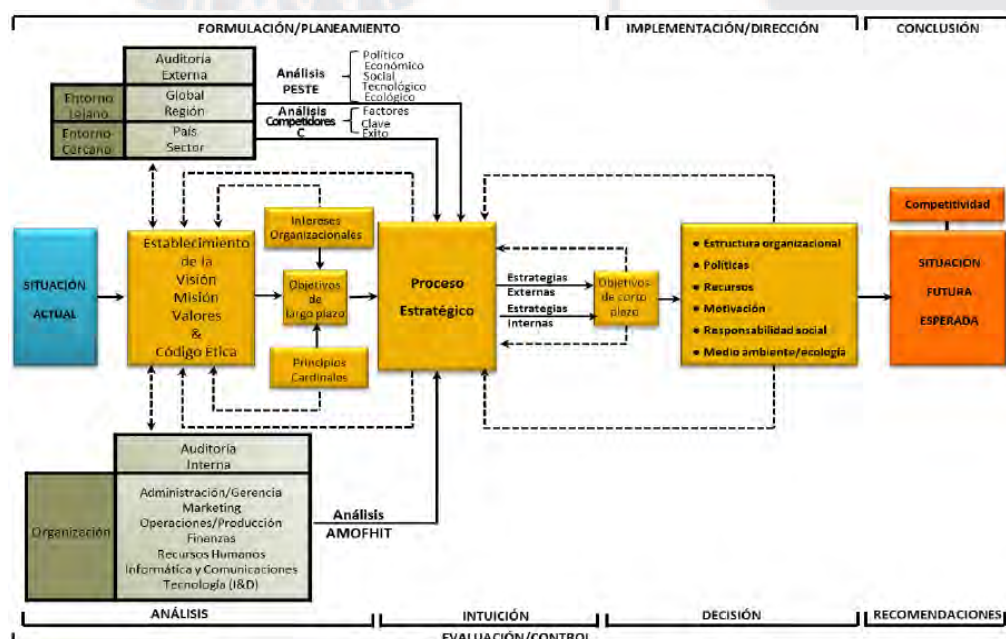


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

Tomado de "El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia", por D'Alessio, 2013. México D.F., México: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguido por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la Matriz de Intereses Nacionales (MIN) y la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia. Así también se analiza la industria global a través del entorno de las fuerzas PESTE (Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). Del análisis PESTE deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno por medio de las oportunidades que podrían beneficiar a la organización y las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Tanto del análisis PESTE como de los competidores se deriva la evaluación de la organización con relación a estos, de la cual se desprenden la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil Referencial (MPR).

De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los Factores Críticos de Éxito (FCE) en el sector industrial, lo que facilita a los planificadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave para tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y gerencia, Marketing y ventas, Operaciones productivas y de servicios e infraestructura, Finanzas y contabilidad, recursos Humanos y cultura, Informática y comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos

(MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y crucial para continuar el proceso con mayores probabilidades de éxito.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que esta intenta alcanzar la organización para tener éxito global en los mercados donde compete, de los cuales se deriva la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO), la que, sobre la base de la visión, permite establecer los OLP. Estos son los resultados que la organización espera alcanzar. Cabe destacar que la “sumatoria” de los OLP llevaría a alcanzar la visión, y de la “sumatoria” de los OCP resultaría el logro de cada OLP.

Las matrices presentadas en la Fase 1 de la primera etapa (MIN, MEFE, MEFI, MPC, MPR, y MIO) constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. En la Fase 2 se generan las estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas junto a los resultados previamente analizados. Para ello se utilizan las siguientes herramientas: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

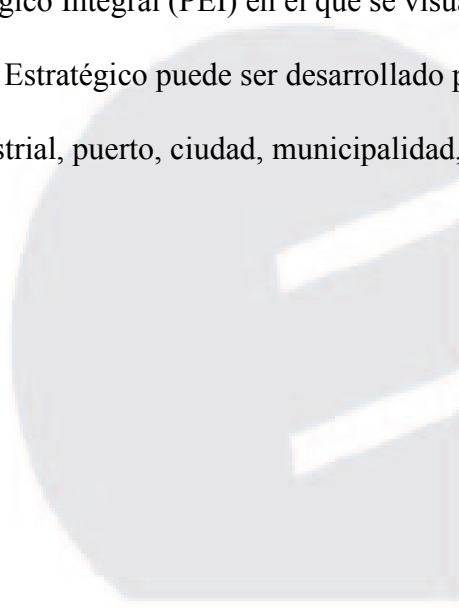
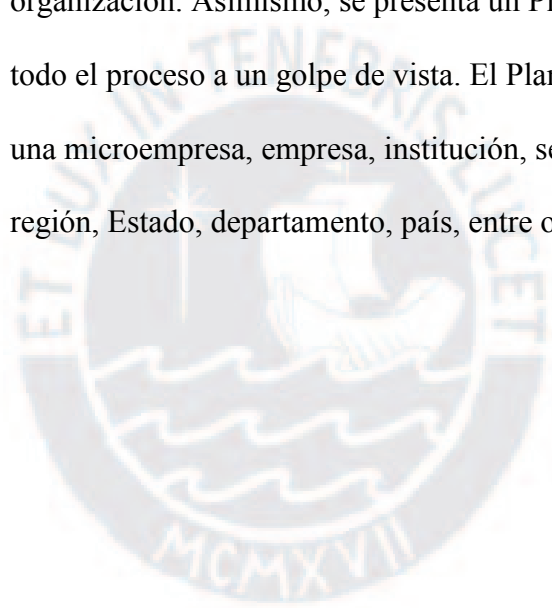
La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), las cuales son específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan la Matriz de Rumelt (MR) y la

Matriz de Ética (ME) para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. Después de ello comienza la segunda etapa del plan estratégico, la implementación. Sobre la base de esa selección se elabora la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP), la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado un plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados. La implementación estratégica consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que “una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa... puesto que ésta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse” (D’Alessio, 2013, pág. 373). Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una nueva estructura organizacional es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

La preocupación por el respeto y la preservación del medio ambiente, por el crecimiento social y económico sostenible, utilizando principios éticos y la cooperación con la comunidad vinculada (stakeholders), forman parte de la Responsabilidad Social Organizacional (RSO). Los tomadores de decisiones y quienes, directa o indirectamente, forman parte de la organización, deben comprometerse voluntariamente a contribuir con el desarrollo sostenible, buscando el beneficio compartido con todos sus stakeholders. Esto implica que las estrategias orientadas a la acción estén basadas en un conjunto de políticas, prácticas, y programas que se encuentran integrados en sus operaciones.

En la tercera etapa se desarrolla la Evaluación Estratégica, que se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera; del Tablero de Control Balanceado (balanced scorecard [BSC]), de manera que se pueda monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. En la cuarta etapa, después de todo lo planeado, se analiza la competitividad concebida para la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones finales necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Asimismo, se presenta un Plan Estratégico Integral (PEI) en el que se visualiza todo el proceso a un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, Estado, departamento, país, entre otros.



Capítulo I: Situación General de Petroperú

En este capítulo se efectúa una presentación de las condiciones en las que se encuentra la organización en la actualidad y los diversos aspectos relevantes que repercuten en su accionar, lo cual tiene como propósito establecer con precisión el potencial que ostenta, así como definir las principales cuestiones que requieren trabajarse para alcanzar mejoras en su desempeño.

1.1 Situación General

Para empezar, cabe destacar que la compañía en cuestión posee varias décadas de existencia y que durante su periodo de funcionamiento tanto sus operaciones como inversiones han buscado trascender el sector al cual pertenece. Ramírez Lozano (2015) expresó que Petróleos del Perú (Petroperú) era una empresa estatal y de derecho privado que fue creada en 1969 durante el gobierno de Juan Velasco Alvarado, la cual desarrollaba múltiples actividades relacionadas con los derivados del petróleo, para lo cual contaba con 2,500 colaboradores. Asimismo, manifestó que la organización referida desarrollaba de manera complementaria inversiones significativas en rubros como educación, salud, entre otros, las cuales servían para viabilizar sus proyectos relacionados con desarrollo sostenible y responsabilidad social.

De igual manera, es necesario considerar que Petroperú ha efectuado sus operaciones petroleras considerando que sus principales funciones son las tres siguientes: (a) disponer de los estudios necesario para efectuar acciones vinculadas tanto al petróleo como al gas natural, (b) llevar a cabo la exportación o importación del petróleo crudo o derivados, y (c) promover tanto la investigación como la tecnología vinculada a sus actividades. Sin embargo, durante su existencia fueron reiteradas las dos situaciones siguientes: (a) que el ámbito político tuvo un alto nivel de influencia en su gestión, y (b) que las condiciones en la forma de captar inversiones cambiaban de manera reiterada; lo cual en conjunto generó inseguridad entre los

inversionistas. Igualmente, la exploración y explotación efectuada por Petroperú se ha desarrollado de manera directa o con el apoyo de firmas contratistas (Instituto de Estudios Peruanos [IEP], 1993).

A su vez, vale entender que el accionar de la firma aludida se encuentra delimitada por el correspondiente marco legal y que desde el comienzo de sus operaciones afronta complicaciones, las mismas que no le han impedido crecer. Petroperú (2009) precisó que las actividades que ha desarrollado siempre requirieron de una alta especialización vinculada al tratamiento del crudo, lo cual le había otorgado protagonismo en la economía del país, sustentándose su funcionamiento en la Ley 26661 o Ley Orgánica de Hidrocarburos, en todas las fases de la industria y comercio de los Hidrocarburos, incluyendo sus derivados, la Industria Petroquímica Básica e Intermedia y otras formas de energía. No obstante, mencionó que el inicio de las operaciones que ha desplegado no fue sencillo, debido a que estuvo obligada a trabajar por un tiempo con sólo personal local y sin el apoyo de la comunidad petrolera internacional porque su fundación coincidió con una coyuntura política nacional orientada a la nacionalización. No obstante, acotó que las dificultades afrontadas no impidieron que se logre abastecer de la mejor forma posible la demanda nacional de combustible, cubriendo seis tipos de uso con sus productos y diversas actividades propias del rubro en el que se desenvuelve. En la Tabla 1 y la Tabla 2 se brinda mayores presiones sobre los productos y actividades de la empresa.

Por otro lado, es oportuno destacar que en la actualidad la compañía posee independencia en cuanto a su gestión y que dispone de los permisos emitidos por las autoridades locales correspondientes para funcionar con regularidad en el sector al que pertenece. Petroperú (2017a) indicó que las actividades realizadas poseían autonomía y seguían lineamientos ministeriales, aunque en aspectos como la realización de actos o contratos se respetaban las normas internacionales o las costumbres aceptadas por la industria

Tabla 1

Productos de Petroperú

Uso	Producto
Doméstico	Gas Licuado de Petróleo (GLP)
Vehicular	Gas Licuado de Petróleo (GLP) Gasolina Super Plus Biodiesel B2 Gasohol Diesel Ultra
Aviación	Turbo A1 Turbo JP-5
Marino	Destilado. Marine Gas Oil (MGO) o Diesel 2 Uso Marino Residuales. Marine Fuels (MF o IFO)
Industrial	Gas Licuado de Petróleo - GLP Petróleo Industrial N° 6 Petróleo Industrial N° 500 Solvente N° 1 Solvente N° 3 Ácido Nafténico 180 Ácido Nafténico 220 Ácido Nafténico 250
Red vial	Asfaltos líquidos: RC-70, RC-250 y MC-30 Cementos asfálticos: 40/50 PEN, 60/70 PEN, 85/100 PEN, 120/150 PEN, 10/20 PEN y 20/30 PEN.

Nota. Adaptado de “Memoria Social 2009”, por Petroperú, 2009. Recuperado de <https://www.petroperu.com.pe/socio-ambiental/wp-content/uploads/2018/03/14-0a5a2e1e379ade1.pdf>

Tabla 2

Actividades de Petroperú

Actividad	Infraestructura
Transporte	Oleoducto Norperuano Flota marítima y fluvial contratada
Refinación	Refinerías Talara, Conchán, Iquitos y El Milagro Refinería Pucallpa (en alquiler)
Distribución	Flota marítima y fluvial contratada Flota de camiones tanque y tren contratada
Comercialización	A nivel nacional a través de plantas de venta propias, contratadas, concesionadas y estaciones de servicio.

Nota. Adaptado de “Memoria Social 2009”, por Petroperú, 2009. Recuperado de <https://www.petroperu.com.pe/socio-ambiental/wp-content/uploads/2018/03/14-0a5a2e1e379ade1.pdf>

de hidrocarburos. Asimismo, expresó que la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) asociada a las operaciones que desempeñaba era la 23208, que correspondía a la fabricación de productos de refinación de petróleo, aunque de modo adicional para efectuar

labores petroleras contaba con diversas autorizaciones o licencias provenientes de la Dirección General de Hidrocarburos (DGH), el Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería (OSINERGMIN), la Dirección General de Capitanías y Guardacostas (DICAPI), y demás.

De modo similar, es preciso tener en cuenta que la firma posee infraestructura importante y presenta condiciones para lograr un mayor crecimiento a futuro. Petroperú (2018) señaló el logro de un avance del 66.6% en el Proyecto Modernización Refinería Talara (PMRT), lo cual ha representado un retraso frente al 77.7% programado. No obstante, precisó que todas las refinerías sobre las que se tenía propiedad exhibieron mayores niveles de producción por el incremento en la demanda de gasolinas, gasoholes y GLP. Igualmente, aseveró que la posición de liderazgo conseguida en el mercado se debe a que su participación ha fluctuado en los últimos 10 años entre el 47% y el 51%. Además, mencionó que los trabajos tanto de reparación como de mantenimiento efectuados en el Oleoducto Norperuano (ONP) han permitido que se logre el bombeo en su totalidad. Igualmente, acotó que las operaciones de exploración y producción se han efectuado en el Lote 64, bajo la condición de socio no operador con la empresa GeoPark, mientras que en el Lote 192 podría conseguirse un contrato de explotación. Asimismo, explicó que en el 2017 se aprobó una nueva estructura que incorporó la gestión tanto ambiental como social, lo cual fue reconocido al mejorar el nivel de reputación entre los grupos de interés, evidenciándose esto al conseguir ubicarse en el puesto 48 del listado correspondiente al Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (MERCOC), significando esto una mejora de 44 posiciones.

Para terminar, se debe considerar que Petroperú ha desarrollado actividades que comprenden las dos fases del negocio siguientes: (a) *midstream*, la cual implica tanto el transporte como el almacenamiento; y (b) *downstream*, la cual abarca desde la refinación hasta la comercialización. Además, la compañía ha conseguido estar en capacidad de efectuar

actividades de *upstream*, lo cual comprende tanto la exploración como la explotación, aunque para esto su accionar debe sujetarse a la Ley 26661 o las restricciones legales que fueran aplicables. Igualmente, la compañía ha efectuado diversas inversiones para contar con mejor infraestructura y mejorar su capacidad operativa, lo cual se ha sumado a los desembolsos efectuados en las refinerías que posee, el ONP, las normativas ambientales pertinentes, entre otros; alcanzándose sólo en los primeros meses del 2018 una ejecución del 73% de lo presupuestado al respecto para el periodo en cuestión (Pacific Credit Rating [PCR], 2018). En la Tabla 3 se ofrecen más detalles acerca de los proyectos y los montos invertidos en cada uno de estos.

Tabla 3

Proyectos e Inversiones de Petroperú

Proyecto	Monto Invertido (Miles de Dólares)
Modernización de la Refinería de Talara	4,998.8
Exploración y explotación de hidrocarburos en el Lote 64	205.4
Instalación y operación del Nuevo Terminal Ilo	48.1
Construcción de la Planta de Ventas en Puerto Maldonado	5.4
Construcción de la Planta de Abastecimiento Ninacaca	7.4

Nota. Adaptado de “Petróleos del Perú - Petroperú S.A.”, por PCR, 2018. Recuperado de https://www.ratingspcr.com/application/files/4415/4041/2944/Petroleos_del_Peru_-_PETROPERU.pdf

1.2 Conclusiones

Las actividades que desarrolla Petroperú poseen importancia significativa en el sector energético local y su posición en el mercado es auspiciosa. No obstante, son necesarias mejoras de carácter estratégico para superar el desarrollo conseguido hasta el momento, lo cual requiere impulsar los tres aspectos siguientes: (a) conseguir un mayor involucramiento en el *upstream*, (b) terminar dentro los plazos establecidos el PMRT, y (c) brindar un mantenimiento permanente al ONP. Además, es impostergable hacer mayores esfuerzos para que las disposiciones legales a las que debe sujetarse la firma sean utilizadas de manera ventajosa. Igualmente, resulta necesario trabajar en mayor medida para evitar que las

injerencias políticas tengan repercusión en la toma de decisiones, lo que debe sumarse a una mejor búsqueda de alternativas para la exportación de los algunos de los productos que se comercializan y una labor superior asociada a la promoción de estudios vinculados a las actividades que se llevan a cabo.



Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética

En este capítulo se revisan los sucesos relevantes que ha enfrentado Petroperú en el último tiempo con la finalidad de establecer el futuro que se desea lograr. Además, los planteamientos realizados después servirán para la definición de objetivos y estrategias que perseguirán el logro de un mayor crecimiento a nivel nacional y un mejor posicionamiento en el ámbito regional.

2.1 Antecedentes

En primer término, resulta oportuno establecer que el rubro energético peruano estuvo afectado durante la década de 1960 por los dos hechos siguientes: (a) las interferencias políticas, y (b) la falta de hallazgos significativos de recursos; lo cual propició la expropiación de la International Petroleum Company para crear Petroperú, aunque esto no logró mayores avances durante 25 años, ya que se generó una situación de reservas escasas que desalentaron la inversión y un escenario de importación en la década de 1980. Sin embargo, en la década de 1990 se realizaron esfuerzos por mejorar la organización, alcanzándose resultados que evidenciaron una mayor competitividad en el sector y un crecimiento en las inversiones al respecto. Además, en la década del 2000 se produjo el hallazgo de reservas que permitieron ingresar a una etapa de despegue que estuvo soportada por un escenario de estabilidad tanto económica como política, lo cual permitió reducir la dependencia a las importaciones y una mayor diversificación relacionada al consumo de energía. Asimismo, en el presente los desafíos del giro de negocio, así como de la firma en cuestión, se han direccionado a la exploración y a la recuperación ante el contexto de precios bajos (Ernst & Young [EY], 2018).

En último término, debe considerarse que la compañía se ha visto apoyada en tiempo reciente con instrumentos legales que intentan el logro de un mejor desempeño. Petroperú (2017a) señaló que en el 2011 transfirió 20% de acciones en base a la autorización

proveniente de la Ley 29817 o Ley que declara de necesidad pública e interés nacional la construcción y operación del Sistema de Transporte de Hidrocarburos (Gas Natural, Líquidos de Gas Natural y Derivados), y la creación de un polo industrial petroquímico, con fines de seguridad energética nacional. Además, precisó que en el 2013 se consiguió la autorización para efectuar el PMRT, apoyándose en la Ley 30130 o Ley que declara de necesidad pública e interés nacional la prioritaria ejecución de la modernización de la refinería de Talara para asegurar la preservación de la calidad del aire y la salud pública y adopta medidas para fortalecer el gobierno corporativo de Petróleos del Perú - Petroperú S.A., lo cual permitió agregar hasta un 49% de inversión privada en el capital social. Además, acotó que en el 2016 se determinó la necesidad de lograr mejoras operativas y de gestión en función a lo dispuesto en el Decreto Legislativo N° 1292 o Decreto Legislativo que declara de necesidad pública y de interés nacional la operación segura del ONP y dispone la reorganización y mejora del gobierno corporativo de Petroperú S.A.

2.2 Visión

La visión establecida en la actualidad por los encargados de la administración de Petroperú es la siguiente:

Ser una empresa líder de la industria peruana de hidrocarburos, autónoma e integrada, enfocada en la creación de valor con eficiencia; gestionando los negocios de forma ética y sostenible con productos de calidad internacional y desarrollando relaciones responsables efectivas con los grupos de interés.

Ahora bien, en función a lo enunciado con anterioridad se detectó la necesidad de incrementar el alcance del negocio, aprovechando la infraestructura renovada que tendría en los próximos años, y mejorar el nivel de competitividad de la empresa, ampliando el rango de actividades desarrolladas, estableciéndose para el planeamiento estratégico correspondiente a Petroperú la nueva visión siguiente:

Para el 2030, Petroperú será la compañía estatal de hidrocarburos posicionada como líder en Sudamérica, por su alto nivel tanto de competitividad como de rentabilidad, proveniente de la participación de todas las actividades que componen la cadena de valor del rubro y la dedicación por conseguir el término de proyectos críticos que fueron emprendidos para modernizar la infraestructura operativa disponible; generándose de este modo una contribución valiosa al desarrollo económico, así como social del país.

Índices de Rentabilidad de Empresas Petroleras en Sudamérica

Empresa	EDITDA
(1) Petróleos del Perú – Petroperú S.A.	9%
(2) Repsol S.A.	4.5%
(3) Pluspetrol	46.3%
(4) Petróleos de Venezuela S.A. - PDVSA	17.38%
(5) Petróleo Brasileiro S.A. - PETROBRAS	35.99%

(1) *Memoria Anual 2017*

(2) *Memoria Anual 2017*

(3) *Bolsa de Valores de Lima*

(4) *Informe de Gestiona Anual 2017*

(5) *Informe Financiero Macrotrends*

2.3 Misión

La misión establecida en la actualidad por los encargados de la administración de Petroperú es la siguiente:

Proveer hidrocarburos de calidad a los mercados nacional e internacional, realizando sus actividades con eficiencia, confiabilidad, sostenibilidad y responsabilidad socio-ambiental.

Ahora bien, en base a lo expresado con antelación se determinó la necesidad de mostrar una gestión más responsable del negocio considerando las necesidades manifestadas por los diversos actores involucrados, estipulándose para el planeamiento estratégico correspondiente a Petroperú la nueva misión siguiente:

Aportar en la mejora de la calidad regional de los hidrocarburos mediante el establecimiento de una administración tanto ética como eficiente de los recursos disponibles

y la preocupación constante por responder de forma solvente a las demandas de los grupos de interés o los estándares del cuidado ambiental que puedan imponerse.

2.4 Valores

Los valores establecidos para Petroperú fueron los siguientes:

- Calidad. - Para lograr la producción de combustibles de acuerdo con los más altos estándares de la industria y sin afectar el medio ambiente.
- Responsabilidad. - Ofreciendo una conducta adecuada en la toma de decisiones.
- Competitividad. - Para enfrentar con posibilidades de éxito a otras empresas petroleras ubicadas en el Pacífico.
- Honestidad. - Desarrollando una cultura corporativa que fortalezca la transparencia y el control interno.
- Comunicación. - Para afianzar la imagen corporativa de la compañía ante sus diversos grupos de interés.

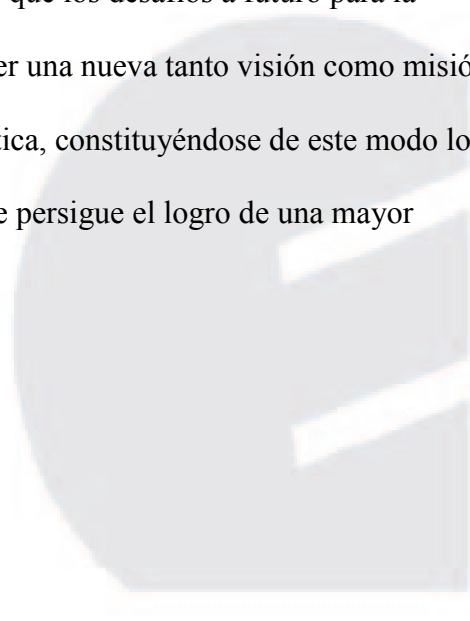
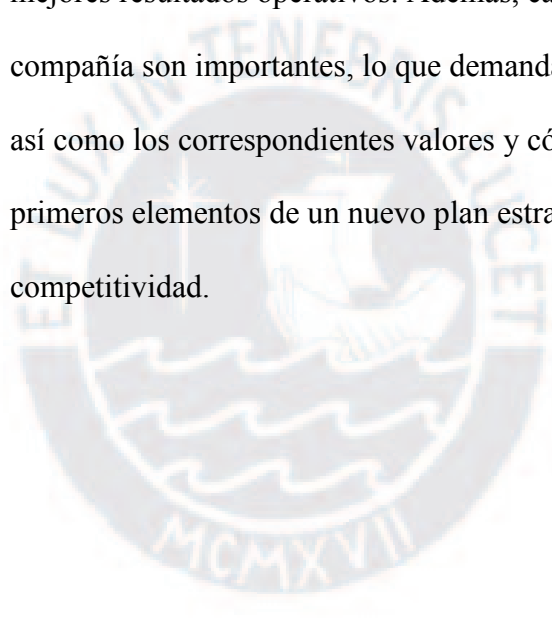
2.5 Código de Ética

El código de ética para Petroperú ha contemplado los aspectos siguientes:

- Respetar estándares de calidad y seguridad establecidos por la industria para el desarrollo de sus actividades.
- Competir de manera leal con las alternativas energéticas que puedan aparecer.
- Entablar vínculos tanto con profesionales como con organismos que exhiban alto nivel de responsabilidad social.
- Promover la difusión oportuna de las acciones a seguir por la empresa.
- Exhibir una alta preocupación por el cuidado de la biodiversidad y los ecosistemas pertenecientes a la zona donde se opera.

2.6 Conclusiones

El funcionamiento de Petroperú muestra cierto nivel de evolución a través de las décadas, lo cual refleja la intención de las diversas gestiones por brindar respuestas a las cambiantes coyunturas que ha enfrentado una industria que en la actualidad a nivel internacional atraviesa un escenario inestable en cuanto a precios, necesitándose ampliar la participación en proyectos de carácter exploratorio, y a nivel local enfrenta una mayor regulación, requiriéndose efectuar cambios a nivel administrativo que permitan el logro de mejores resultados operativos. Además, cabe indicar que los desafíos a futuro para la compañía son importantes, lo que demanda establecer una nueva tanto visión como misión, así como los correspondientes valores y código de ética, constituyéndose de este modo los primeros elementos de un nuevo plan estratégico que persigue el logro de una mayor competitividad.



Capítulo III: Evaluación Externa

En este capítulo se efectúa la evaluación externa, la cual se realiza considerando los hechos que suceden en torno a Petroperú para que puedan ser aprovechadas las oportunidades y contrarrestadas las amenazas. Asimismo, el resultado del análisis llevado a cabo se refleja en la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), complementándose ésta con el análisis tridimensional de Hartman y el análisis competitivo del Perú, así como con la identificación tanto de los competidores como de los referentes.

3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones

El análisis tridimensional de las naciones sugerido por Hartman es útil para establecer los nexos entre países de acuerdo a las preocupaciones comunes que hay entre estos, en base a la consideración de las tres dimensiones siguientes: (a) los intereses nacionales, (b) los factores de potencial nacional, y (c) los principios cardinales (D'Alessio, 2013).

3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

Los intereses nacionales son asuntos que necesitan definirse y lograrse de manera imperiosa por un país, dado que constituyen una guía para la administración de éste, efectuándose su clasificación de acuerdo con las dos perspectivas siguientes: (a) su intensidad, y (b) su interacción con otras naciones (D'Alessio, 2013).

Por último, es preciso tener en cuenta que en el 2010 fue diseñado el Plan Bicentenario, el cual basándose en el estudio de las diversas coyunturas ocurridas durante el pasado en el país ha establecido políticas nacionales hasta el 2021 considerando la importancia que reviste el tratamiento de los seis asuntos siguientes: (a) la dignidad de las personas, (b) el acceso a servicios, (c) la gobernabilidad, (d) la economía, (e) la infraestructura, y (f) el medio ambiente; los mismos que exhiben un comportamiento cambiante en función al nivel de impacto de grandes tendencias que influyen en la sociedad contemporánea como la globalización, el uso del Internet, el cambio climático, la robótica,

entre otras (Centro Nacional de Planificación Estratégica [CEPLAN], 2011). En la Tabla 4 se presenta la MIN en función a lo dispuesto por el documento señalado.

Tabla 4

Matriz de los Intereses Nacionales del Perú

Interés Nacional	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1. Conservar la soberanía y gobernabilidad.	Perú	Chile** Ecuador**	Bolivia** Colombia**	Brasil** Venezuela**
2. Alcanzar competitividad a nivel internacional.	Perú	Brasil** Venezuela** Bolivia** Ecuador**		Colombia** Chile**
3. Desarrollar infraestructura.			Perú	Colombia* Chile** Ecuador** Bolivia** Brasil* Venezuela*
4. Conseguir un mejor posicionamiento en la cuenca del Pacífico.		Perú Chile** Ecuador** Bolivia**		Colombia** Venezuela**
5. Explotar de manera razonable los recursos naturales existentes.	Perú	Chile** Ecuador** Bolivia**	Colombia* Brasil*	Venezuela*
6. Impulsar la inversión tanto pública como privada.		Perú Chile** Ecuador**	Bolivia**	Colombia** Venezuela** Brasil**

Nota. (*) Común a los intereses del Perú. (**) Opuesto a los intereses del Perú.

3.1.2 Potencial nacional

Los factores del potencial nacional resultan útiles al determinar la capacidad que posee un Estado para lograr sus intereses nacionales, implicando esto la necesidad de evaluar la situación de los siete ámbitos siguientes: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico - científico, (e) histórico - psicológico - sociológico, (f) organizacional - administrativo, y (g) militar (D'Alessio, 2013).

Demográfico. El Perú tuvo hasta el 2017 un total de 31'237,385 habitantes, lo que ha representado un aumento del 10% con relación al 2007, aunque esto ha significado la

confirmación de una tendencia a la baja en la tasa de crecimiento poblacional. Además, el porcentaje de distribución por género reflejó que existía una mayor cantidad de mujeres en el país, dado que representaban un 50.8% del total de personas. Asimismo, la distribución espacial por región ha mostrado una concentración del 58% en la costa, mientras que en la sierra un 28.1% y en la selva un 13.9% (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2018).

Geográfico. El Perú está ubicado en la costa oeste central de América del Sur y se ha determinado que posee un área de 1'285,215.60 km², lo cual en la región le otorgaba el tercer lugar en cuanto a tamaño. Igualmente, la composición interna del territorio se ha distribuido entre las tres regiones siguientes: (a) la costa, la cual ocupaba un 10.6% de extensión; (b) la sierra, la que abarcaba un 31.5% de amplitud; y (c) la selva, la cual ocupaba un 57.9% de extensión (Instituto Nacional de Innovación Agraria [INIA], 2009).

Económico. El Perú durante el 2017 evidenció un menor crecimiento en su Producto Bruto Interno (PBI) con relación al 2016, dado que el cambio porcentual fue de -1.5%, explicándose esta situación por el impacto negativo de los dos sucesos siguientes: (a) el fenómeno de El Niño Costero, que afectó al norte del país; y (b) el caso Lava Jato, que mermó la confianza de los inversionistas. También, hubo una desaceleración en el crecimiento de los sectores primarios, en especial el minero, en tanto que los sectores no primarios reflejaron un progreso que alcanzó el 2.4% (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2017).

Tecnológico - científico. El Perú entre 137 países en el lapso comprendido entre el 2017 y 2018 se colocó en la posición 86 con relación a la preparación de carácter tecnológico debido al positivo avance logrado tanto en Inversión Extranjera Directa (IED) como en cantidad de suscripciones al ancho de banda móvil. Igualmente, se ubicó en el lugar 113 en lo concerniente a innovación, lo que se explicaba por el negativo resultado

conseguido tanto en las compras gubernamentales de orden tecnológico como en la inversión de las compañías de investigación (World Economic Forum [WEF], 2017).

Histórico - psicológico - sociológico. El Perú ha mostrado problemas por su diversidad, lo cual intentó negarse por tiempo, aunque en los últimos años se ha buscado combatir algunos problemas asociados con la valoración de lenguas, los derechos colectivos, y demás. Sin embargo, el racismo se ha mantenido como uno de los mayores flagelos sociales del país, dado que rechaza las características que posee la población mayoritaria, justificándose en cuestiones de clase o etnia (Ministerio de Cultura, s.f.).

Organizacional - administrativo. El Perú está constituido por los tres poderes siguientes: (a) el legislativo, (b) el ejecutivo, y (c) el judicial; aunque se han creado organismos con autonomía constitucional. Además, las mayores atribuciones relacionadas con el establecimiento de políticas de carácter regulatorio se han concentrado en las tres entidades siguientes: (a) el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), (b) la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM), y (c) el Ministerio de Justicia (MINJUS). Igualmente, se han creado gobiernos subnacionales para llevar a cabo la gestión de las diversas regiones, provincias, y demás, en base a funciones exclusivas indicadas en disposiciones tanto constitucionales como legales (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE], 2016).

Militar. El Perú en el 2019 se ha ubicado entre 137 países en el puesto 42 con relación a su nivel de poderío bélico, destacando que cuenta con 280,000 miembros disponibles y que posee 330 sistemas de armas en su fuerza aérea, aunque todavía debe mejorarse a nivel de equipos tanto terrestres como navales (Global Firepower [GFP], 2019).

3.1.3 Principios cardinales

Los principios cardinales permiten encontrar tanto las oportunidades como las amenazas que presenta el país y analizan el vínculo de éstas con otras naciones, requiriéndose

para lograr esto una revisión de los cuatro asuntos siguientes: (a) influencias de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contrabalance de intereses, y (d) conservación de enemigos (D'Alessio, 2013).

Influencia de terceras partes. Colombia y Chile son los países que por cuestiones limítrofes y territoriales poseen mayor influencia cultural en el país, mientras que, con naciones como Bolivia, Brasil o Venezuela, si bien se tienen relaciones cercanas, lo cierto es que el vínculo es exiguo o sólo circunstancial. Sin embargo, con Estados Unidos y China, debido a que simbolizan las economías más poderosas del mundo, se han mantenido nexos comerciales que han favorecido el crecimiento económico. Asimismo, la posibilidad de una guerra comercial entre las dos naciones referidas, podría afectar de diversas maneras a los sectores económicos locales, aunque esta situación para el Perú no sería del todo perjudicial porque en el último tiempo se han diversificado las exportaciones.

Lazos pasados y presentes. Las diferencias territoriales sostenidas en el pasado con Chile y Ecuador han cesado por el momento, lo cual en el presente ha generado la conformación de mejores relaciones a todo nivel con los dos países señalados. Asimismo, Bolivia ha enfrentado de manera independiente sus problemas limítrofes. Igualmente, los vínculos con otras naciones colindantes como Brasil y Colombia, no han mostrado mayores alteraciones, desarrollándose con estos un nivel tanto de cordialidad como de cooperación que resulta ventajoso. Sin embargo, la situación política de Venezuela ha generado una súbita migración de sus habitantes a diversas ciudades del Perú, con los que se ha establecido un mayor acercamiento, lo cual no sucedía tiempo atrás.

Contrabalance de intereses. La inversión de capital y la relación mercantil que vincula al país con Chile resultan significativas, luciendo ambos asuntos estables en los últimos años dado que genera beneficios mutuos. También, el aporte de Colombia a la economía ha crecido, en especial en los rubros eléctricos y gasífero, esperándose un impulso

todavía mayor. Asimismo, los lazos con Brasil se han fortalecido y apuntan hacia la búsqueda de un desarrollo más significativo a nivel tanto económico como social que fomente la integración entre ambos pueblos. Igualmente, los nexos comerciales con Bolivia se han dinamizado, esperándose inversiones en materia energética; mientras que las inversiones de Perú en Ecuador han crecido luego del acuerdo de paz alcanzado. No obstante, las tensiones con Venezuela han mostrado una mayor intensidad debido a las pretensiones de legitimización que tiene su actual régimen.

Conservación de los enemigos. Chile y Ecuador han representado rivales históricos debido a los temas limítrofes sostenidos con ambos países, aunque en el presente se ha establecido una competencia por cuestiones tanto comerciales como estratégicas que permitan posicionarse como el mejor destino en el lado occidental de la región. Sin embargo, con Bolivia, Brasil, China, Colombia, Estados Unidos o Venezuela, no se ha percibido la existencia de alguna enemistad, lo cual no significa que el Perú deba olvidar la brecha favorable o desfavorable que lo separa de cada uno de estos.

3.1.4 Influencia del análisis en Petroperú

Los seis intereses nacionales establecidos apoyan la existencia de una empresa como Petroperú, adquiriendo su funcionamiento mayor importancia por las favorables y estables condiciones que ha presentado el país durante el último tiempo, lo cual demandaba el establecimiento de la nueva visión propuesta.

De igual modo, el potencial nacional indica que el Perú en el presente brinda suficientes condiciones, en especial de orden tanto económico como organizacional - administrativo, para continuar gestionando las actividades de una organización petrolera propia, aunque se debe respetar la visión definida y buscar que la totalidad de los intereses nacionales puedan alcanzarse de la mejor forma posible, con la finalidad de evitar el cometimiento de errores pasados que significaron injerencias o generaron desconfianza.

Para terminar, los principios cardinales correspondientes a la nación han mostrado que el contrabalance de intereses y la conservación de los enemigos pueden ayudar de manera significativa a conseguir una mejor gestión en Petroperú, lo cual implica una búsqueda reiterada en la compañía por lograr la nueva visión estipulada y que tanto los intereses nacionales como el potencial nacional respalden a la industria de hidrocarburos local.

3.2 Análisis Competitivo del Perú

El análisis competitivo del país se realiza utilizando el diamante de Porter, el cual permite determinar el potencial para generar o crear ventajas competitivas en las naciones de acuerdo a la evaluación de los cuatro asuntos siguientes: (a) las condiciones de los factores, (b) las condiciones de la demanda, (c) la estrategia, estructura y rivalidad de las empresas, y (d) los sectores relacionados y de apoyo (D'Alessio, 2013).

3.2.1 Condiciones de los factores

El Perú cuenta con una geografía que alberga múltiples recursos naturales, en especial de tipo mineral, los cuales han brindado crecimiento económico. No obstante, la abundancia referida ha conseguido ser explotada de forma exigua debido a confluencia de las dos situaciones siguientes: (a) la escasa mano de obra calificada, que dificulta una mayor productividad en cualquier industria; y (b) la falta de un nivel de infraestructura apropiado, que respalde el desarrollo de las actividades económicas más convenientes para el país.

En líneas generales, se puede decir que las condiciones de los factores son favorables, porque existe una amplia gama de recursos para ser explotados, lo que resulta el aspecto más ventajoso; aunque es necesario que estos posean un contexto más idóneo para que brinden mayores y mejores réditos.

3.2.2 Condiciones de la demanda

En el país la demanda interna se ha mostrado condicionada, de un parte, por el nivel de inversión privada proveniente del sector minero, el cual es de manera indiscutible el

principal impulsor de la economía; y, de otra parte, por el comportamiento del consumo privado, el que se rige por situaciones de índole coyuntural. Sin embargo, la inversión pública, se ha caracterizado por ser inestable, y la demanda externa, no ha logrado contribuir de manera sostenida al crecimiento del país.

En síntesis, se puede establecer que las condiciones de la demanda resultan favorables, porque el mercado interno se mantiene dinámico y ello permite que las firmas locales de cualquier sector puedan encontrar oportunidades tanto de innovar como de desarrollar ventajas competitivas que ayuden a ofrecer productos o servicios más atractivos en el mercado externo.

3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

El Perú coloca numerosas dificultades para constituir una compañía formal y los escasos incentivos que se ofrecen a los emprendedores locales reducen el atractivo con relación a la inversión de capital, lo cual de manera indirecta contribuye con el incremento de la informalidad.

En líneas generales, se puede decir que la estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas son desfavorables, dado que resulta difícil todavía la conformación de éstas, lo cual impide que aparezcan un mayor número de alternativas que pueden ayudar a satisfacer y sofisticar el mercado local.

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

En el país la existencia de un limitado desarrollo industrial complica que las organizaciones de los principales rubros cuenten con el apoyo de otras firmas para mejorar o simplificar la realización de sus operaciones, resultando esto un obstáculo para conseguir el incremento de la competitividad.

En síntesis, se puede establecer que los sectores relacionados y de apoyo son desfavorables, dado que las empresas locales de la mayor parte de industrias no disponen de

un número suficiente tanto en calidad como en cantidad de firmas que brinden productos o servicios de soporte, lo cual resulta un aspecto perjudicial para un desenvolvimiento exitoso en el ámbito corporativo.

3.2.5 Influencia del análisis en Petroperú

De acuerdo con la revisión de los cuatro asuntos vinculados con el diamante de Porter se puede determinar que por el momento Petroperú no desarrolla sus actividades en las mejores condiciones posibles como para crear mayores ventajas competitivas, lo que no impide que sea posible alcanzar la visión propuesta.

Por último, vale establecer que la compañía referida debe preocuparse por consolidar su completa participación en todas las operaciones que conforman la cadena de valor de la industria y concluir las obras que ha emprendido, lo cual le permitirá reducir las dificultades existentes relacionadas con infraestructura, así como responder de mejor forma a las necesidades de los consumidores locales.

3.3 Análisis del Entorno PESTE

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

Primeramente, sirve destacar que en el 2016 asumió la presidencia Pedro Pablo Kuczynski luego de un proceso electoral que le otorgó un 50.58% de los votos, aunque el panorama legislativo le fue adverso, dado que la agrupación que lideraba alcanzó sólo 18 congresistas. Además, uno de los sucesos políticos más relevantes de la gestión aludida fue otorgarle el indulto a Alberto Fujimori en el 2017, luego de ocurrida una moción de censura que se repitió a inicios del 2018, lo cual generó la renuncia del mandatario debido a la detección de irregularidades para evitar el proceso que afrontaba. No obstante, el escenario político local se recompuso con la investidura de Martín Vizcarra como gobernante, estableciéndose una nueva gestión enfocada en los cuatro asuntos siguientes: (a) enfrentar la corrupción, (b) alcanzar mayor estabilidad institucional, (c) construir un proyecto económico

que brinde tanto credibilidad como estabilidad, y (d) mejorar la calidad de vida de los ciudadanos (Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación, 2018).

Finalmente, es oportuno considerar que luego de 196 años el Perú ha desarrollado una política para enfrentar la corrupción, que fue presentada en el 2017, consiguiéndose despidos y sanciones de varios funcionarios involucrados en actos de corrupción. También, el Ministerio Público ha iniciado una serie de investigaciones relacionadas con el caso Lava Jato para conocer y entender los actos irregulares que fueron establecidos con organizaciones brasileras. Igualmente, el Congreso de la República ha dejado pendiente la aprobación de una profunda reforma asociada con el financiamiento de partidos políticos, la cual ha propuesto que tanto firmas privadas como personas naturales investigadas o sentenciadas por temas de corrupción, así como por ilícitos penales, no puedan brindar apoyo económico al tipo de agrupaciones referidas. Sin embargo, la percepción entre los habitantes de la deshonestidad a nivel gubernamental o empresarial todavía ha presentado un alto nivel (Red Liberal de América Latina [RELIAL], 2017).

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

Para comenzar, es oportuno tener en cuenta que la industria petrolera de América Latina ha mostrado en su comportamiento las dos variaciones siguientes: (a) las exportaciones se han diversificado, debido a la orientación de manera prioritaria a los países emergentes del Asia; y (b) la demanda interna se ha expandido, debido al crecimiento tanto poblacional como económico. No obstante, la capacidad de refinación de la región aludida no ha conseguido alcanzar el desarrollo necesitado, mostrándose deficitaria, lo cual implica que a futuro surgirá una fuerte dependencia por la importación de gasolina proveniente de Estados Unidos. Además, la necesidad de comprar del exterior petróleo en el territorio en cuestión se agrava por las dos razones siguientes: (a) el descenso en la refinación debido a los costes implicados, y (b) la incertidumbre política (Universidad de Navarra [UNAV], 2018).

De igual forma, resulta necesario tener en cuenta que los precios del petróleo se han mostrado más volátiles que en décadas pasadas, oscilando su valor entre el 2008 y el 2015 desde los US\$ 40 hasta los US\$ 140 por barril. Sin embargo, un aspecto alentador para América Latina ha consistido en la cantidad de recursos disponibles para la producción de combustibles fósiles y su consumo todavía moderado. También, la importancia del petróleo para la mayoría de sectores le ha otorgado una importancia sustantiva en la sociedad, por lo que ha representado una valiosa fuente de ingresos o egresos en función a si un país es exportador o importador del producto en cuestión (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], 2015).

Ahora bien, debe considerarse la necesidad de establecer un nuevo marco legal y crear condiciones favorables para que tanto la regulación como la rentabilidad del sector en cuestión se dinamicen a la brevedad. Correo (2018) expresó que una nueva Ley de Hidrocarburos resultaría útil para explorar nuevos yacimientos que permitan incrementar las reservas existentes, considerando que en la actualidad la producción ascendió a 40,000 barriles diarios, mientras que el consumo alcanzó las 250,000 unidades por día. Además, precisó que las reservas existentes llegaron a los 400 millones de barriles, lo cual era una cifra irrelevante, necesitándose a la brevedad un mayor involucramiento tanto del Ministerio de Energía y Minas (MINEM) como del Ministerio del Ambiente (MINAM). Igualmente, manifestó que debe buscarse la reactivación de los campos de actividad y conseguir consolidar inversiones para los próximos tres o cuatro años. Asimismo, El Comercio (2018) precisó que tanto el MEF como el MINEM mostraron un apoyo insuficiente para evitar que al rubro de hidrocarburos se le continúe devolviendo el Impuesto General a las Ventas (IGV) y el Impuesto de Promoción Municipal debido a la falta de argumentaciones presentadas ante el Congreso del República, lo cual generaría que las actividades de exploración incrementaran de manera significativa su riesgo.

Para finalizar, el ingreso del capital al giro de negocio referido viene incrementándose, lo cual debe impulsar el dinamismo de éste. Andina (2018) mencionó que los proyectos de inversión entre el 2017 y el 2018 conseguidos por el país para dinamizar el rubro habían alcanzado los MMUS\$ 21,378, los que se habían distribuido en las tres actividades siguientes: (a) al *upstream*, que recibió MMUS\$ 8,200 provenientes en mayor medida tanto de Karoon para trabajos en el lote Z-38 como de Frontera Energy para actividades en diversos lotes; (b) al *midstream*, que percibió MMUS\$ 5,200 tanto para el gasoducto que cubriría desde el norte hasta el centro del país como para la modernización del ONP; y (c) el *downstream*, que recibió MMUS\$ 7,978 provenientes en mayor dimensión de Técnicas Reunidas para realizar el PMRT como de Repsol para efectuar la modernización de la Refinería de la Pampilla.

3.3.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

En primer término, es preciso tener en cuenta que los conflictos sociales representan un problema frecuente relacionado con las actividades económicas que mayor beneficio generan al país. Defensoría del Pueblo (2018) aseveró que la atención del tipo de conflictos aludidos se iniciaba estableciendo el organismo encargado de responder por las demandas planteadas en cada caso, detectándose que en un 62.2% de oportunidades la obligación recayó en el gobierno central. También, acotó que la mayor cantidad de conflictos sociales provenían de las tres regiones siguientes: (a) Ancash, con un total de 29 casos; (b) Puno, con 18 incidencias; y (c) Cusco, con un total de 17 casos. Igualmente, precisó que hubo 194 situaciones problemáticas detectadas en noviembre del 2018, correspondiendo 121 a temas socioambientales, aunque de manera directa 17 a los hidrocarburos.

De modo similar, vale tener en cuenta que las controversias aludidas, si bien poseen algún grado de razón, lo cierto es que ocasionan perjuicios significativos, lo cual debería ser explicado de una manera detallada con la finalidad de evitar que hechos similares se

multipliquen y generen un efecto negativo en el atractivo que desean establecer los participantes en la industria. Río Negro (2017) puntualizó que la razón de los conflictos sociales en el país se debía a la percepción de una insuficiente llegada de beneficios a las comunidades y un daño ocasionado al ecosistema. Asimismo, precisó que existían 23 lotes petroleros en el país con problemas sociales, resultando uno de los temas más recurrentes los derrames del ONP, lo cual debía sumarse a sucesos que han obstaculizado la inversión, como la toma de instalaciones sucedidas en el Lote 192, ubicado en Loreto, o la anulación de contratos en el Lote 116, localizado en Amazonas.

En último término, resulta oportuno recordar la importancia del rol que poseen los medios de comunicación en la percepción que la sociedad establece sobre la actuación de una firma. La República (2016) manifestó que el tratamiento brindado a los temas asociados con la gestión de Petroperú fue malintencionado, ya que se había efectuado una campaña de desprestigio que sugería las tres faltas siguientes: (a) una inadecuada asignación de postores en el PMRT, (b) una sobrevaloración del PMRT, y (c) una ineficiencia en el manejo del ONP. Sin embargo, comentó que eran necesarias mejoras profundas en la organización aludida, para lograr avances significativos que sirvan para contrarrestar entredichos.

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Primeramente, cabe establecer la importancia de efectuar mejoras de orden informático en las compañías petroleras que operan en la región. Agencia EFE (2019) mencionó que Cisco había sugerido aplicar la digitalización en sus operaciones al tipo de empresas aludidas localizadas en América Latina, con la finalidad de enfrentar mejor el escenario de precios volátiles, en vista que la computación representaba un apoyo para enfrentar de mejor forma los desafíos del rubro de hidrocarburos relativos al daño ambiental, el hallazgo de nuevas reservas, la relación con las comunidades próximas a la realización de actividades, entre otros. Igualmente, expresó que la organización tecnológica referida había

aconsejado la aplicación de un trabajo conjunto apoyándose en Internet entre todos los grupos de interés que tuviera cada firma del sector aludido para mejorar la toma de decisiones, lo cual permitía conseguir en un 61% de casos progresos a nivel financiero.

Finalmente, debe saberse que el Perú ha mostrado un bajo uso de Internet a nivel doméstico comparado a otros países de la región, dado que el 45% de la población ha conseguido acceso, aunque el empleo a nivel corporativo ha exhibido una mejor situación, dado que 97% de las compañías grandes o medianas han obtenido conectividad. Además, la velocidad media de la red mejoró en el último lustro, alcanzado en la actualidad 6.2 Mbps, lo cual ha posicionado al país por debajo de Chile, Brasil, entre otros. Sin embargo, la infraestructura para ampliar el acceso a Internet ha evidenciado mejoras debido a la construcción de la Red Dorsal Nacional de Fibra Óptica (RDNFO), lo que ha permitido atender las necesidades de 180 capitales de provincia, requiriéndose progresos en cuanto a cobertura móvil 3G y 4G (Banco Bilbao Vizcaya Argentaria [BBVA], 2017).

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

MINAM (2015) expresó que la fiscalización ambiental logró avances notables luego de la creación tanto del Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental (OEFA) como del Sistema Nacional de Evaluación y Fiscalización (SINEFA). Además, indicó que la nueva orientación de fiscalización consistía en la búsqueda del equilibrio entre actividades extractivas y derecho a vivir en un ambiente sano, buscándose evitar la generación de sobrecostos que reduzcan la inversión o la competitividad. También, mencionó que la OEFA había emitido los correspondientes reglamentos para modificar conductas incorrectas bajo un enfoque preventivo en materia ambiental. Además, Gestión (2017) precisó que el Servicio Nacional de Certificación Ambiental para las Inversiones Sostenibles (SENACE) había decidido reducir el volumen de los estudios ambientales, determinándose la simplificación de su contenido, lo cual estaría acompañado de una migración a un sistema secuencial, en

reemplazo del actual proceso simultáneo, para agilizar la obtención de los 14 permisos ambientales requeridos en el país sin una pérdida de rigurosidad.

3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

En la Tabla 5 se exhibe la MEFE, que para el caso de Petroperú dispuso de 13 factores determinantes de éxito, distribuidos tanto en siete oportunidades como en seis amenazas. Asimismo, el valor total conseguido fue de 2.85, lo que ha servido para establecer que la firma ofrece una respuesta por encima del promedio.

Tabla 5

Matriz de Evaluación de Factores Externos

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
1. La existencia de una cantidad significativa de recursos que favorecen la producción de combustibles fósiles.	0.12	4	0.48
2. La dependencia en el petróleo que tienen diversos sectores económicos en la actualidad.	0.06	4	0.24
3. La existencia de un atractivo mercado de exportación de petróleo debido a la creciente demanda regional.	0.05	2	0.10
4. La necesidad del país por incrementar significativamente sus reservas petroleras.	0.07	3	0.21
5. El mayor número de compañías privadas interesadas en efectuar inversiones conjuntas relacionados a diversas actividades o infraestructura de la cadena de valor del sector.	0.09	3	0.27
6. Las iniciativas en el rubro por favorecer la digitalización de operaciones basadas Internet.	0.06	2	0.12
7. Las mejoras en el proceso de obtención de permisos ambientales.	0.07	2	0.14
	0.52		1.56
Amenazas			
1. La inestabilidad en el ámbito político y el nivel de corrupción que afecta a éste.	0.10	2	0.20
2. La creciente dependencia a la importación de petróleo y derivados de los Estados Unidos durante los próximos años.	0.06	3	0.18
3. La volatilidad mostrada por el precio internacional del petróleo.	0.11	3	0.33
4. El limitado involucramiento del MEF, MINEM y el MINAM en las necesidades del sector.	0.10	4	0.40
5. Los conflictos sociales ocurridos y los ataques perpetrados contra la infraestructura perteneciente a organizaciones que componen el sector.	0.07	2	0.14
6. Las diversas campañas de desprestigio contra la empresa provenientes de intereses opuestos a la industria de hidrocarburos.	0.04	1	0.04
	0.48		1.29
Total	1.00		2.85

Nota. 1 = responde mal, 2 = responde promedio, 3 = responde bien, 4 = responde muy bien

3.5 Petroperú y sus Competidores

El análisis de los competidores se efectúa de acuerdo con el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, el que se emplea para determinar el nivel de rentabilidad que puede alcanzar una entidad en función al nivel de poder que presenta con relación a los cinco aspectos siguientes: (a) los proveedores, (b) los compradores, (c) los sustitutos, (d) los entrantes, y (e) los competidores (D'Alessio, 2013).

3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores deben cumplir con requisitos para trabajar con Petroperú, el cual posee un Reglamento de Adquisiciones y Contrataciones que entró en vigencia desde enero del 2019, requiriéndose una inscripción en la Base de Datos de Proveedores Calificados (BDPC). Asimismo, los abastecedores han debido incrementar esfuerzos por reducir costos y ajustar cotizaciones para afrontar la volatilidad de precios que ha impactado a los productores a nivel mundial. En líneas generales, se puede decir entonces que el poder de negociación de los proveedores es bajo.

3.5.2 Poder de negociación de los compradores

Las reducciones en los precios internacionales del petróleo no suelen trasladarse a los consumidores, mientras que los incrementos sí. Además, en el mercado local Petroperú es una de las pocas compañías que se encuentra en la capacidad de refinar petróleo y las tarifas que propone OSINERGMIN sólo cuenta con una utilidad referencial. En síntesis, se puede inferir entonces que el poder de negociación de los compradores resulta bajo.

3.5.3 Amenaza de los sustitutos

La existencia de algunas alternativas como el biodiesel, etanol, biogás, entre otras, todavía no han conseguido una acogida significativa entre los consumidores tanto domésticos como vehiculares o no se desarrollan las suficientes facilidades para acceder a éstas de manera continua. Igualmente, vale recordar que Petroperú ofrece una amplia gama de

productos como el GLP, Gasohol, Turbo A1, y demás, que sirven para el funcionamiento de múltiples industrias. En líneas generales, se puede decir entonces que la amenaza de los sustitutos es baja.

3.5.4 Amenaza de los entrantes

Las promociones y supervisiones de los contratos tanto de explotación como de producción se encuentran a cargo de Perupetro, consiguiéndose de este modo un ingreso en mejores condiciones de las diversas compañías que desean participar en el sector de hidrocarburos local. Sin embargo, la mayoría de organizaciones referidas no cubren la totalidad de la cadena de valor de la industria como lo hace Petroperú. En síntesis, se puede inferir entonces que la amenaza de los entrantes resulta baja.

3.5.5 Rivalidad de los competidores

Los competidores para enfrentar de manera adecuada a Petroperú deben poseer una cantidad similar de plantas de refinamiento y productos comercializados, lo cual por el momento no sucede a nivel interno, aunque existen condiciones para que ocurra un crecimiento importante de la industria y de las firmas que se desenvuelven en ésta. También, es necesario considerar la situación de los rivales del ámbito local después de concluidas las obras del PMRT y los trabajos de infraestructura, exploración y explotación emprendidos. En líneas generales, se puede decir entonces que la rivalidad de los competidores es media.

3.6 Petroperú y sus Referentes

Tomando en consideración el espectro internacional en su totalidad, aunque bajo contextos políticos y sociales disimiles, es posible determinar que Petroperú puede tomar como principales referentes a las dos empresas petroleras siguientes: (a) China National Petroleum Corp (CNPC), y (b) Saudi Arabian Oil Co (Saudi Aramco).

CNPC es una empresa estatal involucrada en toda la cadena de valor petrolera, presentando sus principales instalaciones en China, aunque posee sucursales en África,

América, Medio Oriente, entre otras. Igualmente, cabe destacar que sus ganancias en el 2018 fueron de MMUS\$ 346,292.3 y que para llevar a cabo sus actividades dispone de 1'407,200 trabajadores (GlobalData, 2018a).

Para terminar, Saudi Aramco es una firma estatal relacionada con la coordinación, supervisión y control de toda la cadena de valor de petróleo, así como de gas. También, sirve considerar que efectúa operaciones tanto en Arabia Saudita como en los Estados Unidos, Francia, Egipto, y demás (GlobalData, 2018b).

3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)

En la Tabla 6 se presenta la MPC, que tomó como competidores a Repsol, Pluspetrol, PDVSA y a Petrobras, determinándose que Petroperú desarrolla sus operaciones en una posición estratégica relegada a nivel sudamericana; mientras que en la Tabla 7 se presenta la MPR, que utilizó como referentes a CNPC y Saudi Aramco, detectándose que la compañía peruana en el sector internacional al que corresponde gestiona sus actividades todavía por debajo de la organización tanto china como saudita.

Tabla 6

Matriz Perfil Competitivo

Factores claves de éxito	Peso	Petroperú		Repsol		Pluspetrol		PDVSA		Petrobras	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1. Gestión eficiente.	0.17	3	0.51	3	0.51	3	0.51	2	0.34	3	0.51
2. Capacidad financiera.	0.12	3	0.36	4	0.48	3	0.36	3	0.36	4	0.48
3. Participación de mercado.	0.14	3	0.42	3	0.42	3	0.42	4	0.56	3	0.42
4. Comunicación con los grupos de interés.	0.02	2	0.04	3	0.06	3	0.06	4	0.08	3	0.06
5. Modernidad en la Infraestructura.	0.01	3	0.03	3	0.03	3	0.03	2	0.02	3	0.03
6. Disponibilidad de recursos naturales.	0.11	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44
7. Alianzas con empresas privadas.	0.09	2	0.18	2	0.18	3	0.27	4	0.36	2	0.18
8. Integración vertical.	0.11	2	0.22	3	0.33	3	0.33	4	0.44	3	0.33
9. Apoyo del gobierno.	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20	4	0.40	2	0.20
10. Demanda interna.	0.13	3	0.39	3	0.39	3	0.39	3	0.39	3	0.39
Total	1.00		2.79		3.04		3.01		3.39		3.04

Nota. 1 = debilidad mayor, 2 = debilidad menor, 3 = fortaleza menor, 4 = fortaleza mayor

Tabla 7

Matriz Perfil Referencial

Factores claves de éxito	Peso	Petroperú		CNPC		Saudi Aramco	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1. Gestión eficiente.	0.17	3	0.51	4	0.68	4	0.68
2. Capacidad financiera.	0.12	3	0.36	4	0.48	4	0.48
3. Participación de mercado.	0.14	3	0.42	4	0.56	4	0.56
4. Comunicación con los grupos de interés.	0.02	2	0.04	4	0.08	3	0.06
5. Modernidad en la infraestructura.	0.01	3	0.03	4	0.04	3	0.03
6. Disponibilidad de recursos naturales.	0.11	4	0.44	4	0.44	4	0.44
7. Alianzas con empresas privadas.	0.09	2	0.18	4	0.36	4	0.36
8. Integración vertical.	0.11	2	0.22	4	0.44	4	0.44
9. Apoyo del gobierno.	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40
10. Demanda interna.	0.13	3	0.39	4	0.52	4	0.52
Total	1.00		2.79		4.00		3.97

Nota. 1 = debilidad mayor, 2 = debilidad menor, 3 = fortaleza menor, 4 = fortaleza mayor

3.8 Conclusiones

El país se ha convertido en un lugar que brinda mejores condiciones para desarrollar actividades vinculadas al sector de hidrocarburos, lo que puede generar un mayor crecimiento de éste. Además, las acciones efectuadas por Petroperú reflejan un correcto aprovechamiento de oportunidades vinculadas con la abundante presencia de recursos naturales, el ingreso de compañías para efectuar inversiones conjuntas en el sector, entre otras; lo cual se complementa con una adecuada minimización de amenazas relacionadas con la volatilidad existente en el precio del petróleo, la necesidad de importar tanto petróleo como derivados del extranjero, y demás. Sin embargo, los principales competidores del continente se encuentran en una posición superior y se torna necesario desarrollar algunas mejoras para reducir la distancia que todavía existe con algunos referentes mundiales.

Capítulo IV: Evaluación Interna

En este capítulo se efectúa la evaluación interna, la cual contempla la revisión de las áreas funcionales que componen Petroperú, con el propósito de detectar las fortalezas y debilidades respectivas. Además, el producto del análisis será exhibido en la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

4.1.1 Administración y gerencia (A)

Para comenzar, es preciso tener en cuenta que la gestión de la compañía en cuestión sigue reglamentos que detallan cantidades específicas en cuanto a los accionistas y directivos que deben encargarse de tomar decisiones. Petroperú (2017b) expresó la existencia de un Reglamento de Junta de Accionistas, en el que se detallaban tanto derechos como responsabilidades de los cinco representantes siguientes: (a) el MINEM, (b) el MEF, (c) el Viceministro de Energía del MINEM, (d) el Viceministro de Economía del MEF, y (e) el Secretario General del MINEM; los cuales en cada caso poseen un 20% de acciones correspondientes al capital social. Asimismo, indicó que lo estipulado por el Reglamento de Régimen Interno de Organización y Funcionamiento del Directorio demandaba la existencia de seis miembros para conformar la directiva, de los cuales dos debían encontrarse en una condición de independientes.

De igual forma, vale establecer la jerarquía que la empresa aludida otorga a cada componente de su gestión. Petroperú (2019) aseveró que a nivel estratégico existían los tres elementos siguientes: (a) un directorio, el cual coordina con cuatro instancias; (b) una gerencia general, de la cual dependen tanto asesores como todas las gerencias; y (c) un grupo de 12 gerencias, las cuales dirigen tanto las áreas funcionales como las actividades de la cadena de valor petrolera. En la Figura 1 se ofrecen mayores detalles sobre la composición del organigrama establecido.

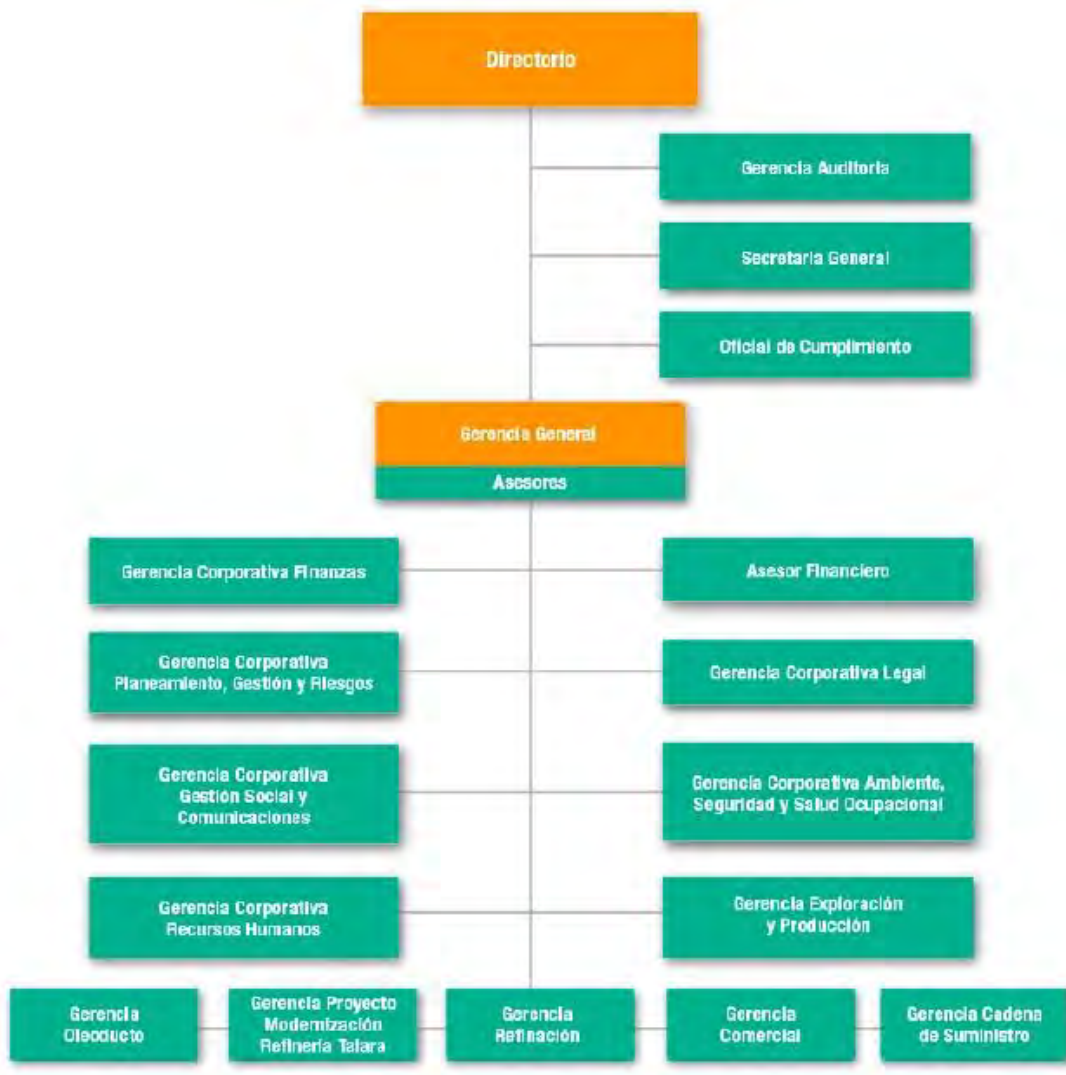


Figura 1. Organigrama de Petroperú.

Tomado de “Organización”, por Petroperú, 2019. Recuperado de <https://www.petroperu.com.pe/acerca-de-petroperu-s-a-/organizacion/>

Para finalizar, es necesario considerar que la organización referida despliega esfuerzos por realizar una gestión apoyada en el correcto seguimiento de procedimientos administrativos y ejecutar operaciones guiadas por lo establecido en organismos internacionales pertenecientes a su rubro. Petroperú (2017a) manifestó que se había intentado alcanzar los más altos estándares de gobierno corporativo, lo cual había permitido tanto la implementación de buenas prácticas corporativas como la creación de una mejor cultura organizacional. También, comentó que desde el 2012 se había constituido la Secretaría General, la cual se encargaba de apoyar el logro del Buen Gobierno Corporativo (BGC)

mediante las cuatro actividades siguientes: (a) establecer diagnósticos, (b) desarrollar el Plan Anual de Acción de BGC, (c) buscar la aprobación en el directorio del plan que elaboraba, y (d) efectuar seguimiento al plan que diseñaba. Igualmente, expresó que se habían conseguido algunos beneficios del Programa para la Gestión Eficiente y Sostenible de Recursos Energéticos del Perú (PROSEMER), y que se había logrado tanto la pertenencia a la Asociación Regional de Empresas del Sector Petróleo, Gas y Biocombustibles en Latinoamérica y el Caribe (ARPEL) como la adopción de la Iniciativa para la Transparencia de las Industrias Extractivas (EITI Perú).

4.1.2 Marketing y ventas (M)

Primeramente, es oportuno tener en cuenta la manera como se comporta el volumen de ventas en el ámbito tanto interno como externo para determinar si hay progresos o retrocesos que resulten destacables y que puedan impactar de manera significativa el desempeño de la compañía en cuestión. Petroperú (2017a) indicó que en el 2017 a nivel de mercado interno se había conseguido una participación equivalente al 50% a pesar de la reducción de ventas experimentada, lo cual ocurrió debido a una menor venta de GLP a clientes mayoristas, aunque esta situación fue compensada mediante el liderazgo obtenido en productos como los petróleos industriales, el diésel B5, y demás. Igualmente, expresó que durante el periodo en cuestión la cantidad de estaciones de servicio Petrored aumentó en un 2%, alcanzándose 667 de locales distribuidos en todo el país, lo que evidenciaba un crecimiento sostenido al respecto durante los últimos tres años. Asimismo, manifestó que en el 2016 a nivel de mercado externo se había logrado un aumento del 3% en las exportaciones como resultado de una mayor venta tanto de nafta virgen como de diésel 2, aunque debieron afrontarse regulaciones concernientes a la comercialización del diésel B5. En la Figura 2 y la Figura 3 se brindan mayores especificaciones sobre el comportamiento de las unidades vendidas en el mercado tanto interno como externo.

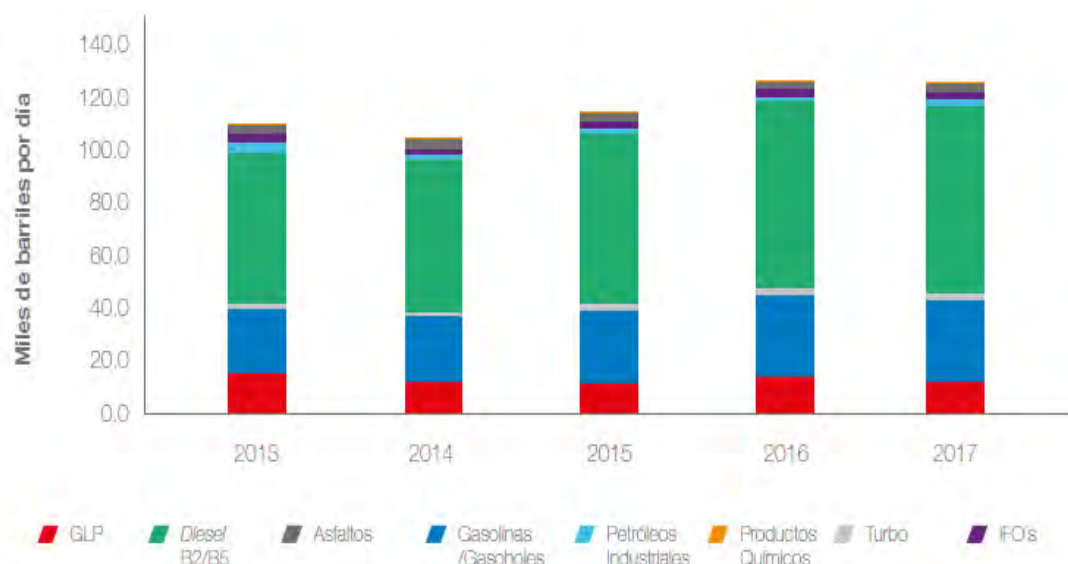


Figura 2. Ventas en el mercado interno de Petroperú.

En el valor del Turbo no se incluyó el A1 comercializado a aerolíneas de bandera extranjera. Tomado de “Memoria Anual 2017”, por Petroperú, 2017a. Recuperado de <https://www.petroperu.com.pe/inversionistas/wp-content/uploads/2018/09/memoria-anual-2017.pdf>

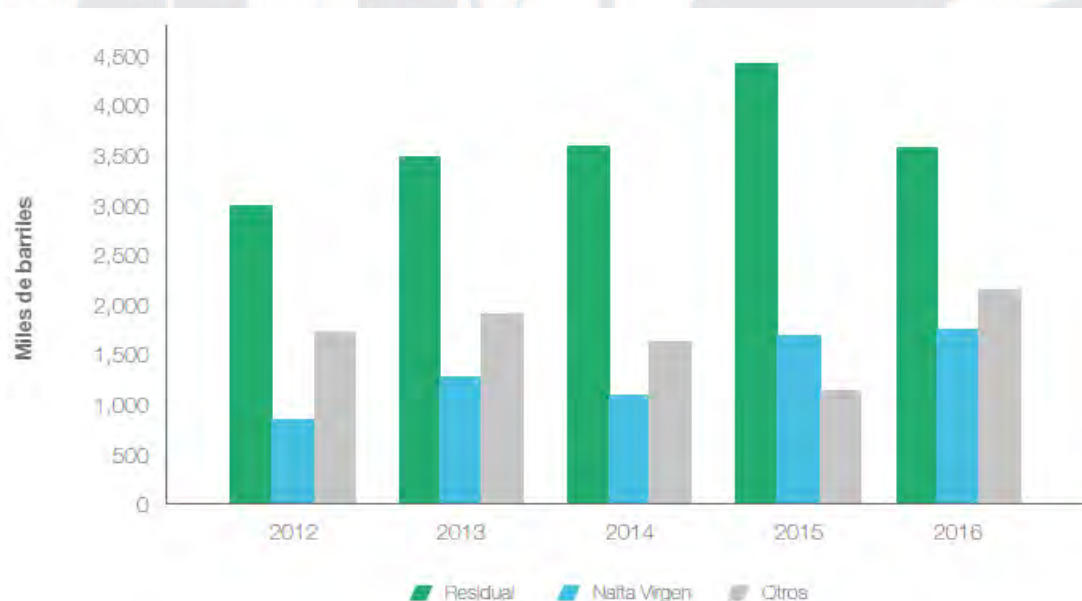


Figura 3. Exportaciones de Petroperú.

En el valor de Otros se consideró con prioridad al Turbo A1, diésel 2 y asfaltos. Tomado de “Memoria Anual 2017”, por Petroperú, 2017a. Recuperado de <https://www.petroperu.com.pe/inversionistas/wp-content/uploads/2018/09/memoria-anual-2017.pdf>

A su vez, necesita establecerse la situación actual que posee en el mercado la firma referida. PCR (2018) manifestó que Petroperú era el mayor abastecedor de combustible en el país, aunque había otras organizaciones pequeñas de importación o refinación. Asimismo,

expresó que un aspecto favorable para la posición conseguida por la firma en cuestión eran las fuertes barreras de entrada relacionadas a montos de inversión y costos para los nuevos competidores orientados al *downstream* o *midstream*. Igualmente, mencionaron que otra dificultad existente para los rivales ingresantes en el mercado local consistía en la inversión e integración vertical conseguida por Petroperú.

Finalmente, vale conocer el comportamiento en la organización aludida de los ingresos generados por los diversos tipos de ventas para determinar las que tuvieron ascensos o descensos. Petroperú (2017a) mencionó que se registró en el 2017 un crecimiento en las ventas internas de MMUS\$ 803 con relación al 2016, mientras que las ventas externas durante el mismo intervalo de tiempo aumentaron MMUS\$ 129, registrándose una variación en el total de ventas durante el lapso de tiempo referido de MMUS\$ 661. También, expresó que en el 2017 el total de ingresos reportó su mayor nivel de los últimos tres años, aunque no era comparable al valor registrado en el 2013. En la Tabla 8 se amplía al respecto.

Tabla 8

Ingresos de Totales de Petroperú del 2013 al 2017

Tipo de ingreso	Ingresos por Año (MMUS\$)				
	2013	2014	2015	2016	2017
Ventas en el país	4,798	4,330	3,089	3,053	3,856
Ventas al exterior	555	606	293	265	394
Total (ventas)	5,353	4,936	3,382	3,318	3,979
Ingresos por servicios	99	99	106	72	72
Total	5,452	5,035	3,488	3,390	4,052

Nota. Adaptado de “Memoria Anual 2017”, por Petroperú, 2017a. Recuperado de <https://www.petroperu.com.pe/inversionistas/wp-content/uploads/2018/09/memoria-anual-2017.pdf>

4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)

Para comenzar, necesita conocerse el desempeño en las diversas actividades de la cadena de valor del negocio que desarrolla la firma en cuestión. Petroperú (2017a) indicó que para las actividades de abastecimiento se utilizaba crudo tanto nacional, proveniente de Talara y la zona norte del país, como internacional, originario de Ecuador, Estados Unidos y

Colombia. Igualmente, aseveró que entre el 2016 y el 2017 las compras de crudo se redujeron en un 8%, aunque las compras de otros productos crecieron en 11%. Además, manifestó que en el 2017 las actividades de producción alcanzaron los 103.4 MBDC, consiguiéndose un incremento de 0.5 MBDC con relación al 2016. También, expresó que las actividades de transporte aumentaron de 614 MB en el 2016 a 1,905 MB en el 2017 debido al reinicio en el bombeo del ONP. Asimismo, Gestión (2014) puntualizó que las actividades tanto de exploración como de explotación se habían emprendido mediante un acuerdo suscrito entre la empresa en cuestión y GeoPark, que fue elegida luego de un proceso de selección mediante el BofA Merrill Lynch, lo cual permitiría efectuar trabajos en el Lote 64 para aprovechar el potencial de 200 millones de barriles existentes.

De otra parte, debe saberse la orientación de la firma en cuestión para conseguir mejoras operativas importantes. Petroperú (2017a) manifestó que se había desembolsado MMUS\$ 590.7 en el PMRT para brindar una mejor calidad de productos, así como para mejorar la capacidad de refinamiento y ampliar las posibilidades de procesamiento de 65 MBDC a 95 MBDC, lo cual otorgaría uno de los niveles más altos de infraestructura en la costa sur del Pacífico. Además, expresó que los beneficios del proyecto en cuestión se alcanzarían en los seis aspectos siguientes: (a) reducción de enfermedades por partículas en combustibles, (b) crecimiento de la económica en Piura, (c) disminución de efluentes tóxicos, (d) menor importación de combustibles, (e) conversión de los residuales con un alto grado de viscosidad en destilados, y (f) mejora en el nivel de empleo en Piura. También, aseveró que el avance de las obras en el PMRT llegó a un 66.57%, habiendo un 11.11% de retraso por las modificaciones realizadas en tanques, los montajes de tuberías, entre otros. En la Figura 4 se muestra una comparación entre las prestaciones de la refinería en la actual con la nueva.

Para finalizar, es preciso tener en cuenta que el negocio referido, entre las restantes instalaciones con las que dispone, presenta las cuatro refinерías siguientes: (a) Conchán, que

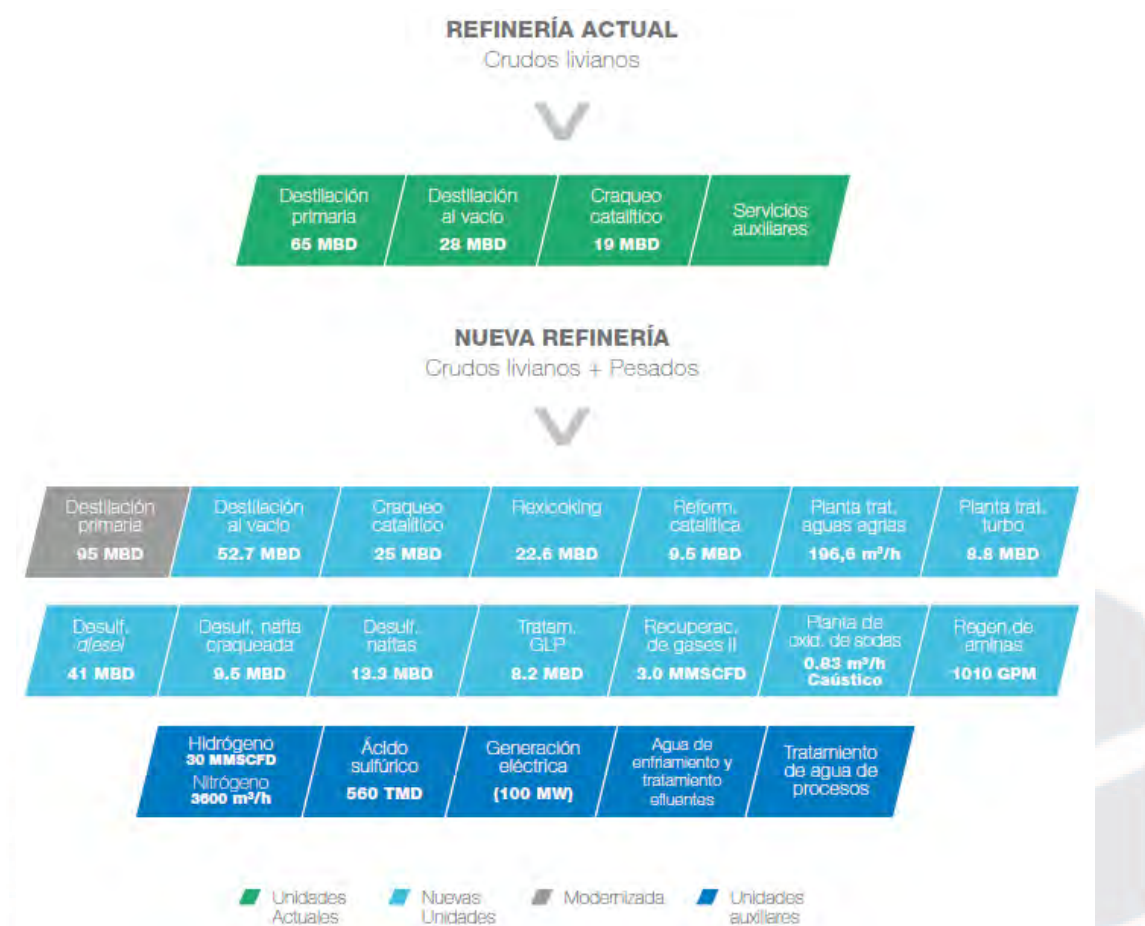


Figura 4. Mejoras alcanzables al terminarse el PMRT de Petroperú. Tomado de “Memoria Anual 2017”, por Petroperú, 2017a. Recuperado de <https://www.petroperu.com.pe/inversionistas/wp-content/uploads/2018/09/memoria-anual-2017.pdf>

maneja una capacidad de 16% en labores de refino; (b) Iquitos, con una capacidad de 12%; (c) El Milagro, que maneja una capacidad de 2% en labores de refino; y (d) Pucallpa, con una capacidad de 3%. Igualmente, entre la infraestructura complementaria que posee Petroperú valdría mencionar el ONP, los 11 terminales marítimos operados por terceros, las 10 plantas de venta, y demás (Apoyo & Asociados [A&A], 2018).

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

Primeramente, es necesario considerar el desenvolvimiento tanto contable como financiero que exhibe la organización referida, para evaluar si el manejo al respecto es el correcto o se necesario efectuar cambios para reducir algunos riesgos que generen desconfianza ante entidades o inversores. PCR (2018) aseveró que la integración vertical

conseguida por Petroperú le habían permitido alcanzar una posición estratégica en el sector de hidrocarburos local y maximizar su valor, facilitándose la obtención de socios con los que podía llevarse a cabo negocios conjuntos a fin de mitigar riesgos tanto de inversión como de operación. También, señaló que el balance en el 2017 tuvo que reestructurarse por el financiamiento del PMRT, detectándose que desde diciembre del 2017 hasta marzo del 2018 se produjeron los tres cambios siguientes: (a) los activos totales representaron MMUS\$ 6,018.63, lo cual implicó un aumento de 1.3%; (b) los pasivos alcanzaron MMUS\$ 4,313.72, lo que significó un descenso de 0.2%; y (c) el patrimonio llegó a MMUS\$ 1,704.91, lo cual representó un aumento de 5.4%. Además, precisó que la rentabilidad desde el final del 2017 hasta el término del primer trimestre del 2018 reflejó los tres aspectos siguientes: (a) que el margen EBITDA fue de 7.8%, (b) que el ROE alcanzó el 13.7%, y (c) que el ROA logró el 3.9%. Igualmente, manifestó que en cuanto a la liquidez y flujo de efectivo desde diciembre del 2017 hasta marzo del 2018 el indicador de liquidez llegó a 1.01 veces, mientras que las líneas de crédito otorgadas por bancos locales o extranjeros alcanzaron los MMUS\$ 900.5, aunque debido a los montos de efectivo requeridos para inversión el flujo de caja libre se había mostrado negativo en MMUS\$ 1,110.85. Asimismo, precisó sobre la solvencia o cobertura que desde el final del 2017 hasta el término del primer trimestre del 2018 la deuda financiera creció 6.3%, en tanto que el indicador de cobertura de servicio de deuda tuvo un incremento de 0.53%.

Por otro lado, se puede decir que debe seguirse con atención ciertas situaciones en torno al PMRT relacionados con el cumplimiento de plazos y la resolución de algunas demandas judiciales recibidas, lo cual puede ocasionar pérdidas económicas a la organización referida. Correo (2018) manifestó que habían surgido dificultades entre los contratistas que apoyaban el PMRT, generándose retrasos que implicarían el funcionamiento de las nuevas instalaciones luego del 2021. Asimismo, expresó que Petroperú había enfrentado un reclamo

por trabajos adicionales, aunque la explicación brindada fue que los diversos procesos o concursos que llevaba a cabo los ofrecía a todo costo.

A su vez, vale destacar que la posibilidad de un ingreso de efectivo a la compañía aludida viene incrementándose, lo que puede mejorar otros elementos de la infraestructura disponible, así como impulsar el dinamismo de las operaciones y contribuir en la estabilidad de las finanzas a largo plazo. El Comercio (2018) señaló que existía la posibilidad que Petroperú establezca una sociedad con algún inversor privado para ampliar el ONP en 1,000 km, aunque se buscaría mecanismos para evitar un incremento en los pasivos de la compañía debido al PMRT. Además, expresó que el socio con el que se escoja trabajar de manera adicional contribuiría en la generación de contratos que permitan asegurar ingresos por 20 años, lo cual facilitaría cubrir costos operativos.

Finalmente, necesita conocerse la magnitud del aporte económico de la compañía en cuestión a la sociedad para definir si apoya lo suficiente al desarrollo de ésta. Petroperú (s.f.a) expresó que contaba con lineamientos para efectuar una adecuada gestión social con el propósito de mejorar la relación con los grupos de interés, en especial la sostenida con los poblados cercanos a la realización de actividades. Además, señaló que en el 2017 había beneficiado a 503,726 personas a través de los programas que desarrollaba en las seis zonas siguientes: (a) Talara, apoyando a 34 localidades; (b) Iquitos, contribuyendo con 27 comunidades; (c) Yurimaguas, ayudando a una localidad; (d) Pucallpa, apoyando a una comunidad; (e) Conchán, contribuyendo con 21 localidades; y (f) en todo el recorrido del ONP, ayudando a 280 comunidades. Igualmente, manifestó que debido al involucramiento en toda la cadena de valor del rubro fue posible ampliar el apoyo social en función al establecimiento de potenciales riesgos o posibles impactos. Asimismo, Petroperú (s.f.b) puntualizó que había desembolsado S/ 20'617,469.24 entre acciones de índole ambiental y comunitaria durante el periodo aludido. También, acotó que había desplegado ocho

programas a nivel nacional, realizándose las inversiones más notables en la implementación de los tres programas siguientes: (a) Somos solidarios, en el cual se empleó S/ 9'651,183.38; (b) Educando para el mañana, en el cual se utilizó S/ 6'884,450.63; y (c) Por una mejor calidad de vida, en el cual se empleó S/ 1'751,572.69.

4.1.5 Recursos humanos (H)

Petroperú (2017a) manifestó que en el 2017 tuvo 2,527 colaboradores, de los cuales 1,179 fueron supervisores y 1,348 eran empleados, lo cual significó un incremento de 31 trabajadores con relación al año previo. También, indicó que se establecieron las cuatro líneas de capacitación siguientes: (a) profesional, (b) liderazgo, (c) estrategia, y (d) operaciones; alcanzándose durante el periodo referido 1,562 eventos formativos que duraron en total 194,455 horas. Además, expresó que durante el 2017 participaron 241 miembros en actividades del Comité de Administración de los Recursos para la Capacitación (CAREC) y viajaron 45 integrantes al extranjero para asistir a cursos.

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

Andina (2014) señaló que Petroperú había implementado el sistema de gestión SAP para ofrecer una atención a los clientes apoyándose en una plataforma moderna de operaciones. También, mencionó que esta iniciativa ubicaba a la compañía en cuestión a la vanguardia de otras que participaban en el mismo rubro y permitía ofrecer un mayor valor para diversos grupos de interés.

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

La República (2018) indicó que Petroperú había desarrollado una aplicación informática en beneficio del sector minero denominado Sistema de Gestión de Operaciones Mineras (SantiaGO), la cual estaba diseñada para manejar en tiempo real todos los requerimientos de combustible. Además, precisó que este desarrollo permitiría a la organización referida alcanzar un crecimiento sostenido de ventas a dicho sector.

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

En la Tabla 9 se presenta la MEFI, que para el caso de Petroperú dispuso de 13 factores determinantes de éxito, repartidos tanto en ocho oportunidades como en cinco debilidades. Además, el valor total obtenido fue de 2.60, lo cual ha servido para determinar que la compañía ofrece una respuesta por encima del promedio.

Tabla 9

Matriz de Evaluación de Factores Internos

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
1. Desarrollo y aplicación del BGC.	0.10	4	0.40
2. Relevante participación en el mercado interno.	0.10	4	0.40
3. Intervención en todas las actividades de la cadena de valor del sector.	0.06	4	0.24
4. Realización del PMRT.	0.12	4	0.48
5. Disponibilidad de variada infraestructura propia para realizar diversas actividades del rubro.	0.06	3	0.18
6. Adecuado nivel de capacitación a colaboradores.	0.03	3	0.09
7. Implementación de sistema de gestión sofisticado.	0.04	3	0.12
8. Desarrollo de aplicaciones computacionales para giros de negocio afines.	0.02	3	0.06
	0.53		1.97
Debilidades			
1. Necesidad de compra de crudo proveniente del exterior.	0.09	2	0.18
2. Incumplimientos en los plazos estipulados para iniciar la utilización de obras críticas.	0.10	1	0.10
3. Limitado manejo de efectivo.	0.10	1	0.10
4. Deuda financiera elevada.	0.11	1	0.11
5. Reducida capacidad de negociación en las disputas sostenidas con los contratistas.	0.07	2	0.14
	0.47		0.63
Total	1.00		2.60

Nota. 1 = debilidad mayor, 2 = debilidad menor, 3 = fortaleza menor, 4 = fortaleza mayor

4.3 Conclusiones

El trabajo efectuado por la actual gestión ha mostrado un desempeño correcto, lo cual puede garantizar estabilidad y generar confianza en la compañía. No obstante, a pesar que existen fortalezas significativas, tales como la ventajosa construcción del PMRT o la interesante participación manejada en el mercado local, lo cierto es que debe controlarse el efecto que pueden ocasionar debilidades críticas como las demoras para el uso de infraestructura, el reducido efectivo disponible o el nivel de deuda contraída.

Capítulo V: Intereses de Petroperú y Objetivos de Largo Plazo

En este capítulo se determinarán los principales intereses y se estimará el potencial existente en Petroperú, para después revisarse los principios cardinales respectivos. Además, se llevará a cabo la especificación de los diversos objetivos de largo plazo que permitirán conseguir la visión.

5.1 Intereses de Petroperú

En función a la visión determinada para Petroperú, se pueden establecer los intereses siguientes:

1. Posicionarse como una organización modelo en Sudamérica.
2. Mejorar el nivel de competitividad.
3. Incrementar la rentabilidad del negocio.
4. Participar de manera destacada en todas las actividades de la cadena de valor del sector.
5. Explotar la infraestructura disponible.
6. Ayudar al crecimiento económico del país.
7. Promover el desarrollo de comunidades ubicadas en las áreas de influencia de operaciones.

5.2 Potencial de Petroperú

En función a la revisión de aspectos internos realizada sobre Petroperú, se puede establecer la existencia del potencial siguiente:

Demográfico. La compañía brinda trabajo y capacitación a 2,527 trabajadores de diversas partes del país, lo cual puede incrementarse a medida que se obtengan resultados favorables en las diversas actividades que componen la cadena de valor de la industria y se inicie la operación de infraestructura que por ahora está en proceso de mejora.

Geográfico. Petroperú para hacer efectiva la integración vertical correspondiente al sector de hidrocarburos dispone de 11 terminales marítimos, cinco refinerías, 667 estaciones

de servicio, y demás; las cuales se encuentran desplegados a nivel nacional y se complementan tanto con la ubicación estratégica del país en el continente como con los recursos naturales existentes, facilitándose de esta manera la posibilidad de posicionarse como referente en la costa del Pacífico.

Económico. La empresa ha mostrado una evolución en las ventas en el mercado interno, logrando una cifra de MMUS\$ 3,856 en el 2017, lo cual permitió que durante este periodo se alcanzaran los MMUS\$ 4,052 en ingresos, aunque necesita manejarse de manera cuidadosa las finanzas hasta concluir el PMRT, dado que entre diciembre del 2017 y marzo del 2018 el flujo de caja se mostró negativo en MMUS\$ 1,110.85 y la deuda financiera aumentó en 6.3%.

Tecnológico - científico. Petroperú ha optado por la instalación de un sistema de gestión como SAP, el cual le ha permitido integrar sus procesos y generar una comunicación más dinámica entre sus departamentos, lo cual reduce tanto los costos como los tiempos de operación.

Histórico - psicológico - sociológico. La organización ha ofrecido ayuda social que benefició a 503,726 personas ubicadas en diversas localidades, aunque resulta innegable que los conflictos entre las comunidades cercanas a las áreas de influencia y las organizaciones extractivas datan de años, resultando previsible que surjan problemas cada cierto tiempo que deben ser previstos para efectuar actividades sin contratiempos reiterados.

Organizacional. Petroperú cuenta con un Reglamento de Junta de Accionistas y un organigrama, los cuales apoyados en buenas prácticas de gestión han permitido el desarrollo de un BGC, lográndose generar valor y conseguir la adhesión a instituciones como ARPEL, el acogimiento de estándares como EITI Perú, entre otros.

Militar. La firma posee una amplia cantidad de productos que atienden diversas necesidades marítimas, vehiculares, aéreas, y demás; los cual permite el funcionamiento de

los diversos equipos o maquinarias que las Fuerzas Armadas (FFAA) emplean con regularidad para desplegar su accionar.

5.3 Principios Cardinales de Petroperú

En función al análisis llevado a cabo sobre diversos aspectos de Petroperú, se puede realizar la explicación de los principios cardinales siguiente:

Influencia de terceras partes. Petroperú tuvo desde su fundación la injerencia de los gobiernos de turno, lo cual impactó en su desempeño durante las primeras décadas de su existencia, lográndose reducir tal situación con los años. Sin embargo, de manera ineludible la compañía para su gestión debe respetar lo establecido por los ministerios que poseen condición de accionistas y para la realización de acuerdos debe ceñirse a las disposiciones existentes a nivel internacional en el rubro de hidrocarburos.

Lazos pasados y presentes. La empresa ha enfrentado el problema de escasez de reservas desde el inicio de sus operaciones, situación que no ha logrado superarse hasta la actualidad. No obstante, el contexto en los últimos años para el desarrollo de operaciones es más estable y las instituciones u organismos gubernamentales correspondientes han dispuesto leyes, decretos legislativos, y demás; lo cual ha permitido la generación de mejores condiciones para el sector de hidrocarburos, restando todavía la ejecución de diversas mejoras que dependiendo del momento en que sucedan podrán confirmar o retirar las expectativas depositadas.

Contrabalance de intereses. Petroperú debe afrontar la llegada de más inversionistas para realizar negocios conjuntos o independientes, generándose una fuerte competencia en el ámbito local que podría resultar beneficioso porque implica desplegar mayores esfuerzos en actividades de *upstream* para reducir la importación de crudo, aunque podría resultar perjudicial porque significa aplicar nuevas estrategias en operaciones tanto de *downstream* como de *midstream* para sostener el crecimiento de los ingresos generados por éstas.

Conservación de los enemigos. La organización debe considerar que la culminación del PMRT y la participación en el *upstream* pueden servir para desarrollar nuevos mecanismos que ayuden a detectar en su momento demandas sociales, constituyendo esto una valiosa contribución para frenar los perjuicios contra la infraestructura que ocasionan las comunidades pertenecientes a las diversas áreas de influencia que se tienen y evitar paralizaciones de actividades por tiempo prolongado.

5.4 Matriz de los Intereses de la Organización (MIO)

En la Tabla 10 se presenta la MIO de Petroperú, donde se clasifican los intereses que resultan decisivos para alcanzar los objetivos de largo plazo.

Tabla 10

Matriz de los Intereses Organizacionales de Petroperú

Interés Organizacional	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1. Posicionarse como una organización modelo en Sudamérica.			Petroperú	PDVSA** Petrobras** Repsol** Pluspetrol**
2. Mejorar el nivel de competitividad.	Petroperú	PDVSA** Petrobras** Repsol** Pluspetrol**		
3. Incrementar la rentabilidad del negocio.	Petroperú PDVSA** Petrobras** Repsol** Pluspetrol**			
4. Participar de manera destacada en todas las actividades de la cadena de valor del sector.		Petroperú	PDVSA** Petrobras** Repsol** Pluspetrol**	
5. Explotar la infraestructura disponible.	Petroperú		PDVSA** Repsol**	Petrobras** Pluspetrol**
6. Ayudar al crecimiento económico del país.	Petroperú			PDVSA** Petrobras** Repsol** Pluspetrol**
7. Promover el desarrollo de comunidades ubicadas en las áreas de influencia de operaciones.		Petroperú PDVSA* Petrobras* Repsol** Pluspetrol**		

Nota. (*) Común a los intereses de Petroperú. (**) Opuesto a los intereses de Petroperú.

5.5 Objetivos de Largo Plazo

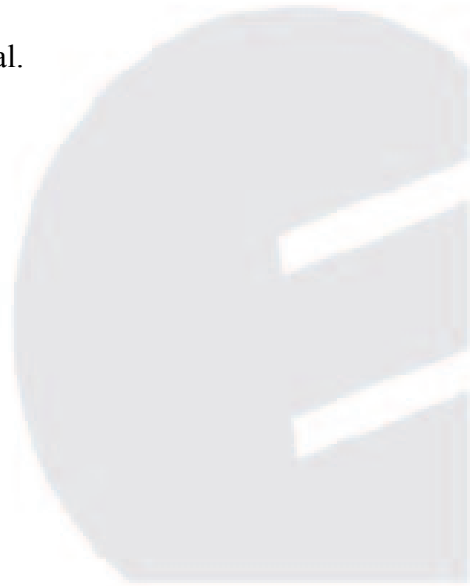
Tomando en consideración tanto el análisis interno como externo realizado, se presentan los Objetivos de Largo Plazo (OLP) siguientes:

1. OLP 1. - Al 2030, aumentar a MMUS\$ 8,000 los ingresos totales al año debido a una mejora en las ventas al interior y exterior del país para lograr una contribución significativa en el mejoramiento de la rentabilidad. En la actualidad, los ingresos totales al año representan MMUS\$ 4,052.
2. OLP 2. - Al 2030, expandir a 500 millones de barriles las reservas nacionales de petróleo debido a una participación activa en los proyectos de *upstream* que se desarrollen a nivel nacional. En el presente, las reservas nacionales de petróleo alcanzan los 400 millones de barriles.
3. OLP 3. - Al 2030, consolidar un incremento hasta 95 MBDC en la capacidad de procesamiento debido a la conclusión del PMRT sin retrasos. Por el momento, la capacidad de procesamiento es de 65 MBDC.
4. OLP 4. - Al 2030, incrementar a 6,000 MB la cantidad de transporte anual debido al empleo del ONP sin derrames. En el presente, la cantidad de transporte anual alcanza 1,905 MB.
5. OLP 5. - Al 2030, ampliar a S/ 50'000,000 la inversión en acciones sociales que mejoren las condiciones ambientales de las zonas de influencia y permitan el desarrollo de operaciones sin contratiempos. En la actualidad, la inversión en acciones sociales representa S/ 20'617,469.24

5.6 Conclusiones

Petroperú dispone de la capacidad para conseguir un mayor crecimiento en función a la ventajosa posición en el mercado interno que maneja y la variada infraestructura que posee para desarrollar todas las actividades que componen la cadena de valor del negocio. Por un

lado, el posicionamiento a nivel interno ha permitido un incremento progresivo de las ventas, lo cual impactó de manera favorable en los ingresos conseguidos; y, por otro lado, las facilidades en el orden de infraestructura han simplificado su participación en operaciones de *upstream*, *midstream* y *downstream*, lo cual permitió el logro de la integración vertical. Bajo tales circunstancias, los OLP establecidos se encuentran orientados al desarrollo de las acciones más importantes para alcanzar un mejor posicionamiento de la compañía en la región y para generar un aporte tanto económico como social al país, considerando que el sector de hidrocarburos atraviesa una etapa de cambios en el ámbito local, así como un momento de incertidumbre en el ámbito internacional.



Capítulo VI: El Proceso Estratégico

En este capítulo se definen las estrategias que servirán para conseguir el aprovechamiento del potencial que tiene Petroperú, lo cual repercutirá en el uso de diversas matrices que funcionan de filtro o apoyo. Además, se llevan a cabo una confrontación de las estrategias resultantes con los OLP y con los competidores o sustitutos existentes.

6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

En la Tabla 11 se muestra la MFODA, la cual cuenta con 13 estrategias como resultado de mezclar los factores determinantes de éxito que fueron estipulados tanto en la MEFE como en el MEFI. En el caso de las estrategias pertenecientes al cuadrante FO se ha procurado explotar las fortalezas vinculadas tanto con el manejo del BGC en Petroperú como con la importante presencia lograda en el mercado, para sacar ventaja de oportunidades relacionadas con la existencia de recursos naturales. Con relación al caso de las estrategias del cuadrante DO se ha intentado buscar debilidades asociadas con las demoras para el empleo de infraestructura que tiene la compañía en proceso de modernización y la limitada negociación efectuada ante reclamos, para aprovechar oportunidades ligadas con la creciente tendencia en el rubro por esforzarse en la digitalización. En el caso de las estrategias pertenecientes al cuadrante FA se ha pretendido confrontar fortalezas relacionadas con la participación en la totalidad de la cadena de valor correspondiente a la industria, el PMRT y la amplia infraestructura disponible, para neutralizar las amenazas vinculadas tanto con la necesidad en Petroperú de importar desde Estados Unidos mayores cantidades de petróleo como con los precios fluctuantes de éste. Con relación al caso de las estrategias del cuadrante DA se ha tratado de evitar debilidades ligadas tanto con el reducido efectivo disponible como con la importante deuda adquirida, para reducir daños de amenazas asociadas con los problemas de índole social que han provocado perjuicios en la infraestructura y la difusión malintencionada de informes en contra de la empresa para mermar su reputación.

Tabla 11

Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas

Fortalezas		Debilidades	
1. Desarrollo y aplicación del BGC. 2. Relevante participación en el mercado interno. 3. Intervención en todas las actividades de la cadena de valor del sector. 4. Realización del PMRT. 5. Disponibilidad de variada infraestructura propia para realizar diversas actividades del rubro. 6. Adecuado nivel de capacitación a colaboradores. 7. Implementación de sistema de gestión sofisticado. 8. Desarrollo de aplicaciones computacionales para giros de negocio afines.		1. Necesidad de compra de crudo proveniente del exterior. 2. Incumplimientos en los plazos estipulados para iniciar la utilización de obras críticas. 3. Limitado manejo de efectivo. 4. Deuda financiera elevada. 5. Reducida capacidad de negociación en las disputas sostenidas con los contratistas.	
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO	
1. La existencia de una cantidad significativa de recursos que favorecen la producción de combustibles fósiles. 2. La dependencia en el petróleo que tienen diversos sectores económicos en la actualidad. 3. La existencia de un atractivo mercado de exportación de petróleo debido a la creciente demanda regional. 4. La necesidad del país por incrementar significativamente sus reservas petroleras. 5. El mayor número de compañías privadas interesadas en efectuar inversiones conjuntas relacionados a diversas actividades o infraestructura de la cadena de valor del sector. 6. Las iniciativas en el rubro por favorecer la digitalización de operaciones basadas Internet. 7. Las mejoras en el proceso de obtención de permisos ambientales.	FO1. - Iniciar la participación en proyectos tanto de exploración como de explotación (F1, F2, O1). FO2. - Realizar convenios de abastecimiento con las firmas locales que posean los mayores requerimientos de petróleo de diversas industrias (F3, O2, O3). FO3. - Establecer acuerdos con inversionistas para efectuar negocios que permitan incrementar las reservas (F4, F5, O4, O5). FO4. - Implementar el Internet de las Cosas (IdC) para conseguir datos en tiempo real que faciliten la toma de decisiones en todas las actividades de la organización (F6, F7, F8, O6, O7).	DO1. - Disponer de aplicaciones informáticas especializadas que soporten todas las actividades que componen la cadena de valor del sector (D1, O1, O2, O3, O4, O7). DO2. - Desarrollar un modelo de negociación apoyado en un programa computacional autónomo que facilite y simplifique la obtención de acuerdos (D2, D5, O6). DO3. - Elaborar un esquema de optimización de gastos e inversiones que genere confianza entre potenciales nuevos socios (D3, D4, O5).	
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA	
1. La inestabilidad en el ámbito político y el nivel de corrupción que afecta a éste. 2. La creciente dependencia a la importación de petróleo y derivados de los Estados Unidos durante los próximos años. 3. La volatilidad mostrada por el precio internacional del petróleo. 4. El limitado involucramiento del MEF, MINEM y el MINAM en las necesidades del sector. 5. Los conflictos sociales ocurridos y los ataques perpetrados contra la infraestructura perteneciente a organizaciones que componen el sector. 6. Las diversas campañas de desprestigio contra la empresa provenientes de intereses opuestos a la industria de hidrocarburos.	FA1. - Ampliar las funciones de la Secretaria General para que elabore de modo periódico un plan de continuidad ante dificultades generadas por temas políticos o administrativos (F1, F2, A1, A4). FA2. - Adoptar el empleo de Inteligencia Artificial (IA) para aprovechar los datos de la industria en beneficio de diversas operaciones de la compañía (F3, F4, F5, A2, A3). FA3. - Emplear transmisiones en vivo usando plataformas digitales como Facebook o YouTube para informar de forma más dinámica a los grupos de interés y la opinión pública sobre acciones efectuadas en áreas de influencia o temas de relevancia (F6, F7, F8, A5, A6).	DA1. - Diversificar la importación tanto de petróleo como de sus derivados (D1, A2, A3). DA2. - Impulsar la relación con la Sociedad Peruana de Hidrocarburos (SPH) para solicitar una mayor intervención de los organismos gubernamentales correspondientes ante disputas sociales o comerciales (D2, D5, A1, A4). DA3. - Impulsar los programas sociales desplegados que alcanzaron un mayor impacto (D3, D4, A5, A6).	

6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)

En la Tabla 12 se detalla el análisis efectuado en la plantilla de calificación de factores, lo cual ha revelado, de una parte, que sobre la posición estratégica interna de Petroperú han destacado positivamente aspectos financieros como las altas economías de escala y de experiencia, aunque de manera negativa resaltaron asuntos competitivos como el avanzado ciclo de vida del producto o la lenta velocidad de introducción de nuevos productos; y, de otro parte, que sobre la posición estratégica externa de la organización han resultado de modo positivo aspectos del entorno como la baja tasa de inflación, la baja rivalidad/presión competitiva o la baja presión de productos sustitutos, aunque negativamente destacaron asuntos de la industria como el bajo poder de los productores. Asimismo, en la Figura 5 se presenta el análisis resultante de la MPEYEA, en la que se obtuvieron los cuatro valores siguientes: (a) la fortaleza financiera (FF) logró un valor de 2.89, (b) la ventaja competitiva (VC) alcanzó una cifra de -2.33, (c) la estabilidad en el entorno (EE) logró un valor de -1.88, y (d) la fortaleza de la industria (FI) alcanzó una cifra de 3.78. Por un lado, con estas cantidades se conformó un polígono de características medianamente simétricas, en el que los vértices correspondientes tanto a la FF como a la EE indicaron la existencia de un aceptable comportamiento de Petroperú, mientras que los vértices asociados tanto a la VC como a la FI señalaron la presencia de un buen desempeño al respecto; y, por otro lado, con las cantidades en cuestión el vector resultante fue de 1.44 para el eje de las abscisas, en tanto que para el eje de las ordenadas fue de 1.01, lo cual reflejó que Petroperú se encuentra ubicado por el momento en una posición competitiva agresiva que implica explotar la posición ventajosa que posee, sugiriéndose por este motivo el uso de las dos estrategias externas alternativas siguientes: (a) diversificación concéntrica, e (b) integración vertical; así como el empleo de las dos estrategias genéricas competitivas siguientes: (a) concentración, y (b) liderazgo en costos.

Tabla 12

Plantilla para Calificación de Factores

Posición estratégica	Factor determinante	Valor
Posición estratégica interna	Factores determinantes de fortaleza financiera (FF)	
	1. Retorno de la inversión	3
	2. Apalancamiento	1
	3. Liquidez	2
	4. Capital requerido versus capital disponible	5
	5. Flujo de caja	1
	6. Facilidad de salir del mercado	1
	7. Riesgo involucrado en el negocio	4
	8. Rotación de inventarios	4
	9. Economías de escala y de experiencia	5
	Promedio	2.89
Posición estratégica externa	Factores determinantes de ventaja competitiva (VC)	
	1. Participación en el mercado	5
	2. Calidad del producto	4
	3. Ciclo de vida del producto	2
	4. Ciclo de reemplazo del producto	3
	5. Lealtad del consumidor	3
	6. Utilización de la capacidad de los competidores	3
	7. Conocimiento tecnológico	5
	8. Integración vertical	6
	9. Velocidad de introducción de nuevos productos	2
	Promedio - 6	-2.33
Posición estratégica externa	Factores determinantes de estabilidad en el entorno (EE)	
	1. Cambios tecnológicos	3
	2. Tasa de inflación	5
	3. Variabilidad de la demanda	4
	4. Rango de precios de productos competitivos	4
	5. Barreras de entrada al mercado	3
	6. Rivalidad/Presión competitiva	5
	7. Elasticidad de precios de la demanda	4
	8. Presión de los productos sustitutos	5
		Promedio - 6
Posición estratégica externa	Factores determinantes de fortaleza de la industria (FI)	
	1. Potencial de crecimiento	4
	2. Potencial de utilidades	5
	3. Estabilidad financiera	4
	4. Conocimiento tecnológico	4
	5. Utilización de recursos	3
	6. Intensidad de capital	3
	7. Facilidad de entrada al mercado	5
	8. Productividad/Utilización de la capacidad	4
	9. Poder de negociación de los productores	2
	Promedio	3.78

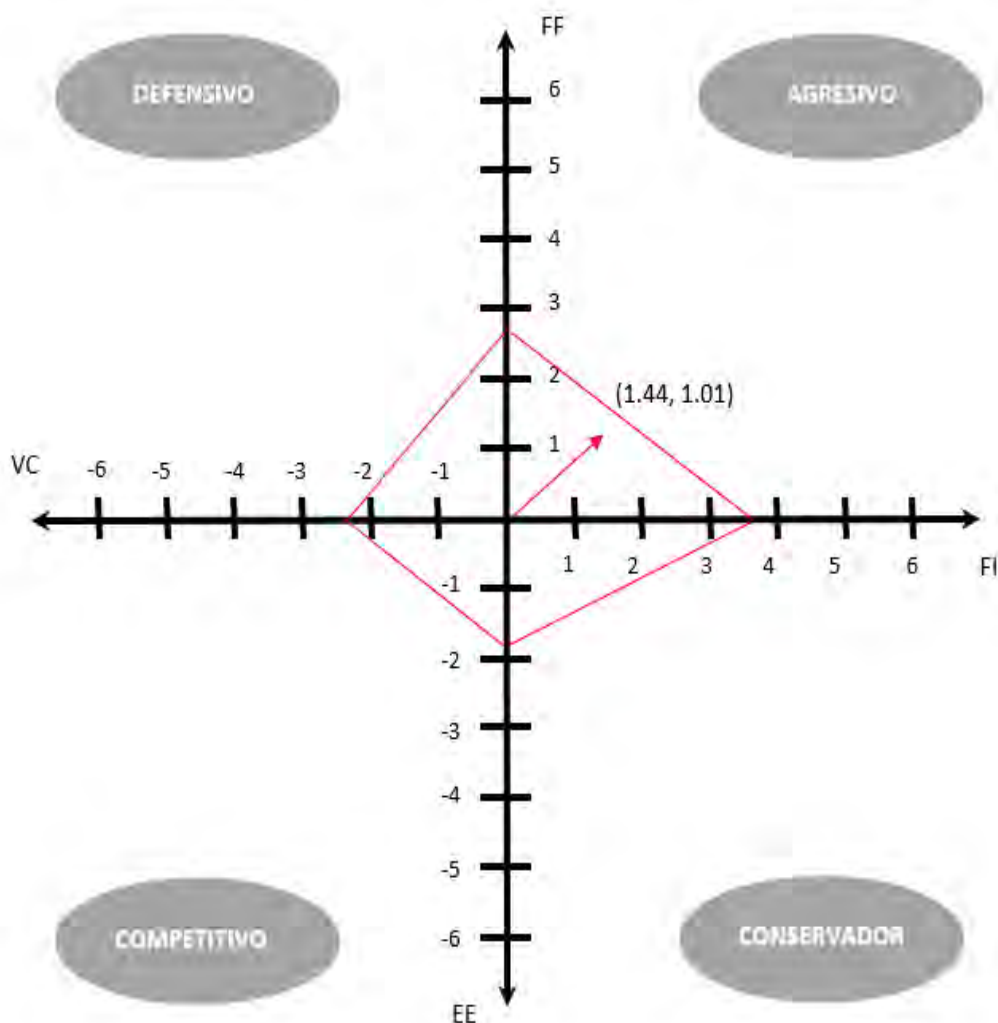


Figura 5. Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción.

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

En la Figura 6 se exhibe el análisis de la MBCG, la que evidenció que los principales productos de Petroperú se encontraban en el cuadrante II, perteneciente a la estrella, y en el cuadrante III, correspondiente a la vaca lechera, debido a que en la mayoría de casos tanto el crecimiento de ventas en la industria como la participación relativa de mercado se encontraban por encima del promedio, notándose un balance favorable en el portafolio de la organización. Igualmente, este resultado reflejó que tanto el Diesel B2/B5 como las Gasolinas/Gasoholes significan oportunidades de rentabilidad a largo plazo, mientras que los demás productos deben ser administrados de forma coherente para conseguir una posición sólida por tiempo, lo cual de forma general demanda la aplicación de las tres estrategias

externas alternativas siguientes: (a) desarrollo de productos, (b) diversificación concéntrica, y (c) aventura conjunta.

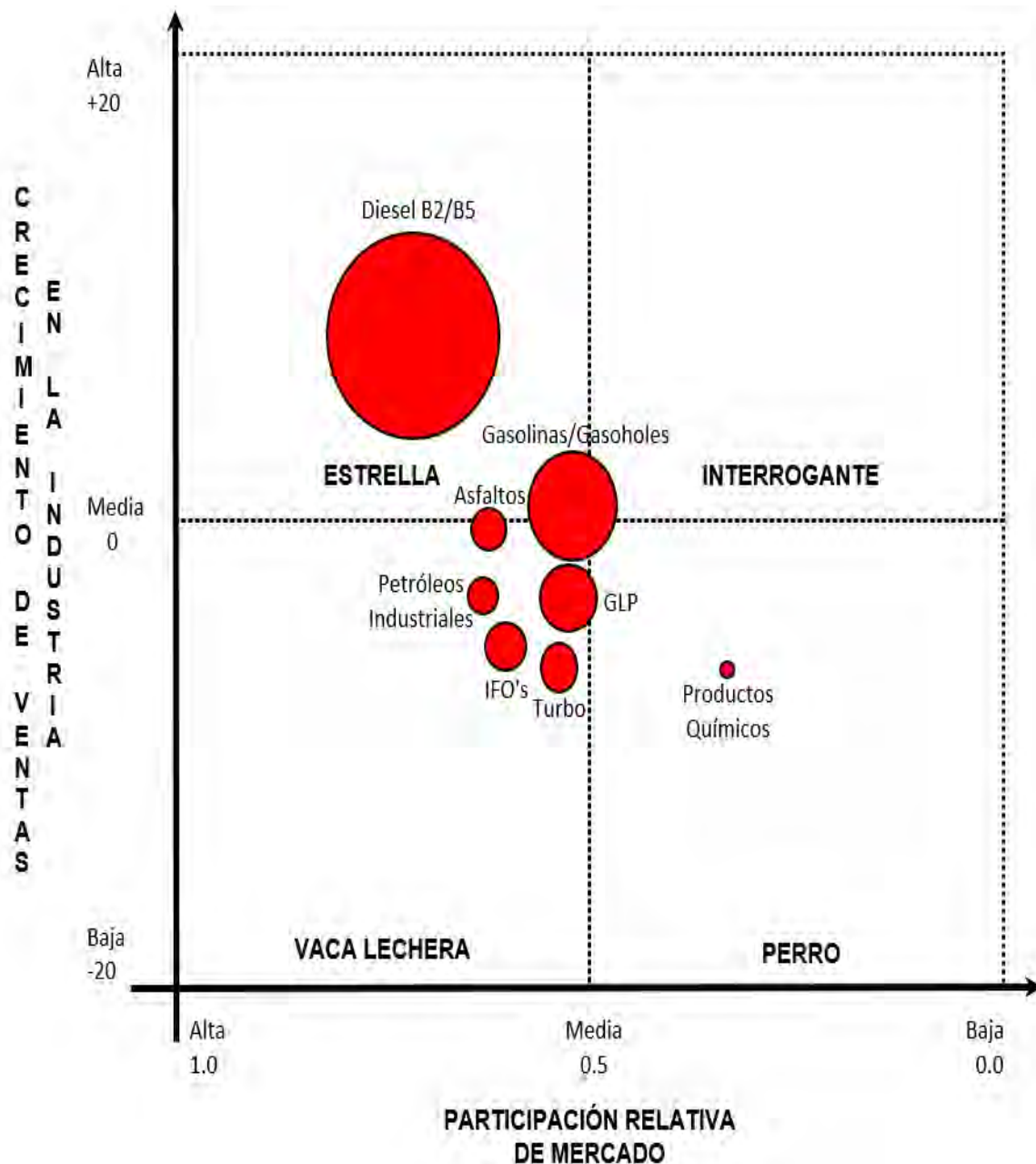


Figura 6. Matriz Boston Consulting Group.

6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

En la Figura 7 se analiza la MIE, la cual señaló que el sector resultante era el V, en vista que el ponderado EFE alcanzó un valor de 2.85 y el ponderado EFI logró una cifra de 2.60 para Petroperú, cifras que por cierto indican un proceder dentro de un rango promedio para ambos casos. Además, la posición determinada aconseja desarrollarse de forma selectiva

para alcanzar mejoras en la organización, para lo cual se prescribe tanto retener como mantener, apoyándose en las dos estrategias externas alternativas siguientes: (a) penetración de mercado, y (b) desarrollo de productos.

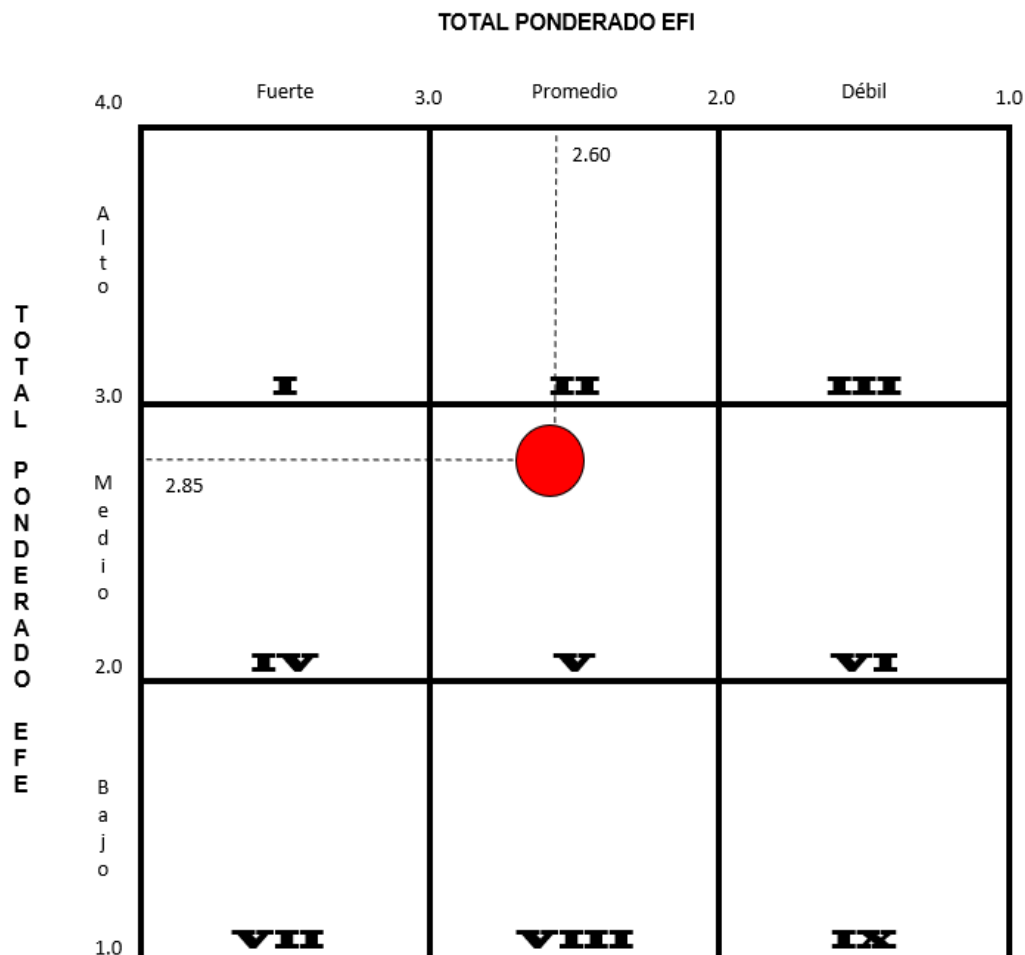


Figura 7. Matriz Interna Externa.

6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

En la Figura 8 se desarrolla la MGE, que no requiere efectuar cálculos sino realizar de manera correcta una revisión del par de criterios implicados. En el caso de Petroperú, el eje que corresponde a las abscisas, perteneciente a la posición competitiva, tiende de manera pronunciada a la derecha, mientras que el eje que corresponde a las ordenadas, perteneciente al crecimiento de mercado, tiende de modo ligero hacia abajo. Asimismo, el análisis ha determinado que la firma se ubica en el cuadrante IV, lo que revela una posición competitiva fuerte con un crecimiento lento de mercado, resultando posible utilizar las cuatro estrategias

externas alternativas siguientes: (a) diversificación concéntrica, (b) diversificación horizontal, (c) diversificación conglomerada, y (d) aventura conjunta.

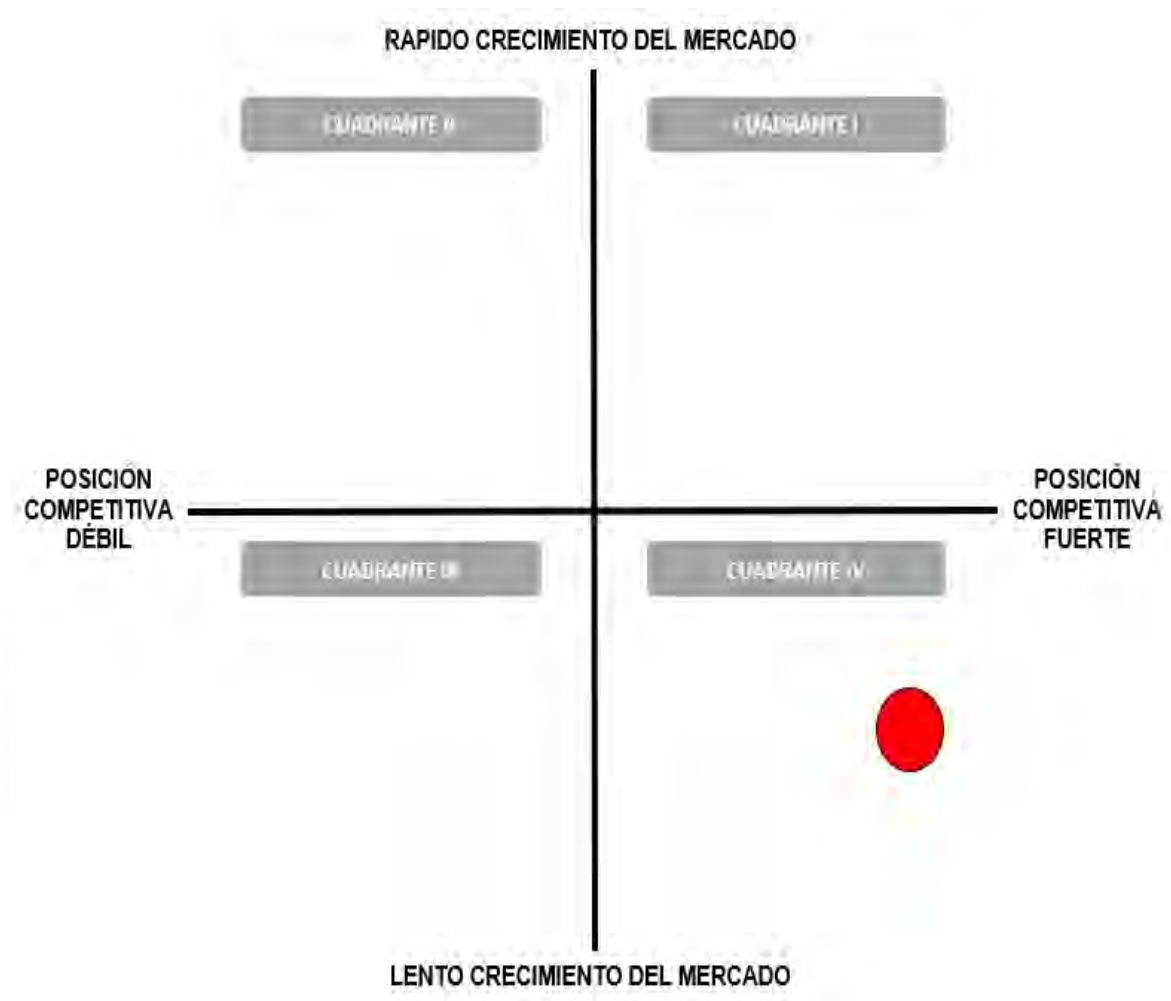


Figura 8. Matriz Gran Estrategia.

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

En la Tabla 13 se muestra la MDE, que agrupa las diversas estrategias generadas en las matrices que se desarrollaron con anterioridad para efectuar un conteo de su repetición de manera individual, necesitándose por lo menos una aparición de tres veces o más para ser considerada como estrategia retenida con posibilidades de ser aplicada a Petroperú. Además, el resultado alcanzado reveló que, de las 13 estrategias definidas en un primer momento para la organización, fueron eliminadas tres, quedando descartada su intervención en el desarrollo de matrices posteriores, lo cual implicaba que fueran incluidas en las estrategias contingentes del tercer grupo.

Tabla 13

Matriz de Decisión Estratégica

Nº	Estrategia	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total	Estrategias retenidas preliminares
1.	Iniciar la participación en proyectos tanto de exploración como de explotación.	X	X	X		X	4	E1
2.	Realizar convenios de abastecimiento con las firmas locales que posean los mayores requerimientos de petróleo de diversas industrias.	X	X		X		3	E2
3.	Establecer acuerdos con inversionistas para efectuar negocios que permitan incrementar las reservas.	X		X		X	3	E3
4.	Implementar el IdC para conseguir datos en tiempo real que faciliten la toma de decisiones en todas las actividades de la organización.	X	X	X	X	X	5	E4
5.	Disponer de aplicaciones informáticas especializadas que soporten todas las actividades que componen la cadena de valor del sector.	X	X		X		3	E5
6.	Desarrollar un modelo de negociación apoyado en un programa computacional autónomo que facilite y simplifique la obtención de acuerdos.	X		X		X	3	E6
7.	Elaborar un esquema de optimización de gastos e inversiones que genere confianza entre potenciales nuevos socios.	X	X	X		X	4	E7
8.	Ampliar las funciones de la Secretaria General para que elabore de modo periódico un plan de continuidad ante dificultades generadas por temas políticos o administrativos.	X		X			2	--
9.	Adoptar el empleo de IA para aprovechar los datos de la industria en beneficio de diversas operaciones de la compañía.	X	X	X	X	X	5	E8
10.	Emplear transmisiones en vivo usando plataformas digitales como Facebook o YouTube para informar de forma más dinámica a los grupos de interés y la opinión pública sobre acciones efectuadas en áreas de influencia o temas de relevancia.	X		X	X	X	4	E9
11.	Diversificar la importación tanto de petróleo como de sus derivados.	X	X	X	X		4	E10
12.	Impulsar la relación con la Sociedad Peruana de Hidrocarburos (SPH) para solicitar una mayor intervención de los organismos gubernamentales correspondientes ante disputas sociales o comerciales.	X				X	2	--
13.	Impulsar los programas sociales desplegados que alcanzaron un mayor impacto.	X					1	--

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

En la Tabla 14 se detalla la MCPE, la cual estuvo compuesta por 10 alternativas estratégicas para Petroperú, de las cuales después de llevarse a cabo el análisis respectivo se han transformado en estrategias retenidas seis, en tanto que cuatro se han convertido en estrategias contingentes del segundo grupo. De un lado, las estrategias retenidas obtuvieron valores mayores que cinco, entre las que resaltaron E1 debido a su alto atractivo, la que consiguió un puntaje final de 6.00 en vista que estuvo asociada con el inicio que debía efectuarse en planes tanto de exploración como de explotación, así como E2, la cual alcanzó un puntaje final de 5.54 debido a que estuvo relacionada con la puesta en marcha de convenios para el abastecimiento de petróleo a las firmas más importantes de diversas industrias. No obstante, entre las estrategias retenidas que lograron un bajo atractivo destacaron E4, la cual consiguió un puntaje final de 5.04 en vista que estuvo asociada con el empleo del IdC para conseguir datos actualizados que mejoren el proceso de toma de decisiones en las diversas operaciones desplegadas por la compañía, así como E10, la que alcanzó un puntaje final de 5.04 debido a que estuvo relacionada con efectuar una mayor diversificación de las importaciones efectuadas tanto de petróleo como de sus derivados. De otro lado, las estrategias no retenidas alcanzaron valores menores que cinco, entre las que sobresalió E9 por su moderado y escaso atractivo, la que logró un puntaje final de 4.02 ya que estuvo vinculada con el empleo de transmisiones en vivo apoyándose en plataformas digitales como Facebook o Twitter para llevar a cabo una difusión de forma más directa tanto a los grupos de interés como a la opinión pública sobre las diversas acciones emprendidas en zonas de influencia o las decisiones tomadas en asuntos de interés, aunque predominó E6 por su reducido e insuficiente atractivo, la cual obtuvo un puntaje final de 3.85 dado que estuvo ligada con el desarrollo de un modelo de negociación soportado por un programa computacional que simplifique tareas que sirvan de apoyo para la obtención de consensos.

Tabla 14

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico

Factor Clave	Peso	E1		E2		E3		E4		E5	
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
Oportunidades											
1. La existencia de una cantidad significativa de recursos que favorecen la producción de combustibles fósiles.	0.12	4	0.48	3	0.36	4	0.48	4	0.48	4	0.48
2. La dependencia en el petróleo que tienen diversos sectores económicos en la actualidad.	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	3	0.18	4	0.24
3. La existencia de un atractivo mercado de exportación de petróleo debido a la creciente demanda regional.	0.05	4	0.20	4	0.20	1	0.05	2	0.10	3	0.15
4. La necesidad del país por incrementar significativamente sus reservas petroleras.	0.07	4	0.28	3	0.21	4	0.28	3	0.21	4	0.28
5. El mayor número de compañías privadas interesadas en efectuar inversiones conjuntas relacionados a diversas actividades o infraestructura de la cadena de valor del sector.	0.09	4	0.36	2	0.18	4	0.36	3	0.27	4	0.36
6. Las iniciativas en el rubro por favorecer la digitalización de operaciones basadas Internet.	0.06	2	0.12	2	0.12	1	0.06	3	0.18	4	0.24
7. Las mejoras en el proceso de obtención de permisos ambientales.	0.07	3	0.21	2	0.14	2	0.14	2	0.14	3	0.21
Amenazas											
1. La inestabilidad en el ámbito político y el nivel de corrupción que afecta a éste.	0.10	2	0.20	2	0.20	1	0.10	1	0.10	1	0.10
2. La creciente dependencia a la importación de petróleo y derivados de los Estados Unidos durante los próximos años.	0.06	4	0.24	2	0.12	1	0.06	3	0.18	2	0.12
3. La volatilidad mostrada por el precio internacional del petróleo.	0.11	4	0.44	2	0.22	2	0.22	3	0.33	2	0.22
4. El limitado involucramiento del MEF, MINEM y el MINAM en las necesidades del sector.	0.10	2	0.20	2	0.20	1	0.10	1	0.10	1	0.10
5. Los conflictos sociales ocurridos y los ataques perpetrados contra la infraestructura perteneciente a organizaciones que componen el sector.	0.07	1	0.07	2	0.14	1	0.07	2	0.14	1	0.07
6. Las diversas campañas de desprestigio contra la empresa provenientes de intereses opuestos a la industria de hidrocarburos.	0.04	2	0.08	2	0.08	1	0.04	2	0.08	1	0.04
Fortalezas											
1. Desarrollo y aplicación del BGC.	0.10	3	0.30	2	0.20	2	0.20	3	0.30	2	0.20
2. Relevante participación en el mercado interno.	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4	0.40	4	0.40
3. Intervención en todas las actividades de la cadena de valor del sector.	0.06	4	0.24	3	0.18	4	0.24	4	0.24	4	0.24
4. Realización del PMRT.	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48	3	0.36	4	0.48
5. Disponibilidad de variada infraestructura propia para realizar diversas actividades del rubro.	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24
6. Adecuado nivel de capacitación a colaboradores.	0.03	3	0.09	3	0.09	2	0.06	3	0.09	3	0.09
7. Implementación de sistema de gestión sofisticado.	0.04	4	0.16	3	0.12	2	0.08	3	0.12	3	0.12
8. Desarrollo de aplicaciones computacionales para giros de negocio afines.	0.02	3	0.06	3	0.06	1	0.02	3	0.06	4	0.08
Debilidades											
1. Necesidad de compra de crudo proveniente del exterior.	0.09	4	0.36	2	0.18	1	0.09	4	0.36	2	0.18
2. Incumplimientos en los plazos estipulados para iniciar la utilización de obras críticas.	0.10	2	0.20	2	0.20	1	0.10	1	0.10	2	0.20
3. Limitado manejo de efectivo.	0.10	1	0.10	4	0.40	1	0.10	1	0.10	1	0.10
4. Deuda financiera elevada.	0.11	1	0.11	4	0.44	2	0.22	1	0.11	1	0.11
5. Reducida capacidad de negociación en las disputas sostenidas con los contratistas.	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14	1	0.07	2	0.14
Total	2.00		6.00		5.54		4.47		5.04		5.19

Factor Clave	Peso	E6		E7		E8		E9		E10	
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
Oportunidades											
1. La existencia de una cantidad significativa de recursos que favorecen la producción de combustibles fósiles.	0.12	1	0.12	3	0.36	3	0.36	1	0.12	1	0.12
2. La dependencia en el petróleo que tienen diversos sectores económicos en la actualidad.	0.06	1	0.06	2	0.12	3	0.18	2	0.12	4	0.24
3. La existencia de un atractivo mercado de exportación de petróleo debido a la creciente demanda regional.	0.05	1	0.05	2	0.10	3	0.15	1	0.05	3	0.15
4. La necesidad del país por incrementar significativamente sus reservas petroleras.	0.07	2	0.14	1	0.07	3	0.21	2	0.14	3	0.21
5. El mayor número de compañías privadas interesadas en efectuar inversiones conjuntas relacionados a diversas actividades o infraestructura de la cadena de valor del sector.	0.09	3	0.27	4	0.36	4	0.36	2	0.18	3	0.27
6. Las iniciativas en el rubro por favorecer la digitalización de operaciones basadas Internet.	0.06	4	0.24	1	0.06	4	0.24	3	0.18	1	0.06
7. Las mejoras en el proceso de obtención de permisos ambientales.	0.07	1	0.07	1	0.07	3	0.21	2	0.14	3	0.21
Amenazas											
1. La inestabilidad en el ámbito político y el nivel de corrupción que afecta a éste.	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	2	0.20
2. La creciente dependencia a la importación de petróleo y derivados de los Estados Unidos durante los próximos años.	0.06	1	0.06	2	0.12	4	0.24	1	0.06	4	0.24
3. La volatilidad mostrada por el precio internacional del petróleo.	0.11	1	0.11	1	0.11	4	0.44	1	0.11	3	0.33
4. El limitado involucramiento del MEF, MINEM y el MINAM en las necesidades del sector.	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	3	0.30	2	0.20
5. Los conflictos sociales ocurridos y los ataques perpetrados contra la infraestructura perteneciente a organizaciones que componen el sector.	0.07	2	0.14	1	0.07	1	0.07	4	0.28	1	0.07
7. Las diversas campañas de desprestigio contra la empresa provenientes de intereses opuestos a la industria de hidrocarburos.	0.04	2	0.08	3	0.12	1	0.04	4	0.16	1	0.04
Fortalezas											
1. Desarrollo y aplicación del BGC.	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20	3	0.30	2	0.20
2. Relevante participación en el mercado interno.	0.10	2	0.20	2	0.20	3	0.30	2	0.20	4	0.40
3. Intervención en todas las actividades de la cadena de valor del sector.	0.06	2	0.12	3	0.18	4	0.24	2	0.12	4	0.24
4. Realización del PMRT.	0.12	2	0.24	3	0.36	4	0.48	2	0.24	4	0.48
5. Disponibilidad de variada infraestructura propia para realizar diversas actividades del rubro.	0.06	2	0.12	2	0.12	4	0.24	2	0.12	4	0.24
6. Adecuado nivel de capacitación a colaboradores.	0.03	2	0.06	2	0.06	3	0.09	2	0.06	3	0.09
7. Implementación de sistema de gestión sofisticado.	0.04	3	0.12	1	0.04	4	0.16	1	0.04	2	0.08
8. Desarrollo de aplicaciones computacionales para giros de negocio afines.	0.02	3	0.06	1	0.02	4	0.08	1	0.02	1	0.02
Debilidades											
1. Necesidad de compra de crudo proveniente del exterior.	0.09	1	0.09	1	0.09	2	0.18	1	0.09	4	0.36
2. Incumplimientos en los plazos estipulados para iniciar la utilización de obras críticas.	0.10	4	0.40	2	0.20	1	0.10	4	0.40	1	0.10
3. Limitado manejo de efectivo.	0.10	2	0.20	4	0.40	1	0.10	1	0.10	2	0.20
4. Deuda financiera elevada.	0.11	2	0.22	4	0.44	1	0.11	1	0.11	2	0.22
5. Reducida capacidad de negociación en las disputas sostenidas con los contratistas.	0.07	4	0.28	2	0.14	1	0.07	4	0.28	1	0.07
Total	2.00		3.85		4.21		5.05		4.02		5.04

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

En la Tabla 15 se presenta la MR, que valió para hacer un análisis en las estrategias que fueron retenidas para Petroperú sobre algunos criterios adicionales vinculados tanto a la consistencia o consonancia como a la ventaja o factibilidad existentes, lo cual ha permitido determinar que éstas son aceptables en su totalidad. Igualmente, con el grado de aceptación alcanzado por las estrategias referidas logró sobrepasarse un filtro inicial para determinar de manera preliminar que no se requería efectuar descartes entre éstas.

Tabla 15

Matriz de Rumelt

Estrategias retenidas	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se acepta
1. Iniciar la participación en proyectos tanto de exploración como de explotación.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
2. Realizar convenios de abastecimiento con las firmas locales que posean los mayores requerimientos de petróleo de diversas industrias.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
3. Implementar el IdC para conseguir datos en tiempo real que faciliten la toma de decisiones en todas las actividades de la organización.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
4. Disponer de aplicaciones informáticas especializadas que soporten todas las actividades que componen la cadena de valor del sector.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
5. Adoptar el empleo de IA para aprovechar los datos de la industria en beneficio de diversas operaciones de la compañía.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
6. Diversificar la importación tanto de petróleo como de sus derivados.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

6.9 Matriz de Ética (ME)

En la Tabla 16 se exhibe la ME, que sirvió para cotejar si las estrategias retenidas que se determinaron emplear para Petroperú respetaban asuntos relacionados con derechos, así como con justicia y utilitarismo, lo cual fue verificado de manera absoluta. Además, con el nivel de repuesta logrado por las estrategias en cuestión consiguió superarse el filtro final necesario para establecer de manera definitiva que no era necesario llevar a cabo algún descarte entre las mismas que las coloque en las estrategias contingentes del primer grupo.

Tabla 16

Matriz de Ética

Estrategias retenidas	Impacto en el derecho a la vida	Impacto en el derecho a la propiedad	Impacto en el derecho a libre pensamiento	Impacto en el derecho a privacidad	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	Impacto en el derecho a hablar libremente	Impacto en el derecho al debido proceso	Impacto en la distribución	Equidad en la administración	Normas de compensación	Fines y resultados estratégicos	Medios estratégicos empleados
1. Iniciar la participación en proyectos tanto de exploración como de explotación.	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Justo	Neutro	Justo	Excelentes	Excelentes
2. Realizar convenios de abastecimiento con las firmas locales que posean los mayores requerimientos de petróleo de diversas industrias.	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutro	Neutro	Neutro	Excelentes	Excelentes
3. Implementar el IdC para conseguir datos en tiempo real que faciliten la toma de decisiones en todas las actividades de la organización.	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutro	Justo	Neutro	Excelentes	Excelentes
4. Disponer de aplicaciones informáticas especializadas que soporten todas las actividades que componen la cadena de valor del sector.	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Justo	Justo	Neutro	Excelentes	Excelentes
5. Adoptar el empleo de IA para aprovechar los datos de la industria en beneficio de diversas operaciones de la compañía.	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Justo	Justo	Neutro	Excelentes	Excelentes
6. Diversificar la importación tanto de petróleo como de sus derivados.	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutro	Neutro	Neutro	Excelentes	Excelentes

6.10 Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC)

En la Tabla 17 se analiza la MERC, que sirve para realizar una clasificación definitiva en cuanto a la forma en que se agrupan las diversas estrategias propuestas, lo cual implicó que para Petroperú hubiera seis estrategias retenidas y siete estrategias contingentes, de las cuales tres pertenecen al tercer grupo, mientras que cuatro corresponden al segundo grupo, no existiendo estrategias para el primer grupo.

Tabla 17

Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia

Estrategias retenidas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Iniciar la participación en proyectos tanto de exploración como de explotación. 2. Realizar convenios de abastecimiento con las firmas locales que posean los mayores requerimientos de petróleo de diversas industrias. 3. Implementar el IdC para conseguir datos en tiempo real que faciliten la toma de decisiones en todas las actividades de la organización. 4. Disponer de aplicaciones informáticas especializadas que soporten todas las actividades que componen la cadena de valor del sector. 5. Adoptar el empleo de IA para aprovechar los datos de la industria en beneficio de diversas operaciones de la compañía. 6. Diversificar la importación tanto de petróleo como de sus derivados.
Estrategias de contingencia
<p>Del primer grupo: No hay estrategias para este grupo.</p> <p>Del segundo grupo:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer acuerdos con inversionistas para efectuar negocios que permitan incrementar las reservas. 2. Desarrollar un modelo de negociación apoyado en un programa computacional autónomo que facilite y simplifique la obtención de acuerdos. 3. Elaborar un esquema de optimización de gastos e inversiones que genere confianza entre potenciales nuevos socios. 4. Emplear transmisiones en vivo usando plataformas digitales como Facebook o YouTube para informar de forma más dinámica a los grupos de interés y la opinión pública sobre acciones efectuadas en áreas de influencia o temas de relevancia. <p>Del tercer grupo:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ampliar las funciones de la Secretaria General para que elabore de modo periódico un plan de continuidad ante dificultades generadas por temas políticos o administrativos. 2. Impulsar la relación con la Sociedad Peruana de Hidrocarburos (SPH) para solicitar una mayor intervención de los organismos gubernamentales correspondientes ante disputas sociales o comerciales. 3. Impulsar los programas sociales desplegados que alcanzaron un mayor impacto.

6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)

En la Tabla 18 se desarrolla la MEOLP, la que se utilizó para verificar que los cinco OLP definidos para Petroperú sean compatibles con las seis estrategias retenidas, lo que terminó consiguiéndose por completo. También, se determinó que la estrategia retenida E2 asociada con realizar convenios de abastecimiento con las firmas locales que posean los mayores requerimientos de petróleo de diversas industrias, era la única que conjugaba con sólo tres de los OLP, en tanto que las demás estrategias del tipo aludido coincidieron en una mayor cantidad. Además, se estableció que el OLP 1, relacionado con que al 2030 se alcanzara un aumento de MMUS\$ 4,052 a MMUS\$ 8,000 en los ingresos totales al año debido a una mejora en las ventas al interior y exterior del país para lograr una contribución significativa en el mejoramiento de la rentabilidad, y el OLP 4, vinculado con que al 2030 se obtuviera un crecimiento de 1,905 MB a 6,000 MB en la cantidad de transporte anual debido al empleo del ONP sin derrames, resultaron los únicos que sintonizaban con la totalidad de estrategias retenidas, mientras que el resto de objetivos del tipo en cuestión concurrieron en una menor cantidad.

6.12 Matriz de Estrategias vs. Posibilidades de Competidores y Sustitutos (MEPCS)

En la Tabla 19 se muestra la MEPCS, que se ha utilizado para confrontar las posibilidades que tienen competidores como PDVSA y Petrobras contra las seis estrategias retenidas que fueron determinadas para Petroperú. Por una parte, se tiene que PDVSA, propondría respuestas que buscan adquirir organizaciones competidoras de la industria con buen desempeño y empezar a incrementar su abastecimiento de gas, pero quedaría fuera de proceder ante la estrategia retenida vinculada con el uso del IdC; y, por otra parte, se tiene que Petrobras, plantearía contestaciones que intentan efectuar mejoras de procesos y adquirir más petróleos o derivados de Estados Unidos, aunque se mantendría al margen de actuar ante la estrategia retenida asociada con la adopción de la IA.

Tabla 18

Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo

Objetivos de Largo Plazo	OLP 1	OLP 2	OLP 3	OLP 4	OLP 5
Estrategias retenidas	Al 2030, aumentar a MMUS\$ 8,000 los ingresos totales al año debido a una mejora en las ventas al interior y exterior del país para lograr una contribución significativa en el mejoramiento de la rentabilidad. En la actualidad, los ingresos totales al año representan MMUS\$ 4,052.	Al 2030, expandir a 500 millones de barriles las reservas nacionales de petróleo debido a una participación activa en los proyectos de <i>upstream</i> que se desarrollen a nivel nacional. En el presente, las reservas nacionales de petróleo alcanzan los 400 millones de barriles.	Al 2030, consolidar un incremento hasta 95 MBDC en la capacidad de procesamiento debido a la conclusión del PMRT sin retrasos. Por el momento, la capacidad de procesamiento es de 65 MBDC.	Al 2030, incrementar a 6,000 MB la cantidad de transporte anual debido al empleo del ONP sin derrames. En el presente, la cantidad de transporte anual alcanza 1,905 MB.	Al 2030, ampliar a S/ 50'000,000 la inversión en acciones sociales que mejoren las condiciones ambientales de las zonas de influencia y permitan el desarrollo de operaciones sin contratiempos. En la actualidad, la inversión en acciones sociales representa S/ 20'617,469.24
1. Iniciar la participación en proyectos tanto de exploración como de explotación.	X	X		X	X
2. Realizar convenios de abastecimiento con las firmas locales que posean los mayores requerimientos de petróleo de diversas industrias.	X		X	X	
3. Implementar el IdC para conseguir datos en tiempo real que faciliten la toma de decisiones en todas las actividades de la organización.	X	X	X	X	
4. Disponer de aplicaciones informáticas especializadas que soporten todas las actividades que componen la cadena de valor del sector.	X	X	X	X	
5. Adoptar el empleo de IA para aprovechar los datos de la industria en beneficio de diversas operaciones de la compañía.	X	X	X	X	
6. Diversificar la importación tanto de petróleo como de sus derivados.	X		X	X	X

Tabla 19

Matriz de Estrategias versus Posibilidades de Competidores y Sustitutos

Estrategias retenidas	Posibilidades competitivas			
	PDVSA	Petrobras	Repsol	Pluspetrol
1. Iniciar la participación en proyectos tanto de exploración como de explotación.	Comprar firmas competidoras con potencial del sector.	Controlar a distribuidores o minorista del rubro.	Asociarse con empresas competidoras del sector.	-----
2. Realizar convenios de abastecimiento con las firmas locales que posean los mayores requerimientos de petróleo de diversas industrias.	Suplir la demanda industrial de gas en empresas grandes del país.	Abastecer la demanda industrial tanto de petróleo como de gas en compañías medianas o pequeñas del país. Efectuar mejoras de procesos para incrementar la productividad.	Establecer convenios con empresas transnacionales que ya tienen contrato con Repsol en otros países.	Implementar estrategias de abastecimiento de petróleo en compañías grandes del país.
3. Implementar el IdC para conseguir datos en tiempo real que faciliten la toma de decisiones en todas las actividades de la organización.	-----	-----	-----	-----
4. Disponer de aplicaciones informáticas especializadas que soporten todas las actividades que componen la cadena de valor del sector.	Actualizar programas computacionales que soportan la realización de operaciones.	Adquirir herramientas informáticas que faciliten la gestión de procesos.	Estandarizar los sistemas Backoffice en todas sus subsidiarias.	Actualizar las herramientas informáticas de Business Intelligence para una mejor toma de decisiones.
5. Adoptar el empleo de IA para aprovechar los datos de la industria en beneficio de diversas operaciones de la compañía.	Revisa las ventajas del empleo de la robótica.	-----	-----	-----
6. Diversificar la importación tanto de petróleo como de sus derivados.	-----	-----	Adquirir más petróleo y derivados de Brasil.	Comprar mayor petróleo y derivados de Estados Unidos.

6.13 Conclusiones

Después de haber propuesto estrategias iniciales para Petroperú, se empezaron aplicando los tres filtros siguientes: (a) la MDE, (b) la MCPE, y (c) la combinación tanto de la MR como de la ME; lo que entregó como resultado la detección de seis estrategias retenidas para la compañía en cuestión, quedando siete estrategias contingentes que fueron reunidas en dos grupos de distinta importancia. Igualmente, las estrategias retenidas estuvieron sometidas a verificaciones complementarias para cotejar su solidez con la MEOLP, así como la MEPCS, estableciéndose que para alcanzar el liderazgo regional era necesario desplegar actividades en toda la cadena de valor del sector de hidrocarburos y utilizar la infraestructura disponible, lo cual serviría para brindar una contribución significativa al crecimiento tanto económico como social del país.

Capítulo VII: Implementación Estratégica

En este capítulo se considerarán tanto la visión como los OLP de Petroperú para establecer objetivos que requieren cumplirse en el corto plazo y recursos que deben emplearse para conseguir estos. También, se estipularán las políticas pertenecientes a cada estrategia retenida y se describirá la forma en que se debe enfrentar en la compañía asuntos vinculados con la estructura, así como con el medio ambiente, ecología y responsabilidad social, sin olvidar cuestiones asociadas tanto con recursos humanos y motivación como con gestión de cambios.

7.1 Objetivos de Corto Plazo

En la Tabla 20 se exhiben los objetivos de corto plazo (OCP) correspondientes a cada OLP, los cuales deben alcanzarse en Petroperú dentro un plazo que finaliza entre el 2020 y el 2028. En este caso se han determinado 16 OCP, de los cuales tres se encuentran asociados con el OLP1, que busca mejorar los ingresos en función al incremento de las ventas, mientras que los 13 restantes se encuentran relacionados con los OLP restantes. Asimismo, los OCP estipulados se han enunciado de forma numérica o porcentual, lo que posibilitará que sean medibles, y resultan consistentes, realistas, así como razonables, para lograr el progreso esperado en la compañía.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

En la Tabla 21 se presentan los recursos correspondientes a cada OCP, los cuales fueron clasificados de acuerdo con los requerimientos que demandan ser empleados por Petroperú. Sobre los recursos de tipo financiero requeridos por la empresa, se enfatizó el uso del capital propio, mientras que con relación a los recursos de índole física se priorizó el empleo de las instalaciones operativas. En cuanto a los recursos de carácter tecnológico se enfatizó la importancia de la ofimática y equipos de apoyo, así como de las aplicaciones informáticas, en tanto que con referencia a los recursos de condición humana necesitados por la firma se priorizó la disponibilidad de ingenieros.

Tabla 20

Objetivos de Corto Plazo para cada Objetivo de Largo Plazo

Objetivos de Largo Plazo	Objetivos de Corto Plazo
<p>OLP 1. - Al 2030, aumentar a MMUS\$ 8,000 los ingresos totales al año debido a una mejora en las ventas al interior y exterior del país para lograr una contribución significativa en el mejoramiento de la rentabilidad. En la actualidad, los ingresos totales al año representan MMUS\$ 4,052.</p>	<p>OCP 1.1. - Al 2022, alcanzar un incremento de MMUS\$ 500 en ingresos totales, mediante la optimización de las operaciones comerciales en los ámbitos internos y externos; así como, en la logística de la cadena de valor de combustibles focalizándose en el incremento de la producción.</p> <p>OCP 1.2. - Al 2025, obtener un crecimiento de 5% en las ventas al interior del país mediante una agresiva participación en el mercado de combustibles, para lo cual se debe lograr un crecimiento a nivel nacional en la cadena de estaciones de servicio afiliadas a PETROPERU. Asimismo, firmar contratos de abastecimiento de largo plazo con al menos 2 principales clientes del sector minero y/o eléctrico y otros 2 del sector aeronáutico.</p> <p>OCP 1.3. - Al 2028, lograr un aumento de 5% en las ventas al exterior del país, fortaleciendo las exportaciones principalmente en nafta virgen, petróleos industriales y diésel 2.</p>
<p>OLP 2. - Al 2030, expandir a 500 millones de barriles las reservas nacionales de petróleo debido a una participación activa en los proyectos de <i>upstream</i> que se desarrollen a nivel nacional. En el presente, las reservas nacionales de petróleo alcanzan los 400 millones de barriles.</p>	<p>OCP 2.1. - Al 2022, aportar 50 millones de barriles a las reservas nacionales de petróleo, para lo cual debe trabajarse en el establecimiento de un nuevo marco legal que permita contar con una nueva Ley de Hidrocarburos de modo tal que se pueda explorar nuevos yacimientos y así incrementar las reservas existentes.</p> <p>OCP 2.2. - Al 2025, conseguir el involucramiento en un nuevo proyecto de <i>upstream</i>, ya sea en calidad de socio operador como en el Lote 64, o como en el Lote 192 donde podría conseguirse un contrato de explotación, mediante una mayor participación tanto del Ministerio de Energía y Minas como del Ministerio del Ambiente.</p>
<p>OLP 3. - Al 2030, consolidar un incremento hasta 95 MBDC en la capacidad de procesamiento debido a la conclusión del PMRT sin retrasos. Por el momento, la capacidad de procesamiento es de 65 MBDC.</p>	<p>OCP 3.1. - Al 2021, finalizar al 100 % las obras relacionadas con el PMRT mediante la certificación de avances en la obra y capacitación del personal para obtener una mejor calidad de combustibles e incrementar la capacidad de procesamiento.</p> <p>OCP 3.2. - Al 2025, lograr incremento de 81 MBDC en la capacidad de procesamiento de crudo liviano y pesado mediante la ejecución de otros procesos como: flexicokin, reformación catalítica, planta de tratamiento de aguas frías, planta tratamiento Turbo, desulfurización diésel.</p> <p>OCP 3.3. - Al 2028, incrementar los contratos de abastecimiento a largo plazo suscrito con empresas internacionales productoras de petróleo crudo de diferentes calidades consiguiendo de esta manera que el PMRT incremente su capacidad de procesamiento.</p>
<p>OLP 4. - Al 2030, incrementar a 6,000 MB la cantidad de transporte anual debido al empleo del ONP sin derrames. En el presente, la cantidad de transporte anual alcanza 1,905 MB.</p>	<p>OCP 4.1. - Al 2020 reforzar los equipos de trabajo de supervisión del oleoducto, capacitando de manera permanente a los trabajadores sobre los conocimientos relacionados a la integridad y mantenimiento del ONP.</p> <p>OCP 4.2. - Al 2022 repotenciar el plan de mantenimiento del ONP, utilizando tecnología de punta (Internet de las Cosas, Inteligencia Artificial) que brinde información en línea permitiendo identificar las zonas con potenciales fallas, ofreciendo así un mantenimiento preventivo y predictivo acorde a las necesidades del oleoducto.</p> <p>OCP 4.3. - Al 2025, alcanzar un incremento de 1,200 MB en la cantidad de transporte usando el ONP, manteniendo el incremento que se viene dando debido al reinicio del bombeo del ONP.</p> <p>OCP 4.4. - Al 2027, reducir en 50% la cantidad de derrames de petróleo, implementando acuerdos adicionales con los grupos de interés quienes contribuirán al funcionamiento continuo del Oleoducto.</p>
<p>OLP 5. - Al 2030, ampliar a S/ 50'000,000 la inversión en acciones sociales que mejoren las condiciones ambientales de las zonas de influencia y permitan el desarrollo de operaciones sin contratiempos. En la actualidad, la inversión en acciones sociales representa S/ 20'617,469.24</p>	<p>OCP 5.1. - Al 2022, invertir S/6'000,000 en el fortalecimiento y actualización al 100% de las capacidades técnicas del personal de Petroperú.</p> <p>OCP 5.2. - Al 2024, invertir S/ 15'000,000 en acciones sociales para mejorar condiciones ambientales mediante el repotenciamiento del Sistema de Gestión Ambiental Corporativo.</p> <p>OCP 5.3. - Al 2025, invertir S/14'000,000 en el Programa de Monitoreo Ambiental Comunitario en Talara y Conchán.</p> <p>OCP 5.4. - Al 2028, disminuir en 50% la cantidad de contratiempos en las operaciones por temas sociales, mediante la reducción de conflictos sociales a través de un Comité de Negociación, lo cual implicará una inversión de S/ 15'000,000.</p>

Tabla 21

Recursos para Objetivos de Corto Plazo

Objetivos de Corto Plazo	Recursos			
	Financieros	Físicos	Tecnológicos	Humanos
OCP 1.1. - Al 2022, alcanzar un incremento de MMUS\$ 500 en ingresos totales, mediante la optimización de las operaciones comerciales en los ámbitos internos y externos; así como, en la logística de la cadena de valor de combustibles focalizándose en el incremento de la producción.	- Capital propio	- Oficinas administrativas	- Ofimática y equipos de apoyo	- Administradores y contadores
OCP 1.2. - Al 2025, obtener un crecimiento de 5% en las ventas al interior del país mediante una agresiva participación en el mercado de combustibles, para lo cual se debe lograr un crecimiento a nivel nacional en la cadena de estaciones de servicio afiliadas a PETROPERU. Asimismo, firmar contratos de abastecimiento de largo plazo con al menos 2 principales clientes del sector minero y/o eléctrico y otros 2 del sector aeronáutico.	- Capital propio	- Oficinas administrativas	- Ofimática y equipos de apoyo	- Administradores
OCP 1.3. - Al 2028, lograr un aumento de 5% en las ventas al exterior del país, fortaleciendo las exportaciones principalmente en nafta virgen, petróleos industriales y diésel 2.	- Capital propio	- Oficinas administrativas	- Ofimática y equipos de apoyo	- Administradores
OCP 2.1. - Al 2022, aportar 50 millones de barriles a las reservas nacionales de petróleo, para lo cual debe trabajarse en el establecimiento de un nuevo marco legal que permita contar con una nueva Ley de Hidrocarburos de modo tal que se pueda explorar nuevos yacimientos y así incrementar las reservas existentes.	- Capital propio	- Instalaciones operativas	- Internet	- Ingenieros
OCP 2.2. - Al 2025, conseguir el involucramiento en un nuevo proyecto de upstream, ya sea en calidad de socio operador como en el Lote 64, o como en el Lote 192 donde podría conseguirse un contrato de explotación, mediante una mayor participación tanto del Ministerio de Energía y Minas como del Ministerio del Ambiente.	- Capital propio	- Oficinas administrativas	- Internet	- Administradores
OCP 3.1. - Al 2021, finalizar al 100 % las obras relacionadas con el PMRT mediante la certificación de avances en la obra y capacitación del personal para obtener una mejor calidad de combustibles e incrementar la capacidad de procesamiento.	- Capital propio	- Instalaciones operativas	- Aplicaciones informáticas	- Ingenieros
OCP 3.2. - Al 2025, lograr incremento de 81 MBDC en la capacidad de procesamiento de crudo liviano y pesado mediante la ejecución de otros procesos como: flexicokin, reformación catalítica, planta de tratamiento de aguas frías, planta tratamiento Turbo, desulfurización diésel.	- Capital propio	- Instalaciones operativas	- Aplicaciones informáticas	- Ingenieros
OCP 3.3. - Al 2028, incrementar los contratos de abastecimiento a largo plazo suscritos con empresas internacionales productoras de petróleo crudo de diferentes calidades consiguiendo de esta manera que el PMRT incremente su capacidad de procesamiento.	- Capital propio	- Oficinas administrativas	- Ofimática y equipos de apoyo	- Administradores
OCP 4.1. - Al 2020, reforzar los equipos de trabajo de supervisión del oleoducto, capacitando de manera permanente a los trabajadores sobre los conocimientos relacionados a la integridad y mantenimiento del ONP.	- Capital propio	- Instalaciones operativas	- Aplicaciones informáticas	- Ingenieros
OCP 4.2. - Al 2022 repotenciar el plan de mantenimiento del ONP, utilizando tecnología de punta (Internet de las Cosas, Inteligencia Artificial) que brinde información en línea permitiendo identificar las zonas con potenciales fallas, ofreciendo así un mantenimiento preventivo y predictivo acorde a las necesidades del oleoducto.	- Capital propio	- Instalaciones operativas	- Aplicaciones informáticas	- Ingenieros
OCP 4.3. - Al 2025, alcanzar un incremento de 1,200 MB en la cantidad de transporte usando el ONP, manteniendo el incremento que se viene dando debido al reinicio del bombeo del ONP.	- Capital propio	- Instalaciones operativas	- Aplicaciones informáticas	- Ingenieros
OCP 4.4. - Al 2027, reducir en 50% la cantidad de derrames de petróleo, implementando acuerdos adicionales con los grupos de interés quienes contribuirán al funcionamiento continuo del Oleoducto.	- Capital propio	- Instalaciones operativas	- Ofimática y equipos de apoyo	- Ingenieros
OCP 5.1. - Al 2022, invertir S/6'000,000 en el fortalecimiento y actualización al 100% de las capacidades técnicas del personal de Petroperú.	- Capital propio	- Oficinas administrativas	- Internet y equipos de apoyo	- Administradores
OCP 5.2. - Al 2024, invertir S/ 15'000,000 en acciones sociales para mejorar condiciones ambientales mediante el repotenciamiento del Sistema de Gestión Social Corporativo.	- Capital propio	- Oficinas administrativas	- Aplicaciones informáticas	- Administradores
OCP 5.3. - Al 2025, invertir S/14'000,000 en el Programa de Monitoreo Ambiental Comunitario en Talara y Conchán.	- Capital propio	- Oficinas administrativas	- Aplicaciones informáticas	- Administradores
OCP 5.4. - Al 2028, disminuir en 50% la cantidad de contratiempos en las operaciones por temas sociales, mediante la reducción de conflictos sociales a través de un Comité de Negociación, lo cual implicará una inversión de S/ 15'000,000.	- Capital propio	- Oficinas administrativas	- Difusión en medios digitales	- Comunicadores

7.3 Políticas de cada Estrategia

En la Tabla 22 se presentan las políticas correspondientes a cada estrategia, lo que ha permitido determinar el vínculo entre cada una de las seis estrategias retenidas que fueron estipuladas para Petroperú con las cinco políticas (P) siguientes:

1. P1. - Revisar el desempeño exhibido por los integrantes de las diversas instancias administrativas.
2. P2. - Evaluar el aporte de los trabajadores para el cumplimiento de los compromisos adquiridos.
3. P3. - Desarrollar la debida formación de personal en todas las instancias para garantizar la continuidad de las actividades.
4. P4. - Ofrecer información pública sobre los resultados alcanzados de manera honesta y transparente.
5. P5. - Asegurar el acceso a la información sobre los vínculos sostenidos con los diversos grupos de interés.

Para finalizar, se detectó que, de las seis estrategias retenidas, las que estuvieron asociadas con una mayor participación en proyectos, así como las relacionadas con el empleo tanto de aplicaciones informáticas como de IA, resultaron las que mayor grado de compatibilidad obtuvieron con las diversas políticas definidas para el negocio. Igualmente, en el caso de las otras estrategias retenidas fue posible advertir que éstas lograron un adecuado nivel de sintonía con el conjunto de políticas mencionadas. Asimismo, se identificó que, de las cinco políticas estipuladas, las que estuvieron vinculadas con el ofrecimiento de información y los grupos de interés, representaron las que más nivel de compatibilidad consiguieron con las diversas estrategias retenidas establecidas para la firma. También, en el caso de las demás políticas fue posible observar que éstas obtuvieron un adecuado grado de sintonía con el conjunto de estrategias aludidas.

Tabla 22

Políticas para Estrategias

Estrategias retenidas	Políticas				
	P1.- Revisar el desempeño exhibido por los integrantes de las diversas instancias administrativas.	P2.- Evaluar el aporte de los trabajadores para el cumplimiento de los compromisos adquiridos.	P3.- Desarrollar la debida formación de personal en todas las instancias para garantizar la continuidad de las actividades.	P4.- Ofrecer información pública sobre los resultados alcanzados de manera honesta y transparente.	P5.- Asegurar el acceso a la información sobre los vínculos sostenidos con los diversos grupos de interés.
1. Iniciar la participación en proyectos tanto de exploración como de explotación.	X	X	X	X	X
2. Realizar convenios de abastecimiento con las firmas locales que posean los mayores requerimientos de petróleo de diversas industrias.	X			X	X
3. Implementar el IdC para conseguir datos en tiempo real que faciliten la toma de decisiones en todas las actividades de la organización.		X	X	X	X
4. Disponer de aplicaciones informáticas especializadas que soporten todas las actividades que componen la cadena de valor del sector.	X	X	X	X	X
5. Adoptar el empleo de IA para aprovechar los datos de la industria en beneficio de diversas operaciones de la compañía.	X	X	X	X	X
6. Diversificar la importación tanto de petróleo como de sus derivados.	X	X		X	X

7.4 Estructura de Petroperú

La estructura corporativa de estilo funcional de Petroperú no demanda efectuar mayores modificaciones dado que el trabajo relacionado con el logro del BGC obtuvo mejoras de gestión reflejadas en los tres aspectos siguientes: (a) la obtención de beneficios del PROSEMER, (b) la inclusión en organismos como la ARPEL, y (c) el seguimiento de proyectos como EITI Perú. No obstante, debe empezar a utilizarse la estrategia de *rightsizing* soportada con el facilitador *Total Productive Maintenance* (TPM), con el propósito de conseguir que la firma adapte su tamaño a los nuevos requerimientos definidos en aspectos como la visión, los OLP, las estrategias retenidas, y demás; apoyándose tanto en la constante búsqueda de mejoras en las labores cotidianas como en el eficiente funcionamiento de la infraestructura disponible. De esta manera, será posible el logro de una menor cantidad de contratiempos con los diversos grupos de interés, lo cual debe contribuir a lograr un mayor desarrollo de la compañía en cuanto a competitividad y rentabilidad que permitan un mejor posicionamiento de ésta en el continente.

7.5 Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social

Petroperú (s.f.a) aseveró que los esfuerzos realizados por reducir los impactos ambientales que estuvieran vinculados con sus operaciones se habían reflejado en el desarrollo de un Sistema de Gestión Ambiental Corporativo, el cual fue certificado con la norma ISO 14001. Además, indicó que en el 2017 para llevar a cabo operaciones se emplearon los siete tipos de materiales siguientes: (a) 25'244,613 bbl de petróleo a refinar, (b) 2'064,476.81 bbl de biocombustibles, (c) 10,158.62 gal de gasoholes, (d) 1'292,348.47 gal de Diesel 2/Diesel B5, (e) 1'714,986.00 gal de petróleo industrial, (f) 71'436,418.78 m³ de gas natural, y (g) 51'232,052.90 m³ de gas ácido/gas seco. Igualmente, precisó que durante el periodo en cuestión la energía utilizada por la firma llegó a 4'963,507.73 GJ, en tanto que el agua requerida fue de 1'670,016 m³. Asimismo, mencionó que en el lapso de tiempo

aludido las emisiones ascendieron a 329,613.41 tCO₂e, mientras que los residuos sólidos de la organización alcanzaron las 83,999.55 t.

7.6 Recursos Humanos y Motivación

Petroperú (s.f.b) expresó que los colaboradores eran apoyados, por un lado, mediante un Plan de Ayuda Educacional (PAE) para que puedan continuar con sus estudios, y por otro lado, a través de un Programa de Preparación para la Jubilación para que puedan estructurar un proyecto de vida luego de concluida su etapa laboral. Asimismo, mencionó la existencia de 12 agrupaciones sindicales, con las cuales se establecían acuerdos o convenios que favorecían a todos los afiliados. Además, señaló que los asuntos de seguridad y salud ocupacional se orientaban a la búsqueda de un ambiente seguro de laborales que garantice la integridad física de los empleados, por la cual se había establecido un Comité Central de Seguridad y Salud en el Trabajo (CCSST), el mismo que se apoyaba en los tres lineamientos siguientes: (a) asegurar correctas condiciones tanto físicas como mentales en los trabajadores, (b) promover programas que eviten incapacidades, y (c) proveer facilidades que permitan asegurar obligaciones médicas legales.

7.7 Gestión del Cambio

D'Alessio (2013) afirmó que el proceso de implementación estratégica ocasionaba alteraciones de tipo estructural y cultural que demandaban un correcto planteamiento en base a las siguientes acciones:

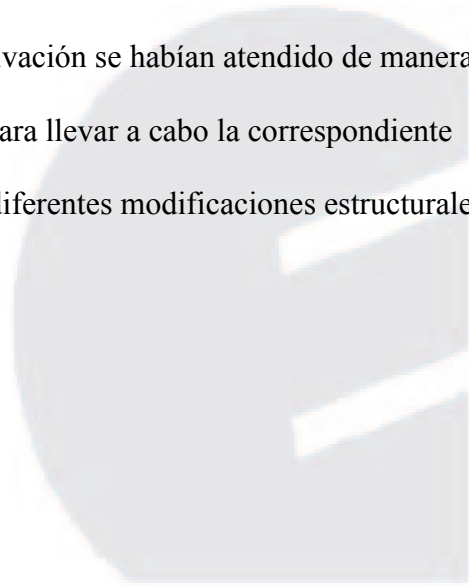
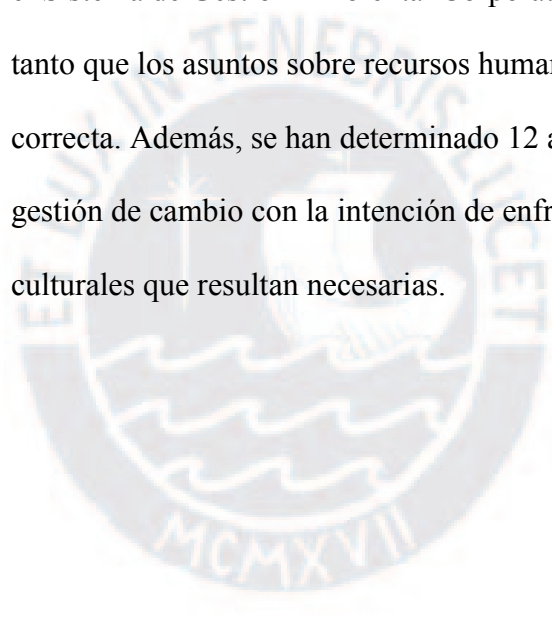
1. Planear la estrategia del cambio. - Se elaborarán planes de acción que posean cronogramas y métricas tanto para alcanzar una mayor competitividad como para obtener una mejor rentabilidad en las operaciones.
2. Establecer un sentido de urgencia. - Se revisarán alternativas que busquen ampliar la participación en las actividades de la cadena de valor del rubro en función a la disponibilidad de infraestructura propia para mejorar la posición alcanzada.

3. Conformar un grupo director facultado. - Se designará un grupo de profesionales que lideren las acciones de cambio de Petroperú con la finalidad de lograr los OLP y OCP, así como para desplegar las estrategias retenidas.
4. Crear una visión para el cambio. - Se buscará definir un nuevo rumbo a seguir que resulte desafiante para despertar la motivación en los trabajadores.
5. Comunicar la visión del cambio. - Se utilizarán los canales de comunicación interna para difundir los nuevos lineamientos establecidos.
6. Facultar a otros para lograr la visión del cambio. - Se empoderará a los colaboradores en todos los niveles de la firma para que pueda conseguirse la visión establecida.
7. Usar de forma intensiva las tecnologías de la información y comunicación como facilitadores. - Se priorizará el empleo de aplicaciones informáticas y tecnologías como el IdC o la IA para desarrollar todas las actividades de la organización.
8. Usar permanentemente la referenciación. - Se implementarán las mejores prácticas a nivel mundial utilizadas en el sector al que pertenece la organización.
9. Tercerizar cuando sea posible. - Se delegarán los procesos de soporte y se gestionarán de manera directa los procesos estratégicos y operativos.
10. Planear resultados y crear éxitos tempranos. - Se establecerán programas de incentivos vinculados a los OCP para que los involucrados efectúen sus tareas con mayor esfuerzo.
11. Consolidar mejoramientos y producir más cambios. - Se buscará la modernización permanente de la infraestructura del negocio.
12. Institucionalizar los nuevos enfoques. - Se incentivará la propuesta de soluciones novedosas apoyadas en tecnología que simplifiquen el desarrollo de actividades.

7.8 Conclusiones

Luego de establecer los OCP para Petroperú, se indicaron los recursos que eran demandados para conseguir estos en función a la estimación de las cuatro perspectivas

siguientes: (a) física, (b) financiera, (c) tecnológica, y (d) humana. Además, se constató que las seis estrategias retenidas presentaban un elevado grado de compatibilidad con las cinco políticas definidas para la firma. No obstante, se consideró que era adecuado conservar la presente estructura empleada por la organización, aunque ésta debía apoyarse en mayor grado con la estrategia de *rightsizing* para afrontar con mejores perspectivas los desafíos que implicaban tanto la visión como las estrategias retenidas. Igualmente, se determinó que en el negocio el tratamiento ofrecido tanto en materia ecológica como medio ambiental apoyado en el Sistema de Gestión Ambiental Corporativo había conseguido resultados favorables, en tanto que los asuntos sobre recursos humanos y motivación se habían atendido de manera correcta. Además, se han determinado 12 acciones para llevar a cabo la correspondiente gestión de cambio con la intención de enfrentar las diferentes modificaciones estructurales y culturales que resultan necesarias.



Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

En este capítulo se elaborará el Tablero de Control Balanceado para Petroperú en función a los OCP, agrupando cada uno de estos en las perspectivas correspondientes. Además, se determinarán las métricas y unidades que permitan llevar a cabo tanto la medición como el control del desenvolvimiento alcanzado.

8.1 Perspectivas de Control

Los resultados estratégicos logrados deben ser evaluados considerando el logro de la visión en base a las cuatro perspectivas siguientes: (a) aprendizaje y crecimiento interno, la cual pretende disponer de empleados motivados así como capacitados; (b) procesos, la cual busca desarrollar actividades productivas; (c) clientes, la cual pretende lograr consumidores satisfechos; y (d) finanzas, la cual busca conseguir accionistas conformes (D'Alessio, 2013).

8.1.1 Aprendizaje y crecimiento interno

En este criterio se han incluido los cuatro OCP asociados con el OLP 5, el que propone incrementar el monto invertido en acciones sociales con la finalidad de alcanzar mejoras en las zonas de influencia y realizar operaciones sin obstáculos en Petroperú para el 2030; lo cual en conjunto tiene como propósito cooperar con el logro de la visión mediante la obtención de un adecuado grado de estabilidad en las actividades con la intención de alcanzar un mayor grado de competitividad para conservar la posición lograda, así como de contribuir en el ámbito social del país.

8.1.2 Procesos

En esta perspectiva se han incorporado los dos OCP relacionados con el OLP 3, el cual considera incrementar la capacidad de procesamiento por la culminación del PMRT en Petroperú en el 2030, y el OCP 2.1, el cual para el 2021 busca emprender un nuevo proyecto de *upstream* en la compañía; lo que en general tiene como finalidad contribuir con el alcance de la visión a través de la participación en todas las actividades que constituyen la cadena de

valor del rubro debido al término de los proyectos emprendidos relacionados con la modernización de infraestructura operativa.

8.1.3 Clientes

En este criterio se han incluido los dos OCP asociados con el OLP 4, el que propone una mejora en el empleo del ONP para que pueda aumentar las cantidades de petróleo transportadas en Petroperú para el 2030, y el OCP 2.1, el que para el 2021 pretende mejorar las reservas nacionales del petróleo; lo cual en conjunto tiene como propósito cooperar con el logro de la visión a través de la mantención del posicionamiento logrado.

8.1.4 Finanzas

En esta perspectiva se han incorporado los tres OCP relacionados con el OLP 1, el cual considera aumentar los ingresos totales en función a un crecimiento en las ventas en Petroperú para el 2030; lo que en general tiene como finalidad conseguir una mejora de la rentabilidad del negocio que permita continuar modernizando la infraestructura, así como seguir aportando en el terreno económico del país.

8.2 Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*)

En la Tabla 23 se exhibe el Tablero de Control Balanceado, el que en la perspectiva de finanzas ha incorporado tres indicadores que buscan controlar el cambio que reflejen las cuestiones económicas en Petroperú., en tanto que en la perspectiva de clientes ha incluido tres ratios con la finalidad de monitorear las cuestiones relacionadas con los requerimientos de los consumidores. Asimismo, en la perspectiva de procesos ha incorporado tres indicadores que buscan controlar el cambio que reflejen las cuestiones relacionadas con actividades productivas de la compañía., en tanto que en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento interno ha incluido dos ratios con la finalidad de monitorear la formación de los colaboradores del presente, así como del futuro. También, cabe precisar que cada métrica posee sus correspondientes unidades de medición.

Tabla 23

Tablero de Control Balanceado

Perspectiva	Indicador	Unidades
Perspectiva de finanzas		
OCP 1.1. - Al 2022, alcanzar un incremento de MMUS\$ 500 en ingresos totales, mediante la optimización de las operaciones comerciales en los ámbitos internos y externos; así como, en la logística de la cadena de valor de combustibles focalizándose en el incremento de la producción.	Cambio en los ingresos totales	MMUS\$/año
OCP 1.2. - Al 2025, obtener un crecimiento de 5% en las ventas al interior del país mediante una agresiva participación en el mercado de combustibles, para lo cual se debe lograr un crecimiento a nivel nacional en la cadena de estaciones de servicio afiliadas a PETROPERU. Asimismo, firmar contratos de abastecimiento de largo plazo con al menos 2 principales clientes del sector minero y/o eléctrico y otros 2 del sector aeronáutico.	Variación porcentual en las ventas al interior del país	Porcentaje/año
OCP 1.3. - Al 2028, lograr un aumento de 5% en las ventas al exterior del país, fortaleciendo las exportaciones principalmente en nafta virgen, petróleos industriales y diésel 2.	Modificación porcentual en las ventas al exterior del país	Porcentaje/año
Perspectiva de clientes		
OCP 2.1. - Al 2022, aportar 50 millones de barriles a las reservas nacionales de petróleo, para lo cual debe trabajarse en el establecimiento de un nuevo marco legal que permita contar con una nueva Ley de Hidrocarburos de modo tal que se pueda explorar nuevos yacimientos y así incrementar las reservas existentes.	Número de barriles aportados a las reservas nacionales de petróleo	Barriles/año
OCP 4.1. - Al 2020, reforzar los equipos de trabajo de supervisión del oleoducto, capacitando de manera permanente a los trabajadores sobre los conocimientos relacionados a la integridad y mantenimiento del ONP.	Número de trabajadores capacitados	Número de Trabajadores/año
OCP 4.2. - Al 2022 repotenciar el plan de mantenimiento del ONP, utilizando tecnología de punta (Internet de las Cosas, Inteligencia Artificial) que brinde información en línea permitiendo identificar las zonas con potenciales fallas, ofreciendo así un mantenimiento preventivo y predictivo acorde a las necesidades del oleoducto.	Número de sistemas de alta tecnología implementados para el ONP	Sistemas/año
OCP 4.3. - Al 2025, alcanzar un incremento de 1,200 MB en la cantidad de transporte usando el ONP, manteniendo el incremento que se viene dando debido al reinicio del bombeo del ONP.	Cantidad de MB transportados usando el ONP	MB/año
OCP 4.4. - Al 2027, reducir en 50% la cantidad de derrames de petróleo, implementando acuerdos adicionales con los grupos de interés quienes contribuirán al funcionamiento continuo del Oleoducto.	Variación porcentual en la cantidad de derrames de petróleo	Porcentaje/año
Perspectiva de procesos		
OCP 2.2. - Al 2025, conseguir el involucramiento en un nuevo proyecto de <i>upstream</i> , ya sea en calidad de socio operador como en el Lote 64, o como en el Lote 192 donde podría conseguirse un contrato de explotación, mediante una mayor participación tanto del Ministerio de Energía y Minas como del Ministerio del Ambiente.	Cantidad de proyectos de <i>upstream</i> concretados	Proyectos/año
OCP 3.1. - Al 2021, finalizar al 100 % las obras relacionadas con el PMRT mediante la certificación de avances en la obra y capacitación del personal para obtener una mejor calidad de combustibles e incrementar la capacidad de procesamiento.	Nivel porcentual de avance en las obras del PMRT	Porcentaje/año
OCP 3.2. - Al 2025, lograr incremento de 81 MBDC en la capacidad de procesamiento de crudo liviano y pesado mediante la ejecución de otros procesos como: flexicokin, reformación catalítica, planta de tratamiento de aguas frías, planta tratamiento Turbo, desulfurización diésel.	Cantidad de MB procesados	MB/año
OCP 3.3. - Al 2028, incrementar los contratos de abastecimiento a largo plazo suscrito con empresas internacionales productoras de petróleo crudo de diferentes calidades consiguiendo de esta manera que el PMRT incremente su capacidad de procesamiento.	Contratos de abastecimiento aprobados	Cantidad de contratos /año
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento interno		
OCP 5.1. - Al 2022, invertir S/6'000,000 en el fortalecimiento y actualización al 100% de las capacidades técnicas del personal de Petroperú.	Cifra de la inversión en el fortalecimiento y actualización al de las capacidades técnicas del personal	S//año
OCP 5.2. - Al 2024, invertir S/ 15'000,000 en acciones sociales para mejorar condiciones ambientales mediante el repotenciamiento del Sistema de Gestión Social Corporativo.	Cifra de la inversión en acciones sociales para mejorar condiciones ambientales	S//año
OCP 5.3. - Al 2025, invertir S/14'000,000 en el Programa de Monitoreo Ambiental Comunitario en Talara y Conchán.	Cifra de la inversión en el programa de monitoreo ambiental	S//año
OCP 5.4. - Al 2028, disminuir en 50% la cantidad de contratiempos en las operaciones por temas sociales, mediante la reducción de conflictos sociales a través de un Comité de Negociación, lo cual implicará una inversión de S/ 15'000,000.	Retroseso porcentual en la cantidad de contratiempos por temas sociales	Porcentaje/año

8.3 Conclusiones

Tomando como punto de partida los OCP ya definidos para Petroperú, se agruparon los mismos entre las cuatro perspectivas existentes en el Tablero de Control Balanceado. No obstante, para la confección de la herramienta de gestión aludida, fue importante establecer para cada OCP tanto las métricas como las unidades vinculadas con éstas, lo que tiene como propósito efectuar un monitoreo y control integral que simplifique la toma de decisiones apoyadas en el consenso de las diversas instancias que están comprometidas en buscar la mejora de la organización.



Capítulo IX: Competitividad de Petroperú

En este capítulo se analizarán las condiciones existentes para que Petroperú consiga una mayor competitividad y las ventajas competitivas alcanzadas, para después proponer de forma estratégica el posible desarrollo de clústeres a nivel local, considerando tanto las necesidades como las prioridades existentes en la organización.

9.1 Análisis Competitivo

Para comenzar, el sector de hidrocarburos atraviesa una crisis desde el 2017, lo cual implicó la propuesta de una nueva Ley de Hidrocarburos que mejore la competitividad del rubro a través de las tres medidas siguientes: (a) ampliar la fase de exploración hasta los 10 años, (b) incrementar los plazos de los contratos de petróleo hasta los 40 años con posibilidades de agregar 10 años adicionales, y (c) brindar una prórroga de 20 años en los plazos de los contratos tanto de exploración como de explotación si logran conseguirse inversiones adicionales válidas para la OEFA u OSINERGMIN. Además, la iniciativa legal en cuestión ha sugerido que Perupetro revise o determine regalías cuando existe producción incremental, lo cual reactivaría los lotes de petróleo o explotaría yacimientos con alto riesgo, en vista que los beneficios aludidos han fluctuado entre 28% y 50%, resultando estas cifras una desventaja frente a valores manejados en países como México o Colombia. Igualmente, el planteamiento legislativo referido ha recomendado que los bienes importados queden exonerados de impuestos y puedan emplearse en actividades diferentes a la exploración o traspasados a terceros pagando los tributos correspondientes, mientras que ha considerado beneficiar la importación temporal de bienes con una suspensión de dos años de los tributos correspondientes (Sociedad de Comercio Exterior del Perú [COMEXPERU], 2019).

Ahora bien, para Petroperú el nivel de competitividad representa un asunto decisivo si busca incrementar las ventas de petróleo tanto en el interior como en el exterior, contribuir al incremento de las reservas nacionales, emprender nuevos proyectos de *upstream*, entre otros,

lo cual tiene un impacto directo en su contribución al ámbito económico y social del país. Sin embargo, las condiciones existentes en la industria todavía no favorecen de manera significativa los intereses de la compañía y los avances legales correspondientes para lograr mejoras al respecto avanzan sin la celeridad requerida.

Para terminar, cabe expresar que para Petroperú resulta determinante continuar buscando un mayor nivel de competitividad a pesar del momento que atraviesa el giro de negocio en el ámbito local, resultando imprescindible que los directivos de la compañía respeten el cumplimiento de la visión, los OLP, las estrategias, los OCP y los indicadores que fueron definidos.

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas

Las ventajas competitivas identificadas en Petroperú para destacar sobre sus competidores son las siguientes:

- El PMRT, el ONP y la demás infraestructura disponible, lo cual resulta valioso para efectuar diversas actividades que permitan alcanzar el incremento en los ingresos totales esperado, generándose mayores oportunidades de efectuar acciones de índole social que posibiliten la realización de operaciones sin tener que afrontar la ocurrencia de percances reiterados.
- La integración vertical alcanzada por el negocio, lo que resulta provechoso para disponer de un mayor volumen de los productos ofrecidos que permitan generar el aumento de las ventas nacionales e internacionales deseado, estableciéndose mejores perspectivas para efectuar un debido aporte al nivel de las reservas de petróleo que necesita el país.

9.3 Identificación y Análisis de Potenciales Clústeres

En función a los lineamientos propuestos es necesario que Petroperú desarrolle los conglomerados siguientes:

- Cluster de servicios tecnológicos. - Necesario para aplicar de modo satisfactorio tecnologías como el IdC o IA y para brindar apoyo en los proyectos de implementación de las herramientas informáticas requeridas por la compañía.
- Cluster de maquinaria pesada. - Importante para efectuar trabajos que contribuyan en actividades de exploración y explotación concertados por la empresa.
- Cluster de servicios logísticos. - Fundamental para cumplir de manera adecuada con el abastecimiento a los clientes locales y realizar las importaciones de petróleo requeridas por la firma.

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Los principales aspectos estratégicos a desplegar en Petroperú con relación a los potenciales clústeres se asocian con los dos temas siguientes: (a) el uso de la informática; lo cual puede impactar en los resultados de los OCP 1.1, 1.2 y 1.3 pertenecientes a la perspectiva de finanzas del Tablero de Control Balanceado propuesta para alcanzar mejoras en la rentabilidad de la organización que permitan tanto mejoras de infraestructura en el futuro como aportes significativos al ámbito económico del país; y (b) el empleo de la tercerización de servicios, lo que puede repercutir en el desempeño de los OCP 4.1, 4.2 y 2.2 correspondientes a la perspectiva tanto de clientes como de procesos del Tablero de Control Balanceado propuestas para mantener el posicionamiento alcanzado, así como para participar en todas las actividades que componen la cadena de valor del negocio.

9.5 Conclusiones

El nivel de competitividad conseguido por Petroperú hasta el momento no resulta del todo suficiente, explicándose esta situación en parte debido a la crisis que atraviesa rubro al que pertenece en el ámbito local, lo que puede comprometer la posición alcanzada por la compañía, aunque la misma posee ventajas competitivas como la infraestructura o la participación en toda la cadena de valor de la industria. Asimismo, los potenciales clústeres

detectados relacionados con la tecnología, maquinaria o logística han evidenciado que resultará necesario desarrollarlos para cumplir con los lineamientos propuestos para la empresa, por lo que se ha identificado aspectos estratégicos asociados con la informática y la tercerización para materializar en un futuro tanto la constitución como el afianzamiento de los conglomerados mencionados.



Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

En este capítulo se presentará una síntesis del análisis efectuado en Petroperú apoyándose en el Plan Estratégico Integral (PEI). Igualmente, se determinarán tanto las conclusiones como las recomendaciones vinculadas con la empresa, para después manifestar el futuro que se proyecta para la misma.

10.1 Plan Estratégico Integral (PEI)

En la Tabla 24 se exhibe el PEI perteneciente a Petroperú, el cual sirve para efectuar el correspondiente seguimiento a los principales asuntos que han destacado durante el análisis de las tres etapas que constituyen el proceso estratégico, que como resultado ha evidenciado la necesidad de concentrarse en actividades operativas puntuales para conseguir la realización de diversos elementos como la visión, las estrategias, los objetivos, los indicadores, y demás, con el propósito de llevar a la firma de la presente situación en la que se encuentra a una posición que resulte más expectante. También, vale destacar que se han incluido los cuatro elementos siguientes: (a) misión, (b) visión, (c) valores, y (d) código de ética. Asimismo, se han incorporado los siete intereses organizacionales que fueron determinados, los cuatro principios cardinales estipulados y las cinco políticas que fueron trabajadas para la compañía, lo cual de manera conjunta ha permitido visualizar el emparejamiento conseguido entre los cinco OLP con las estrategias retenidas que se consiguieron como consecuencia del análisis efectuado. Igualmente, cabe precisar que fueron incluidas las diversas perspectivas correspondientes al Tablero de Control Balanceado de la organización con sus respectivos OCP considerados entre el 2020 y 2028, los que fueron ubicados bajo sus correspondientes OLP proyectados al 2030. Asimismo, se han incorporado las diversas clases de recursos necesitados para conseguir los OCP estipulados, que serán soportados tanto por la estructura organizacional como por los planes operacionales que fueron definidos para la conducción del negocio.

Tabla 24

Plan Estratégico Integral

Visión						Valores					
Para el 2030, Petroperú será la compañía estatal de hidrocarburos posicionada como líder en Sudamérica, por su alto nivel tanto de competitividad como de rentabilidad, proveniente de la participación de todas las actividades que componen la cadena de valor del rubro y la dedicación por conseguir el término de proyectos críticos que fueron emprendidos para modernizar la infraestructura operativa disponible; generándose de este modo una contribución valiosa al desarrollo económico, así como social del país.						<ul style="list-style-type: none"> Calidad. - Para lograr la producción de combustibles de acuerdo con los más altos estándares de la industria y sin afectar el medio ambiente. Responsabilidad. - Ofreciendo una conducta adecuada en la toma de decisiones. Competitividad. - Para enfrentar con posibilidades de éxito a otras empresas petroleras ubicadas en el Pacífico. Honestidad. - Desarrollando una cultura corporativa que fortalezca la transparencia y el control interno. Comunicación. - Para afianzar la imagen corporativa de la compañía ante sus diversos grupos de interés. 					
Intereses Organizacionales	Objetivo de Largo Plazo						Principios Cardinales				
1. Posicionarse como una organización modelo en la zona occidental de la región. 2. Mejorar el nivel de competitividad. 3. Incrementar la rentabilidad del negocio. 4. Participar de manera destacada en todas las actividades de la cadena de valor del sector. 5. Explotar la infraestructura disponible. 6. Ayudar al crecimiento económico del país. 7. Promover el desarrollo de comunidades ubicadas en las áreas de influencia de operaciones.	Al 2030, aumentar a MMUS\$ 8,000 los ingresos totales al año debido a una mejora en las ventas al interior y exterior del país para lograr una contribución significativa en el mejoramiento de la rentabilidad. En la actualidad, los ingresos totales al año representan MMUS\$ 4,052.	Al 2030, expandir a 500 millones de barriles las reservas nacionales de petróleo debido a una participación activa en los proyectos de upstream que se desarrollen a nivel nacional. En el presente, las reservas nacionales de petróleo alcanzan los 400 millones de barriles.	Al 2030, consolidar un incremento hasta 95 MBDC en la capacidad de procesamiento debido a la conclusión del PMRT sin retrasos. Por el momento, la capacidad de procesamiento es de 65 MBDC.	Al 2030, incrementar a 6,000 MB la cantidad de transporte anual debido al empleo del ONP sin derrames. En el presente, la cantidad de transporte anual alcanza 1,905 MB.	Al 2030, ampliar a S/ 50'000,000 la inversión en acciones sociales que mejoren las condiciones ambientales de las zonas de influencia y permitan el desarrollo de operaciones sin contratiempos. En la actualidad, la inversión en acciones sociales representa S/ 20'617,469.24		1. Influencia de terceras partes. 2. Lazos pasados y presentes. 3. Contrabalance de intereses. 4. Conservación de los enemigos.				
Estrategias							Políticas				
Inicio la participación en proyectos tanto de exploración como de explotación.	X	X		X	X		1. Revisar el desempeño exhibido por los integrantes de las diversas instancias administrativas. 2. Evaluar el aporte de los trabajadores para el cumplimiento de los compromisos adquiridos. 3. Desarrollar la debida formación de personal en todas las instancias para garantizar la continuidad de las actividades. 4. Ofrecer información pública sobre los resultados alcanzados de manera honesta y transparente. 5. Asegurar el acceso a la información sobre los vínculos sostenidos con los diversos grupos de interés.				
Realizar convenios de abastecimiento con las firmas locales que posean los mayores requerimientos de petróleo de diversas industrias.	X		X	X							
Implementar el IdC para conseguir datos en tiempo real que faciliten la toma de decisiones en todas las actividades de la organización.	X	X	X	X							
Disponer de aplicaciones informáticas especializadas que soporten todas las actividades que componen la cadena de valor del sector.	X	X	X	X							
Adoptar el empleo de IA para aprovechar los datos de la industria en beneficio de diversas operaciones de la compañía.	X	X	X	X							
Diversificar la importación tanto de petróleo como de sus derivados.	X		X	X	X						
Objetivo de Corto Plazo						Tabla de Control					
Tabla de Control	Perspectiva de finanzas OCP 1.1. - Al 2022, alcanzar un incremento de MMUS\$ 500 en ingresos totales, mediante la optimización de las operaciones comerciales en los ámbitos internos y externos; así como, en la logística de la cadena de valor de combustibles focalizándose en el incremento de la producción. OCP 1.2. - Al 2025, obtener un crecimiento de 5% en las ventas al interior del país mediante una agresiva participación en el mercado de combustibles, para lo cual se debe lograr un crecimiento a nivel nacional en la cadena de estaciones de servicio afiliadas a PETROPERU. Asimismo, firmar contratos de abastecimiento de largo plazo con al menos 2 principales clientes del sector minero y/o eléctrico y otros 2 del sector aeronáutico. OCP 1.3. - Al 2028, lograr un aumento de 5% en las ventas al exterior del país, fortaleciendo las exportaciones principalmente en nafta virgen, petróleos industriales y diésel 2.					OCP 2.1. - Al 2022, aportar 50 millones de barriles a las reservas nacionales de petróleo, para lo cual debe trabajarse en el establecimiento de un nuevo marco legal que permita contar con una nueva Ley de Hidrocarburos de modo tal que se pueda explorar nuevos yacimientos y así incrementar las reservas existentes. OCP 2.2. - Al 2025, conseguir el involucramiento en un nuevo proyecto de upstream, ya sea en calidad de socio operador como en el Lote 64, o como en el Lote 192 donde podría conseguirse un contrato de explotación, mediante una mayor participación tanto del Ministerio de Energía y Minas como del Ministerio del Ambiente.	OCP 3.1. - Al 2021, finalizar al 100 % las obras relacionadas con el PMRT mediante la certificación de avances en la obra y capacitación del personal para obtener una mejor calidad de combustibles e incrementar la capacidad de procesamiento. OCP 3.2. - Al 2025, lograr incremento de 81 MBDC en la capacidad de procesamiento de crudo liviano y pesado mediante la ejecución de otros procesos como: flexicokin, reformación catalítica, planta de tratamiento de aguas frías, planta tratamiento Turbo, desulfurización diésel. OCP 3.3. - Al 2028, incrementar los contratos de abastecimiento a largo plazo suscrito con empresas internacionales productoras de petróleo crudo de diferentes calidades consiguiendo de esta manera que el PMRT incremente su capacidad de procesamiento.	OCP 4.1. - Al 2020, reforzar los equipos de trabajo de supervisión del oleoducto, capacitando de manera permanente a los trabajadores sobre los conocimientos relacionados a la integridad y mantenimiento del ONP. OCP 4.2. - Al 2022 repotenciar el plan de mantenimiento del ONP, utilizando tecnología de punta (Internet de las Cosas, Inteligencia Artificial) que brinde información en línea permitiendo identificar las zonas con potenciales fallas, ofreciendo así un mantenimiento preventivo y predictivo acorde a las necesidades del oleoducto. OCP 4.3. - Al 2025, alcanzar un incremento de 1,200 MB en la cantidad de transporte usando el ONP, manteniendo el incremento que se viene dando debido al reinicio del bombeo del ONP. OCP 4.4. - Al 2027, reducir en 50% la cantidad de derrames de petróleo, implementando acuerdos adicionales con los grupos de interés quienes contribuirán al funcionamiento continuo del Oleoducto.	OCP 5.1. - Al 2022, invertir S/6'000,000 en el fortalecimiento y actualización al 100% de las capacidades técnicas del personal de Petroperú. OCP 5.2. - Al 2024, invertir S/ 15'000,000 en acciones sociales para mejorar condiciones ambientales mediante el repotenciamiento del Sistema de Gestión Social Corporativo. OCP 5.3. - Al 2025, invertir S/14'000,000 en el Programa de Monitoreo Ambiental Comunitario en Talara y Conchán. OCP 5.4. - Al 2028, disminuir en 50% la cantidad de contratiempos en las operaciones por temas sociales, mediante la reducción de conflictos sociales a través de un Comité de Negociación, lo cual implicará una inversión de S/ 15'000,000.	Perspectiva de procesos OCP 2.2. - Al 2025, conseguir el involucramiento en un nuevo proyecto de upstream, ya sea en calidad de socio operador como en el Lote 64, o como en el Lote 192 donde podría conseguirse un contrato de explotación, mediante una mayor participación tanto del Ministerio de Energía y Minas como del Ministerio del Ambiente. OCP 3.1. - Al 2021, finalizar al 100 % las obras relacionadas con el PMRT mediante la certificación de avances en la obra y capacitación del personal para obtener una mejor calidad de combustibles e incrementar la capacidad de procesamiento. OCP 3.2. - Al 2025, lograr incremento de 81 MBDC en la capacidad de procesamiento de crudo liviano y pesado mediante la ejecución de otros procesos como: flexicokin, reformación catalítica, planta de tratamiento de aguas frías, planta tratamiento Turbo, desulfurización diésel. OCP 3.3. - Al 2028, incrementar los contratos de abastecimiento a largo plazo suscrito con empresas internacionales productoras de petróleo crudo de diferentes calidades consiguiendo de esta manera que el PMRT incremente su capacidad de procesamiento. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento interno OCP 5.1. - Al 2022, invertir S/6'000,000 en el fortalecimiento y actualización al 100% de las capacidades técnicas del personal de Petroperú. OCP 5.2. - Al 2024, invertir S/ 15'000,000 en acciones sociales para mejorar condiciones ambientales mediante el repotenciamiento del Sistema de Gestión Social Corporativo. OCP 5.3. - Al 2025, invertir S/14'000,000 en el Programa de Monitoreo Ambiental Comunitario en Talara y Conchán. OCP 5.4. - Al 2028, disminuir en 50% la cantidad de contratiempos en las operaciones por temas sociales, mediante la reducción de conflictos sociales a través de un Comité de Negociación, lo cual implicará una inversión de S/ 15'000,000.	
Tabla de Control	Perspectiva de clientes OCP 2.1. - Al 2022, aportar 50 millones de barriles a las reservas nacionales de petróleo, para lo cual debe trabajarse en el establecimiento de un nuevo marco legal que permita contar con una nueva Ley de Hidrocarburos de modo tal que se pueda explorar nuevos yacimientos y así incrementar las reservas existentes. OCP 4.1. - Al 2020, reforzar los equipos de trabajo de supervisión del oleoducto, capacitando de manera permanente a los trabajadores sobre los conocimientos relacionados a la integridad y mantenimiento del ONP. OCP 4.2. - Al 2022 repotenciar el plan de mantenimiento del ONP, utilizando tecnología de punta (Internet de las Cosas, Inteligencia Artificial) que brinde información en línea permitiendo identificar las zonas con potenciales fallas, ofreciendo así un mantenimiento preventivo y predictivo acorde a las necesidades del oleoducto. OCP 4.3. - Al 2025, alcanzar un incremento de 1,200 MB en la cantidad de transporte usando el ONP, manteniendo el incremento que se viene dando debido al reinicio del bombeo del ONP. OCP 4.4. - Al 2027, reducir en 50% la cantidad de derrames de petróleo, implementando acuerdos adicionales con los grupos de interés quienes contribuirán al funcionamiento continuo del Oleoducto.					OCP 1.3. - Al 2028, lograr un aumento de 5% en las ventas al exterior del país, fortaleciendo las exportaciones principalmente en nafta virgen, petróleos industriales y diésel 2.					
Recursos financieros, Recursos físicos, Recursos humanos, Recursos tecnológicos						Código de ética					
Estructura Organizacional											
Planes operacionales											

Misión: Aportar en la mejora de la calidad regional de los hidrocarburos mediante el establecimiento de una administración tanto ética como eficiente de los recursos disponibles y la preocupación constante por responder de forma solvente a las demandas de los grupos de interés o los estándares del cuidado ambiental que puedan imponerse.

10.2 Conclusiones Finales

1. El empleo del proceso estratégico en Petroperú ha permitido desarrollar una alternativa estructurada para que pueda lograrse su consolidación y crecimiento a futuro, considerando la infraestructura variada y moderna con la que cuenta, así como la decisión relacionada con la intervención en actividades de *upstream*, *midstream* y *downstream*. No obstante, los avances conseguidos hasta el momento pueden verse afectados si la crisis por la que atraviesa el sector de hidrocarburos se prolonga por un mayor tiempo.
2. El potencial encontrado en Petroperú para efectuar con éxito la totalidad de actividades de la cadena de valor del rubro es alto, lo cual en el mediano plazo puede ser consolidado si consigue impulsarse el desarrollo de los clústeres relacionados con tecnología, maquinaria y logística. Sin embargo, los conglomerados mencionados todavía no cuentan con el desarrollo suficiente para ofrecer servicios que aporten de manera significativa al logro de un mejor resultado en las ventas tanto nacionales como internacionales de petróleo de la firma, así como a la obtención de un mayor grado de desarrollo en la competitividad requerida que permita afrontar los desafíos existentes en el giro de negocio tanto del ámbito nacional como internacional.
3. Un asunto en el que se ha detectado un progreso significativo en Petroperú es su preocupación por cuidar el medio ambiente, reflejándose este proceder por los resultados concretos alcanzados con su Sistema de Gestión Ambiental Corporativo, el cual fue certificado con la norma ISO 14001, permitiéndose llevar a cabo un monitoreo preciso acerca de los consumos realizados de energía o agua, así como las cantidades alcanzadas de emisiones o residuos. Con este proceder, resulta factible que pueda brindarse una mejor respuesta a las demandas provenientes de algunos grupos de interés, lo cual significaría que la cantidad de posibles enfrentamientos en zonas de influencia

disminuyan, posibilitando esto la realización de operaciones con una menor cantidad tanto de contratiempos como de sabotajes.

4. Un tema que resulta decisivo en Petroperú es la necesidad de incorporar en sus actividades el empleo de la IdC e IA, así como el emprender la implementación de algunas nuevas herramientas informáticas, lo cual puede significar un aporte significativo para alcanzar un mejor desempeño que permita el logro de una mayor rentabilidad en la empresa, generándose de ese modo recursos suficientes para continuar renovando la infraestructura disponible y cooperando tanto con el desarrollo económico como social de país.
5. Un aspecto que ha desfavorecido en estos años a Petroperú es los constantes retrasos que ha sufrido la terminación del PMRT, lo cual ha perjudicado de manera tanto económica como legal a la organización y ha generado retrasos para contar con una mayor capacidad de refinamiento, así como de procesamiento, que ayuden a ofrecer productos de mejor calidad. Además, el problema en cuestión ha impedido que se tenga operando una infraestructura acorde a lo que requiere una compañía que se proyecta de manera ambiciosa a nivel internacional.

10.3 Recomendaciones Finales

1. Entregar el plan elaborado al Directorio de Petroperú, para que sea posible su revisión, y de ser necesario, ejecutarlo después que las diversas propuestas elaboradas consigan el consenso organizacional.
2. Por lo analizado en la situación general de la compañía, la Gerencia General debería estudiar de mejor forma la necesidad de reducir las intromisiones de carácter político para evitar dañar su reputación en el ámbito nacional e internacional.
3. En función a lo establecido en la visión, misión, valores y código de ética, la Secretaria General debe buscar incorporar los nuevos lineamientos estratégicos definidos para

alcanzar mejores resultados en cuanto al BGC, lo cual puede repercutir en una mayor generación de valor.

4. De acuerdo con lo hallado en la evaluación externa de la Gerencia de Cadena de Suministro debe enfocarse en reducir el actual nivel de importación de petróleos y derivados del extranjero que maneja, efectuando un mejor aprovechamiento de los recursos que posee el país en materia de hidrocarburos.
5. En base a lo determinado en el análisis de evaluación interna la Gerencia del Proyecto de Modernización Refinería Talara debe buscar la culminación de los trabajos de infraestructura pendientes para disponer de mayor efectivo y mediante el uso de las nuevas instalaciones empezar a generar ingresos que ayuden a reducir la deuda contraída.
6. Lo propuesto en los intereses y los OLP organizacionales, debe producir que la Gerencia de Exploración y Producción busque la consolidación de la integración vertical iniciada por el negocio apoyándose en la infraestructura disponible, lo cual permitirá responder de mejor forma los desafíos existentes y compromisos adquiridos.
7. En función a lo establecido en el proceso estratégico de la empresa, los Asesores de la Gerencia General de la firma deberían elaborar un documento que detalle la forma de hacer factible la ejecución de las siete estrategias contingentes determinadas.
8. Por lo analizado en la implementación estratégica del negocio, la Gerencia Corporativa de Recursos Humanos debería considerar como prioridad una incorporación progresiva de un mayor número de trabajadores que posean un alto conocimiento tecnológico en las diversas áreas funcionales.
9. De acuerdo con lo indicado en la evaluación estratégica de la compañía, la Gerencia Corporativa de Planeamiento, Gestión y Riesgos puede elaborar un modelo basado en la dinámica de sistemas para conocer el desenvolvimiento de los indicadores establecidos con simulaciones de posibles escenarios.

10. Lo propuesto en el análisis de competitividad organizacional, debe propiciar que a la brevedad la Gerencia Corporativa Legal empiece a trabajar en la búsqueda de condiciones favorables para la constitución de negocios que hagan posible el desarrollo de los clústeres vinculados con tecnología, maquinaria y logística.
11. En base a lo determinado en el desarrollo del PEI, el Oficial de Cumplimiento deberá brindar sugerencias puntuales acerca de las responsabilidades que posee cada gerencia del negocio en la ejecución de la visión, los OLP, las estrategias, los OCP, los indicadores, y demás.
12. Efectuar en Petroperú investigaciones relacionadas a diversos aspectos del sector hidrocarburos apoyándose en *Big Data* para analizar y extraer información valiosa que ayude a detectar nuevas oportunidades para la realización de operaciones en una forma más eficiente.

10.4 Futuro de Petroperú

Primeramente, la situación económica todavía estable del país puede favorecer las acciones de Petroperú orientadas a desarrollar la integración vertical emprendida, aunque es necesario culminar las obras asociadas con el PMRT y evitar los contratiempos con relación al ONP, para efectuar actividades con normalidad, así como para trabajar de mejor manera con los diversos grupos de interés, conservándose así la posición lograda y ofreciéndose una cooperación cada vez más significativa al desarrollo del país.

Ahora bien, por el momento, el sector hidrocarburos interno y externo no atraviesa una de sus mejores etapas, sin embargo, con el apoyo del proceso estratégico se han logrado identificar, analizar y proponer varios aspectos relevantes para enfrentar el presente panorama y conseguir en un tiempo adecuado el logro de mejoras importantes que puedan percibirse en un incremento tanto de la competitividad como de la rentabilidad, lo cual deberá encontrarse soportado por decisiones acertadas y liberadas en el menor grado posible de presiones

políticas, consiguiéndose de este modo estar listo para responder de manera satisfactoria a desafíos cada vez más grandes que impone el mercado.

Finalmente, vale precisar que cuando se logren mejoras ostensibles será necesario preocuparse por consolidar el manejo de aspectos como el IdC o la IA para que pueda tomarse a la empresa como un referente al respecto en diversos lugares del mundo y de ese modo desarrollar actividades con prácticas valoradas que representan una tendencia a nivel global, lo cual permitirá construir una imagen destacada que atraiga la atención de inversionistas pertenecientes a diversos sectores.



Referencias

- Apoyo & Asociados [A&A]. (2018). *Petróleos del Perú – (PETROPERÚ S.A.)*. Obtenido de http://www.aai.com.pe/wp-content/uploads/2018/11/Petroper%C3%BA-Set_18.pdf
- Banco Bilbao Vizcaya Argentaria [BBVA]. (2017). *Perú. Avances en digitalización*. Obtenido de https://www.bbva.com/wp-content/uploads/2017/11/Peru_Avances-en-digitalizacion_nov-17I.pdf
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2017). *Memoria 2017*. Obtenido de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2017/memoria-bcrp-2017.pdf>
- Centro Nacional de Planificación Estratégica [CEPLAN]. (2011). *Plan Bicentenario. El Perú hacia el 2021*. Obtenido de https://www.mef.gob.pe/contenidos/acerc_mins/doc_gestion/PlanBicentenarioversionfinal.pdf
- Cisco insta al sector petrolero latinoamericano a digitalizarse urgentemente. (enero de 2019). *Agencia EFE*. Obtenido de <https://www.efe.com/efe/america/tecnologia/cisco-instal-sector-petrolero-latinoamericano-a-digitalizarse-urgentemente/20000036-3870765>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (2015). *Impacto fiscal de la volatilidad del precio del petróleo en América Latina y el Caribe*. Obtenido de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/39706/S1501020_es.pdf
- D'Alessio, F. (2013). *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia*. México D.F., México: Pearson.
- Defensoría del Pueblo. (2018). *Reporte de conflictos sociales N.º 17. Noviembre 2018*. Obtenido de <https://www.defensoria.gob.pe/wp-content/uploads/2018/12/Conflictos-Sociales-N%C2%B0-177-Noviembre-2018.pdf>

- Disputas y arbitrajes podrían retrasar inauguración de la refinería de Talara. (noviembre de 2018). *Correo*. Obtenido de <https://diariocorreo.pe/edicion/piura/disputas-y-arbitrajes-podrian-retrasar-inauguracion-de-la-refineria-de-talara-853993/>
- Ernst & Young [EY]. (2018). *Peru's oil & gas investment guide 2018/2019*. Obtenido de http://www.rree.gob.pe/Documents/Guia_de_inversiones_hidrocarburos_2018.pdf
- Exploración minera y de hidrocarburos ya no percibirían devolución de IGV. (diciembre de 2018). *El Comercio*. Obtenido de <https://elcomercio.pe/economia/peru/exploracion-minera-hidrocarburos-percibirian-devolucion-igv-noticia-585145>
- Global Firepower [GFP]. (2019). *Peru Military Strength*. Obtenido de https://www.globalfirepower.com/country-military-strength-detail.asp?country_id=peru
- GlobalData. (2018a). *China National Petroleum Corp*. Londres: Global Data Ltd. Obtenido de <https://search.proquest.com/>
- GlobalData. (2018b). *Saudi Arabian Oil Co*. Londres: Global Data Ltd. Obtenido de <https://search.proquest.com/>
- Instituto de Estudios Peruanos [IEP]. (1993). *El futuro de la empresa del Estado: el caso del sector petrolero*. Obtenido de <http://lanic.utexas.edu/project/laoap/iep/ddt049.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2018). *Perú: Crecimiento y distribución de la población, 2017*. Obtenido de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1530/libro.pdf
- Instituto Nacional de Innovación Agraria [INIA]. (2009). *Informe nacional sobre el estado de los recursos fitogenéticos para la agricultura y la alimentación*. Obtenido de <http://www.fao.org/3/i1500e/peru.pdf>

Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación. (2018). *Ficha país. Perú*.

Obtenido de

http://www.exteriores.gob.es/Documents/FichasPais/PERU_FICHA%20PAIS.pdf

Ministerio de Cultura. (s.f.). *El racismo peruano*. Obtenido de

<https://centroderecursos.cultura.pe/sites/default/files/rb/pdf/el-racismo-peruano.pdf>

Ministerio del Ambiente [MINAM]. (2015). *Agenda Ambiente. Perú 2015-2016*. Obtenido de

[http://www.minam.gob.pe/politicas/wp-](http://www.minam.gob.pe/politicas/wp-content/uploads/sites/17/2013/10/AgendaAmbiente-2015-2016.pdf)

[content/uploads/sites/17/2013/10/AgendaAmbiente-2015-2016.pdf](http://www.minam.gob.pe/politicas/wp-content/uploads/sites/17/2013/10/AgendaAmbiente-2015-2016.pdf)

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE]. (2016). *Política*

Regulatoria en el Perú. Obtenido de [https://www.oecd.org/gov/regulatory-](https://www.oecd.org/gov/regulatory-policy/Poli%CC%81tica-Regulatoria-en-el-Peru%CC%81-aspectos-clave.pdf)

[policy/Poli%CC%81tica-Regulatoria-en-el-Peru%CC%81-aspectos-clave.pdf](https://www.oecd.org/gov/regulatory-policy/Poli%CC%81tica-Regulatoria-en-el-Peru%CC%81-aspectos-clave.pdf)

Pacific Credit Rating [PCR]. (2018). *Petróleos del Perú - Petroperú S.A.* Obtenido de

https://www.ratingspcr.com/application/files/4415/4041/2944/Petroleos_del_Peru_-_PETROPERU.pdf

Perú cuenta con proyectos de inversión en hidrocarburos por US\$ 21,378 millones. (enero de

2018). *Andina*. Obtenido de [https://andina.pe/agencia/noticia-peru-cuenta-proyectos-](https://andina.pe/agencia/noticia-peru-cuenta-proyectos-inversion-hidrocarburos-21378-millones-697163.aspx)

[inversion-hidrocarburos-21378-millones-697163.aspx](https://andina.pe/agencia/noticia-peru-cuenta-proyectos-inversion-hidrocarburos-21378-millones-697163.aspx)

Perú, entre hidrocarburos y conflictos sociales. (mayo de 2017). *Río Negro*. Obtenido de

[https://www.rionegro.com.ar/peru-entre-hidrocarburos-y-conflictos-sociales-](https://www.rionegro.com.ar/peru-entre-hidrocarburos-y-conflictos-sociales-CD2858316/)

[CD2858316/](https://www.rionegro.com.ar/peru-entre-hidrocarburos-y-conflictos-sociales-CD2858316/)

Petróleos del Perú [Petroperú]. (2009). *Memoria Social 2009*. Obtenido de

[https://www.petroperu.com.pe/socio-ambiental/wp-content/uploads/2018/03/14-](https://www.petroperu.com.pe/socio-ambiental/wp-content/uploads/2018/03/14-0a5a2e1e379ade1.pdf)

[0a5a2e1e379ade1.pdf](https://www.petroperu.com.pe/socio-ambiental/wp-content/uploads/2018/03/14-0a5a2e1e379ade1.pdf)

- Petróleos del Perú [Petroperú]. (2017a). *Memoria Anual 2017*. Obtenido de <https://www.petroperu.com.pe/inversionistas/wp-content/uploads/2018/09/memoria-anual-2017.pdf>
- Petróleos del Perú [Petroperú]. (2017b). *Informe Anual de Buen Gobierno Corporativo 2017*. Obtenido de https://www.petroperu.com.pe/Storage/tbl_documentos_varios/fld_1160_Documento_file/467-u3Zy8Bv0Lg7Fg6D.pdf
- Petróleos del Perú [Petroperú]. (2018). *Petroperú. Informe de Resultados 2017*. Obtenido de <https://www.petroperu.com.pe/inversionistas/wp-content/uploads/2017/10/earning-release-IVT17.pdf>
- Petróleos del Perú [Petroperú]. (2019). *Organización*. Obtenido de <https://www.petroperu.com.pe/acerca-de-petroperu-s-a-/organizacion/>
- Petróleos del Perú [Petroperú]. (s.f.a). *Memoria de sostenibilidad 2017*. Obtenido de <https://www.petroperu.com.pe/socio-ambiental/wp-content/uploads/2018/12/memoria-de-sostenibilidad-17.pdf>
- Petróleos del Perú [Petroperú]. (s.f.b). *Memoria de sostenibilidad 2017*. Obtenido de <https://www.petroperu.com.pe/socio-ambiental/wp-content/uploads/2018/08/memoria-sostenibilidad-2017.pdf>
- Petro-Perú evalúa asociarse con privados para ampliar el oleoducto. (enero de 2018). *El Comercio*. Obtenido de <https://elcomercio.pe/economia/peru/petro-peru-evalua-asociarse-privados-ampliar-oleoducto-nor-peruano-noticia-491848>
- Petroperú implementó nuevo sistema integrado de gestión. (enero de 2014). *Andina*. Obtenido de <https://andina.pe/agencia/noticia-petroperu-implemento-nuevo-sistema-integrado-gestion-489108.aspx>

Petroperú mostró sus innovaciones tecnológicas. (setiembre de 2018). *La República*.

Obtenido de <https://larepublica.pe/economia/1318402-petroperu-mostro-innovaciones-tecnologicas>

Petroperú y GeoPark se asocian para explotar Lote 64. (octubre de 2014). *Gestión*. Obtenido

de <https://gestion.pe/economia/empresas/petroperu-geopark-asocian-explotar-lote-64-74869>

Petroperú: La ignorancia y el complot. (setiembre de 2016). *La República*. Obtenido de

<https://larepublica.pe/politica/973462-petroperu-la-ignorancia-y-el-complot>

Rafael Zoeger: "Urgen nuevas inversiones en exploración porque reserva de petróleo se está agotando". (setiembre de 2018). *Correo*. Obtenido de

<https://diariocorreo.pe/economia/rafael-zoeger-urgen-nuevas-inversiones-en-exploracion-porque-reserva-de-petroleo-se-esta-agotando-842115/>

Ramírez Lozano, J. (2015). La responsabilidad social empresarial: del cumplimiento de la ley a la construcción de un modelo de gestión y una filosofía empresarial y organizacional. *Ius et Praxis, Revista de la Facultad de Derecho*(46), 129-150.

Obtenido de

https://revistas.ulima.edu.pe/index.php/Ius_et_Praxis/article/viewFile/668/644

Red Liberal de América Latina [RELIAL]. (2017). *Una mirada liberal. Corrupción*.

Obtenido de

<https://fnst.org/sites/default/files/uploads/2018/02/26/unamiradaliberalcorrupcion.pdf>

Senace busca simplificar la estructura de los Estudios de Impacto Ambiental. (setiembre de

2017). *Gestión*. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/senace-busca-simplificar-estructura-estudios-impacto-ambiental-144109>

Sociedad de Comercio Exterior del Perú [COMEXPERU]. (2019). *Negocios Internacionales*.

Obtenido de

<https://www.comexperu.org.pe/public/upload/articles/revista/abril2019/files/downloads/abril2019.pdf>

Universidad de Navarra [UNAV]. (2018). *Horizonte del consumo petrolero de América Latina*. Obtenido de <https://www.unav.edu/web/global-affairs/detalle/-/blogs/horizonte-del-consumo-petrolero-de-america-latina>

World Economic Forum [WEF]. (2017). *The Global Competitiveness Report 2017 - 2018*. Obtenido de <http://www.cdi.org.pe/pdf/IGC/2017-2018/TheGlobalCompetitivenessReport2017%E2%80%932018.pdf>



Lista de Abreviaturas

ARPEL	Asociación Regional de Empresas del Sector Petróleo, Gas y Biocombustibles en Latinoamérica y el Caribe
BDPC	Base de Datos de Proveedores Calificados
BGC	Buen Gobierno Corporativo
CCSST	Comité Central de Seguridad y Salud en el Trabajo
EITI Perú	Iniciativa para la Transparencia de las Industrias Extractivas
ONP	Oleoducto Norperuano
PAE	Plan de Ayuda Educativa
PMRT	Proyecto Modernización Refinería Talara
PROSEMER	Programa para la Gestión Eficiente y Sostenible de Recursos Energéticos del Perú
SantiaGO	Sistema de Gestión de Operaciones Mineras
SPH	Sociedad Peruana de Hidrocarburos