

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

UNIDAD DE POST GRADO

Dirección estratégica y saneamiento de empresas. El caso PETROPERU 2001-2005

TESIS Para optar el Grado de MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN CON MENCIÓN EN GESTIÓN
EMPRESARIAL

AUTOR

Hugo Eduardo Jara Facundo

LIMA – PERU 2005

*“Todos los hombres pueden ver la táctica con la que yo realizo
mis conquistas, pero son pocos los que son capaces de
ver la estrategia que posibilita la victoria”*

Tzun Tzu

“¡.. Hay hermanos, muchísimo que hacer...!”

César Vallejo

A mis padres Alejandro y Magna, quienes con su ejemplo y consejos me inculcaron valores y principios que han guiado mi vida personal y profesional.

A mi esposa Sissy Lorena, que me brinda sostenidamente su apoyo y consejo y en quien hallo permanente estímulo para concretar mis objetivos de superación y proyección a la sociedad.

A mis hijos Valeria y Hugo Emilio, que son la razón de mis esfuerzos.

A mi querida Universidad Nacional Mayor de San Marcos, en cuyo “campus” académico me he formado integralmente y con la que estaré en deuda permanente.

INDICE

Dedicatoria	
Pensamiento	
Resumen.....	I
Abstract	II
Índice.....	i-v
Índice de cuadros y gráficos.....	vi
Introducción.....	I-II
Preface.....	III-IV

CAPITULO I DISEÑO METODOLOGICO

1.1	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	01
1.1.1	Justificación del Problema.....	05
1.1.1.1	Justificación teórica.....	05
1.1.1.2	Justificación metodológica.....	06
1.1.1.3	Justificación práctica.....	06
1.1.2	Formulación y Sistematización del Problema.....	06
1.1.3	Objetivos de la Investigación.....	08
1.1.3.1	Objetivo General.....	08
1.1.3.2	Objetivos Específicos.....	08
1.2	HIPOTESIS DE LA INVESTIGACION	09
1.2.1	Hipótesis General	09
1.2.2	Hipótesis Auxiliar.....	09
1.2.3	Hipótesis Nula.....	09
1.2.4	Variables independientes	09
1.2.5	Variables dependientes.....	10
1.2.6	Indicadores	10
1.3	MARCO DE REFERENCIA.....	11
1.3.1	Resumen del marco Teórico.....	11
1.3.2	Marco conceptual o definiciones.....	13
1.4	ASPECTOS METODOLOGICOS.....	17

CAPITULO II MARCO TEORICO

2.1	DIRECCIÓN ESTRATÉGICA.....	19
2.2	GERENCIA INTEGRAL	20
2.3	ESTRATEGIA	20
2.3.1	El concepto de estrategia.....	20
2.3.2	El concepto de táctica.....	21

2.3.3	Metas, Políticas y programas.....	22
2.3.4	Estrategias deliberadas y estrategias emergentes.....	23
2.3.5	Principios de la evaluación de las estrategias.....	24
2.3.6	Antecedentes de Estrategas	25
2.3.7	El Estratega empresarial.....	26
2.3.8	Modelos para crear estrategias.....	28
2.4	LA ESTRATEGIA COMPETITIVA	29
2.4.1	Estrategia competitiva de Porter.....	29
2.4.2	Los cinco factores de la competencia que determinan la rentabilidad de una industria	29
2.4.3	Las Estrategias genéricas de Porter.....	31
2.4.4	Liderazgo en costos.....	31
2.4.5	Liderazgo por Diferenciación.....	32
2.4.6	Estrategia de Concentración.....	32
2.5	LA VENTAJA COMPETITIVA Y LA CADENA DE VALOR	33
2.5.1	La cadena de valor.....	33
2.5.2	El valor	34
2.6	FASES DEL PROCESO ESTRATEGICO	34
2.6.1	El proceso de Dirección Estratégica.....	34
2.6.2	Análisis estratégico.....	35
2.6.3	Análisis FODA	36
2.6.4	Formulación de la estrategia	37
2.6.5	Estrategias genéricas y el proceso de planeación estratégica.....	37
2.6.6	Implantación de la estrategia.....	37
2.6.7	Pensamiento estratégico.....	38
2.6.8	Actitud estratégica.....	39
2.6.9	Propósito estratégico.....	39
2.7	LIDERAZGO	41
2.7.1	Definición	41
2.7.2	Líderes y estrategias clásicos.....	42
2.7.3	Características esenciales de los Líderes.....	42
2.7.4	El Líder, estrategia de la transformación.....	43
2.7.5	Liderazgo eficaz.....	44
2.7.6	Liderazgo carismático.....	45
2.7.7	Liderazgo basado en principios.....	46
2.8	ÉTICA Y ESTRATEGIA	47
2.8.1	Confianza y Responsabilidad	47
2.8.2	Comisiones de Ética y transparencia	47
2.9	LA CULTURA Y LA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL.....	49
2.9.1	La cultura organizacional.....	49

2.9.2	Estrategias genéricas y cultura organizacional	49
2.10	LAS ORGANIZACIONES QUE APRENDEN	50
2.10.1	Las cinco disciplinas	50
2.10.2	El modelo oriental de razonamiento estratégico	50
2.10.3	Competencias y Administración del conocimiento	51
2.10.4	Empowerment.....	52
2.10.5	Benchmarking.....	53
2.11	PROCESO DE PRIVATIZACIÓN.....	54
2.11.1	Antecedentes.....	54
2.11.2	Alcances de la Privatización.....	54
2.11.3	La privatización de las refinerías.....	55
2.11.4	OSINERG Organismo supervisor de la inversión en energía.....	58

CAPITULO III EMPRESA EN ESTUDIO

3.1	PETROPERU S.A.	59
3.1.1	Breve reseña histórica de Petroperú S.A.....	59
3.1.2	Campo de actividad de PetroPerú.....	59
3.1.3	Productos de la empresa.....	61
3.1.4	Marco regulatorio.....	61
3.1.4.1	Norma Societaria.....	61
3.1.4.2	Texto Único ordenado de la Ley de Contrataciones y Adquisiciones del Estado.....	61
3.1.4.3	Marco Regulatorio de Precios.....	62
3.1.5	Relaciones interinstitucionales.....	62
3.2	ESTADO SITUACIONAL DE PETROPERÚ (Agosto 2003).....	63
3.2.1	Imagen de PetroPerú	63
3.2.2	Pérdida de participación en el mercado de combustibles.....	66
3.2.3	Pérdidas Netas proyectadas en el Estado de Ganancias y Pérdidas.....	66
3.2.4	Incremento de los gastos operativos en el Presupuesto 2004	67
3.2.5	Deuda de las Fuerzas Armadas y Policiales	67
3.2.6	Inversiones escasas.....	67
3.2.7	Precios del Petróleo en ascenso	68
3.2.8	Sistema de Información gerencial (SIG).....	69
3.2.9	Clima laboral	69
3.2.10	Plan de refinación	69
3.2.11	Plan estratégico marco	70

CAPITULO IV APLICACIÓN DE LA DIRECCION ESTRATEGICA

4.1	MODELO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA APLICADO	71
4.1.1	Objetivo General	71
4.1.2	Bases teóricas del Modelo.....	71
4.1.3	Principios metodológicos.....	72
4.1.4	Bases para la aplicación del modelo.....	74
4.1.5	Análisis estratégico.....	74
4.1.6	Premisas para la aplicación del modelo.....	76
4.1.7	Los valores compartidos.....	76
4.1.8	Formulación y alineación de estrategias y políticas.....	77
4.1.9	Implantación de las estrategias.....	77
4.1.9.1	Ajuste de la cultura y la estructura a la estrategia formulada	77
4.1.9.2	Papel del liderazgo en la Implantación de la estrategia	78
4.1.10	Control estratégico	79
4.2	PLANEACION ESTRATEGICA DEL PROCESO EN PETROPERU.....	79
4.2.1	Propuesta de un Plan de Emergencia.....	79
4.2.2	Plan de Emergencia para el IV Trimestre de 2003	80
4.2.2.1	Incremento de las ventas.....	80
4.2.2.2	Reducción de costos.....	81
4.2.2.3	Medidas de Austeridad.....	81
4.2.2.4	Resultados esperados.....	82
4.2.3	Análisis estratégico.....	82
4.2.3.1	Diagnóstico de la necesidad de un cambio Estratégico en PetroPerú.....	82
4.2.3.2	Plan estratégico 2004-2010.....	84
4.2.3.3	Análisis Externo: Oportunidades y amenazas.....	85
4.2.3.4	Análisis Interno: Fortalezas y debilidades.....	86
4.2.4	Valores compartidos institucionalizados.....	87
4.2.5	Definición de los valores finales	88
4.2.6	Misión.....	89
4.2.7	Visión.....	89
4.2.8	Líneas estratégicas.....	89
4.2.9	Objetivos estratégicos.....	90
4.2.10	Metas e Indicadores de Desempeño	91
4.2.11	Formulación y alineación de las estrategias.....	92
4.2.11.1	Presupuesto 2004.....	92
4.2.11.2	Políticas de precios, descuentos y cobranzas	92
4.2.11.3	Optimización del plan de refinación.....	92
4.2.12	Elaboración del plan estratégico 2004 – 2010	94
4.2.13	Negociación colectiva.....	96
4.2.14	Comisión de transparencia	96

4.2.15	Directivas generales para todas las áreas de la empresa.....	97
4.3	Implantación de las estrategias y planes de acción.....	98
4.3.1	Ajustes de la cultura estratégica	99
4.3.1.1	Comunicaciones	99
4.3.1.2	Liderazgo.....	100
4.3.1.3	Políticas	100
4.3.1.4	Poder	100
4.3.1.5	Motivación de personal	100
4.3.1.6	Negociación colectiva	101
4.4	Control estratégico.....	101
4.5	Efectos en las variables de la hipótesis al finalizar el año 2004.....	102
4.5.1	Variables independientes	102
4.5.2	Variables dependientes	102
4.6	Resultados de la aplicación de la dirección estratégica en Petroperú a partir de setiembre 2003.....	103
4.6.1	Resultados económicos - financieros	104
4.6.2	Resultados del plan de reducción de gastos	105
4.6.3	Nivel de productividad	106
4.6.4	Productividad de los recursos humanos	106
4.6.5	Participación de mercado	107
4.6.6	Nueva imagen institucional	108
4.7	Resultados económicos - financieros periodo 2000-2004.....	110
4.7.1	Ingresos, utilidades y ratios financieros	110
4.7.2	Nivel de productividad	111
4.7.3	Contribución al tesoro público	111
4.8	Benchmarking de Petroperú VS mejor competidor	112
4.8.1	Benchmarking de participación de mercado	112
4.8.2	Benchmarking económico – financiero	114
4.8.2.1	Benchmarking en utilidades operativas	115
4.8.2.2	Benchmarking en utilidades netas	116
4.8.2.3	Benchmarking en rentabilidad económica	117
4.8.2.4	Benchmarking en rentabilidad financiera	118
4.8.2.5	Benchmarking con relación a la evolución del patrimonio neto	119

CAPITULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1	CONCLUSIONES	120
5.2	RECOMENDACIONES.....	122

VI. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Bibliografía	124
--------------------	-----

VII ANEXOS

7.1 Encuestas	127
Anexo 1 Cuestionario a trabajadores	127
Anexo 2 Resultados de la encuesta realizada al personal de Petroperú. Refinería Talara y oficina principal	129
Anexo 3 Cuestionario resumen	133
7.2 Publicaciones periodísticas	145

INDICE DE CUADROS Y GRAFICOS

CUADROS

1.	Importación de crudo y combustible	57
2.	Evolución de la producción y demanda de petróleo en el peru (2000-2004)	57
3.	Evolución de la demanda y producción nacional de combustibles (2000-2004)	57
4.	Entidades que fiscalizan Petroperú	62
5.	Estado de ganancias y perdidas al mes de agosto 2003	67
6.	Entorno Externo: Oportunidades y Amenazas	85
7.	Entorno Interno: Fortalezas y debilidades	86
8.	Producción y Demanda nacional por tipo de combustibles en el año 2004. Déficit y superavit, en MBDC	91
9.	Capacidad de refinerías de Petroperú	93
10.	Capacidad de otras refinerías instaladas en el Perú	93
11.	Reversión en los estados financieros. Periodo 2003 - 2004 Cifras en millones de soles	105
12.	Plan de Austeridad. Cifras en Millones de soles	105
13.	Indicadores operacionales	106
14.	Productividad por trabajador	107
15.	Porcentaje (%) de participación en el mercado nacional de combustibles	107
16.	Ingresos, Utilidades y Ratios Financieros.....	110
17.	Indicadores operacionales	111
18.	Ingreso recaudado para el Estado en Millones de Soles	111
19.	Porcentaje (%) de participación en el mercado nacional de combustibles.	112
20.	Estado de Ganancias y Pérdidas comparativo PetroPerú-Repsol Períodos 2003-2004	113
21.	Indicadores económicos- Financieros de PetroPerú y REPSOL. Período 2000-2004	114
22.	Utilidades Operativas Años 2000 – 2004.....	115
23.	Utilidad Neta. Años 2000 – 2004	116
24.	Rentabilidad Económica ROA	117
25.	Rentabilidad Financiera- ROE	118
26.	Patrimonio neto	119

GRÁFICOS

1.	Formas estratégicas	24
2.	Los cinco factores de Porter	30
3.	Estrategia genérica	33
4.	Fases de la dirección estratégica	35
5.	Correspondencia entre pensamiento, actitud y propósito (intención) para la ejecución efectiva	40
6.	Actividades de PetroPerú en el territorio nacional	60
7.	Imagen de Petroperú ante la opinión pública	65
8.	Esquema del modelo de dirección estratégica	73
9.	Proceso de la Planificación Estratégica.....	75
10.	Evolución del precio del petróleo	86
11.	Valores y principios	88
12.	Cuadro de manejo integral	95
13.	Mapa estratégico	98
14.	Precios de paridad de los combustibles con Osinerg	104
15.	Moción de saludos y felicitación del Congreso de la Republica	109
16.	Ingreso recaudado por Petroperú para el Estado.....	111
17.	% de participación en el mercado nacional de combustibles.....	112
18.	Utilidades operativas 2000-2004 (Cifras en millones de soles).....	115
18.1	Promedio unitario mensual (cifras en millones de soles).....	115
19.	Utilidades Netas 2000-2004	116
19.1	Promedio mensual (cifra en millones de soles)	116
20.	Rentabilidad económica 2000-2004	117
21.	Rentabilidad Financiera –ROE	118
22.	Patrimonio neto	119

RESUMEN
LA DIRECCION ESTRATEGICA Y EL SANEAMIENTO DE EMPRESAS
El caso de PetroPerú, 2000-2005

Los resultados del presente estudio, revelan que la aplicación seria y decidida de los instrumentos de la Dirección Estratégica, apoyada en una cultura de valores y con liderazgo eficaz, logra ser exitosa en las empresas.

Ello se ha demostrado en el caso de PetroPerú, que formulando y ejecutando bajo esos parámetros una estrategia holística e iterativa, a partir de Octubre de 2003, obtuvo utilidades netas (auditadas) de 13.3 millones y 182 millones de soles en los períodos 2003 y 2004 respectivamente, aún cuando los Presupuestos elaborados en Setiembre de 2003 proyectaban pérdidas netas de 86 y 46 millones de soles.

El patrimonio Neto que en Agosto de 2003, era de 135 millones soles, aumentó a 259 y 460 millones de soles al final de los períodos 2003 y 2004. Los tributos recaudados para el Estado, alcanzaron sus más altos niveles, pasando de 2,563 millones de soles en el año 2002, a 3,062 y 3,184 millones de soles en los años 2003 y 2004.

La productividad por trabajador pasó de 39.3 Miles de barriles diarios (MBD) de petróleo procesado, a 46.5 MBD en diciembre de 2003 y a 47.3 MBD, en el año 2004. La participación en el mercado nacional de combustibles, logró una importante recuperación desde 48 % en Julio 2003, alcanzando a 53 % en Diciembre de 2004.

Algo extraordinario de resaltar, es la sólida cultura organizacional de la empresa en el aspecto tecnológico, que permitió el drástico incremento de 57.2 % en el nivel de procesamiento de la refinería Conchán (El incremento fue de 14 % a nivel nacional), resultado del empoderamiento del personal, que aplicó su experiencia y creatividad.

Esta estrategia desarrollada en un marco de ética y transparencia, incentivando el despliegue de las capacidades hacia una visión compartida de PetroPerú; no sólo mejoraron su economía, sino que mejoró su imagen institucional, contribuyendo a recuperar la confianza perdida ante la opinión pública; por lo que se recomienda no descuidar una administración eficiente y transparente, para evitar que los lobbies privatizadores usen el pretexto de la ineficiencia y la corrupción en las empresas públicas, para presionar nuevamente el proceso de privatización de PetroPerú.

Un hecho anecdótico para destacar, es que el Presidente y el equipo que motorizó la estrategia, fueron reemplazados luego de la presentación de la memoria 2004. Al respecto, se transcribe -sin comentarios-, parte del artículo publicado en "La Republica", el 18-03-05, bajo el título "Buscando hundir una empresa exitosa" : *"La vieja tradición que sostiene que en el Perú se castiga el éxito, se aplica una vez más ante las presiones ejercidas para la renuncia del presidente de Petroperú, cortando de cuajo una positiva gestión a la cabeza de la petrolera estatal, a la que devolvió su condición de primera empresa peruana por ingresos y mayor empresa contribuyente al Estado".*

ABSTRACT
STRATEGIC DIRECTION AND IMPROVING COMPANIES
The case of PetroPerú, 2000-2005

The results of the present study, reveal that a serious and decided application of the instruments of the Strategic management, supported in a culture of values and with effective leadership manage to be successful in the companies.

It has been demonstrated in the case of PetroPerú, that formulating and executing an integral and interactive strategy since October of 2003 under those parameters, it was obtained net profits of 13,3 million and 182 million soles in periods 2003 and 2004 respectively, even though the budget elaborated in September of 2003, projected net losses of 86 and 46 million soles respectively.

The Net Assets that in August of 2003, was of 135 million soles, increased to 259 and 460 million soles at the end of periods 2003 and 2004. The tributes collected for the State, reached the highest level, raising of 2.563 million soles in 2002, to 3.062 soles and 3.184 million soles in 2003 and 2004.

The productivity per worker increased of 39,3 thousands of daily barrels (TDB), to 46,5 TDB in December of 2003 and to 47,3 TDB in 2004. Participation in national fuel market was raising since 48 % in July 2003, to 53 % in December of 2004.

Something extraordinary that is worth to mention, is the solid technological organizational culture letting increase on 57,2 % the level of processing of the Conchan refinery, through personnel empowerment who applied experience and creativity.

This strategy developed in an ethics and transparency frame, stimulating the deployment of personnel capacities towards a shared vision of the company, not only improved their economy, but improved its institutional image, contributing to recover the lost confidence facing the public opinion; reason why it is recommended Petroperu's administration not to neglect and maintain efficient and ethical performance, to avoid the privatizational lobbies use the pretext of inefficiency and corruption in the public companies, to again press toward the privatization process of PetroPerú.

An anecdotal fact to emphasize, is that the Presidente of the company and the equipment that motorized the succesful strategy, were replaced after the presentation of the Annual Report 2004. On the matter, it is transcribed - without commentaries -, part of the article published in "The Republica", on march 3rd of this year, under the title "Looking for to sink a successful company": "The old tradition that maintains that in Peru the success is punished, is once again applied facing the pressures exerted for the resignation of the president of Petroperú, cutting drastically a positive management at the top of the oil state one, to which he gave back his condition of first Peruvian company by income and greater company contributor to the State...".

INTRODUCCION

El presente estudio expone en forma singular la aplicación del proceso de dirección estratégica en una empresa productiva del Estado, que estuvo inmersa en un proceso de privatización inconclusa, y que por la prolongada incertidumbre sobre su destino final, se desarrolló temporalmente como una organización “fuera de foco” (pérdida de la brújula en la gestión empresarial) y sin alineamiento estratégico.

Luego de un repaso de los conceptos de estrategia, estructura, cultura organizacional, liderazgo y otros, que conforman el entramado del proceso de dirección estratégica, y de revisar los antecedentes de la empresa PetroPerú con su proceso de privatización, se efectúa el análisis de las causas de los problemas y el planteamiento de metas y objetivos, desplegándose la aplicación de estrategias bajo un modelo combinado de formulación e implantación, integrando en este proceso los niveles estratégico, táctico y operativo que interactúan entre ellas; utilizando entre otros los instrumentos del “*benchmarking*”, comparando indicadores con otras empresas del sector de similar magnitud y el “*empowerment*” de los trabajadores, para revertir la situación de retroceso temporal de la empresa más importante del país.

Se destaca el creciente papel que desempeñan los *líderes*, en la revitalización de organizaciones, particularmente en etapas de crisis, reforzándose la necesidad de la incorporación de un liderazgo eficaz, carismático y centrado en principios, como corazón, brazo y cerebro de todo proceso estratégico; que movilice la energía y las capacidades de los trabajadores de la organización, para el logro de los objetivos estratégicos propuestos, a partir de una visión compartida, que es una fuerza de impresionante poder en el corazón de la gente.

Estas actitudes y valores practicados con el ejemplo, y con la participación deliberativa y decisiva de los cuadros gerenciales, la supervisión y los equipos operativos, refuerzan la cultura de la empresa, promueven la innovación administrativa y técnica para el logro de mejoras tangibles en la productividad, resultando en un mayor rendimiento del aparato productivo y en la mejora de la imagen institucional.

Los logros en las empresas que aplican estrategias exitosas, no son obra exclusiva de un solo alto ejecutivo, sino de todo un equipo gerencial y otros niveles de la organización, comprometidos con una visión, misión y objetivos estratégicos, que se formulan colectivamente y cuya implantación se lleva a cabo interactivamente, revisando su cumplimiento mediante indicadores, corrigiendo, fortaleciendo y renovando las estrategias, confirmando o corrigiendo las metas, con participación genuina en discusiones abiertas en diferentes niveles de la organización.

Para la ejecución de una estrategia exitosa deben plantearse pocas metas, pero más retadoras, enfocando los recursos en las oportunidades mayores, aplicando los instrumentos de la dirección estratégica centrados en la efectividad, o lo que es lo mismo, en la eficiencia y la eficacia, ya que ambas variables no son excluyentes, sino complementarias.

Tal como han aprendido muchos ejecutivos, "solamente es posible asegurar una implementación exitosa con el compromiso, y no con el cumplimiento"

No importa lo bien diseñada que pueda estar una estrategia: el éxito comienza con su implementación.

PREFACE

This paper shows singularly the execution of the strategic management in a public productive company, that was immersed in a non concluded privatization process, and because the long uncertainty about its final destiny, it temporarily was working as an "out of focus" organization (loss of the compass in the enterprise management) and without strategic alignment).

After reviewing the strategy concepts: structure and organizational culture, leadership and others, that conform the framework of the process of strategic direction, complemented with PetroPeru background and its privatization process; it takes place the analysis of the causes of problems and goals and objectives proposed, deploying the application of a combined model of formulation strategies and its implantation; integrating in this process the strategic, tactical and operative levels, interacting each others; using the instruments of benchmarking and the empowerment of the workers to revert positively the difficult situation of temporary backward of the most important company of the country.

It is brought out the increasing paper that carry out the leaders, in the revitalización of organizations, particularly in period of crisis as the case in study; reinforcing at the same time the necessity of incorporating an effective and not only charismatic leadership, based on principles, acting as heart, arm and brain of the whole strategic process, that mobilizes the energy and capabilities of the organization workers to achieve the strategic targets proposed, since a shared vision, which is a force of impressive power in the people hearth.

These attitudes and values practiced with the example, and the deliberative and decisive participation of the managers, supervision and operator teams, reinforce the culture of the company, promoting the administrative and technical innovation to achieve tangible productivity improvements, resulting in a greater performance of the productive infrastructure and improving its institutional image.

These achievements in companies operating successful strategies, are not an exclusive achieve of a single top executive, but of a whole managerial equipment and the other organization levels, engaged with a vision, mission and strategic targets, according its formulation and implanting them, carrying out interactively, reviewing its advances with indicators, correcting, fortifying and renewing the strategies, confirming or correcting the goals, with genuine participation throughtout open discussions in diferent levels of the organization.

For a succesfull strategy, must be selected a few objectives, but more challengers must be considered, focusing the resources in the greater opportunities, applying the instruments of the strategic managements focused in effectiveness, or which is the same, in the efficiency and the efficacy , since both variables are not excluding, but are complementary.

As many executives have learned, "it is only possible to assure a successful implementation with the commitment and not with the fulfillment"

It does not concern the good designed that can be a strategy: the success begins with its implementation.

1.1 EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

El problema de la presente Investigación es exponer el rol de la Dirección estratégica en el saneamiento de una empresa líder en el negocio de hidrocarburos, que había ingresado en un período de crisis temporal, no obstante sus enormes recursos financieros, alta participación en el mercado (50 % del mercado nacional en su momento de crisis) y su valioso y extenso capital humano, así como la disponibilidad de instalaciones productivas en diversas localidades del territorio nacional.

PetroPerú S.A. es una empresa estatal de derecho privado del sector Energía y Minas, creado en el año de 1969, por D.L. N° 17753(Ley de PetroPerú) cuyo objeto social es el desarrollo de actividades de hidrocarburos, actuando con autonomía económica, financiera y administrativa

A partir de su creación PetroPerú asumió los activos tangibles e intangibles de todos los negocios petroleros, principalmente de la “Internacional Petroleum Company” (IPC), empresa de origen norteamericano que tuvo su sede en Talara, que fue nacionalizada por el Gobierno militar del Gral. Juan Velazco Alvarado; incorporando también los bienes de la Empresa Petrolera Fiscal (EPF) que tenía sus instalaciones en Piura e Iquitos, y las instalaciones de la Refinería Conchán que fuera propiedad de la “Chevron Chemical”.

Esta empresa del Estado peruano, asimiló el “know how” y la cultura organizacional y administrativa de la empresa multinacional IPC y de las empresas que absorbió PetroPerú, con cuya sinergia se fortaleció desde el inicio de sus operaciones.

Desde entonces, PetroPerú ha sido una empresa emblemática y líder en nuestro país, constituyéndose en la más grande empresa generadora del ahorro interno y cuyas utilidades van directamente al tesoro público.

Durante décadas ha demostrado ser una empresa rentable, a pesar de su privatización parcial iniciada en el año 1991, al ejecutarse en nuestro país una economía neoliberal que caracterizó al Gobierno del ex-Presidente Fujimori, reduciendo al 50 % las unidades operativas de PetroPerú.

Se privatizaron la Refinería La Pampilla (construida en el año 1972), los lotes de producción de petróleos: Lote 8 (selva), Lote X (Talara), Planta de lubricantes del Callao, Operaciones Pucallpa, 11 terminales de ventas y la red nacional de servicentros.

Al iniciar el siglo XXI, PetroPerú retiene y opera a la fecha, las Refinerías Talara, Iquitos, Conchán y El Milagro (Bagua) además del Oleoducto Norperuano, y compite en el mercado de combustibles principalmente con la empresa española REPSOL, que adquirió en 1996 la Refinería “La pampilla” la más grande y moderna que tenía PetroPerú, ubicada en Lima, principal consumidor de hidrocarburos.

Desde el año 2001, con la reapertura de la libertad de prensa, se hizo público las denuncias e investigaciones de posibles actos de corrupción en las empresas publicas, lo cual fue reconocida por el propio Contralor General de La República, que en una entrevista publicada en el diario “El Comercio”¹, sostuvo que “unos seis mil millones de soles se pierden cada año por gastos irregulares derivados de la corrupción en el aparato estatal y las pérdidas alcanzan el 15% del Presupuesto de la República”

Dentro del grupo de empresas públicas con problemas de transparencia se encontraba PetroPerú, cuya imagen venía deteriorándose ante la opinión pública, al difundirse la idea de que era una empresa obsoleta, desorientada, ineficiente y no transparente en sus licitaciones, particularmente en la compra

¹ El Comercio, 26/01/04. Entrevista al Contralor General de la República :Dr. Genaro matute

“spot” de crudos y los contratos de servicios particularmente los servicios de transportes de Combustibles.

También existía la percepción de que la Alta Dirección de PetroPerú S.A. estaba compuesta por miembros del partido de gobierno, sin perfiles técnicos adecuados para los cargos y que empleaban la empresa como “caja chica” del gobierno; mala imagen que eventualmente era matizada con noticias de escándalos como el caso de los gastos injustificados de funcionarios de la empresa en una visita a la Unidad operativa de Iquitos, caso que la prensa denominó la “petrojuerga” y que motivó que el Presidente de la República solicitase la renuncia del Presidente del directorio de PetroPerú².

El prolongado “proceso de privatización” y el futuro incierto del destino jurídico de la empresa, frenó las actividades de planeamiento e inversiones importantes, restringiéndolas a las necesidades del año corriente, causando incertidumbre y desmotivación en los trabajadores.

El mercado reclamaba también por la falta de una política clara de precios debido a las alzas inesperadas de precios de los combustibles sin sustento convincente.

Desde el año 2000 hasta el 2003, PetroPerú había ya perdido 12 % de participación de mercado. Las ventas netas proyectadas para el año 2003 eran 5.7 MBD³, menos que el promedio del año 2002 (89.9 MBD), mientras que la empresa competidora REPSOL, incrementaba su participación.

² Diario “La República” 03-07-03

³ Miles de barriles diarios (MBD). Perú producía 120,000 barriles diarios en 1970 y hoy produce sólo 80,000 barriles al día, de los cuales PetroPerú procesa 49,000 barriles por día.

En tres años, desde el año 1999, PetroPerú había descendido desde el 61 % que tenía en el mercado de combustibles, a sólo 50 % en el año 2002. El conformismo con esta tendencia descendente parecía estar “mentalizada” en la organización debido a la pérdida del horizonte empresarial y se proyectaba descensos futuros de las ventas de PetroPerú, a través de las cifras que elaboraba el Dpto. de Planeamiento y Mercadeo.

El presupuesto de ventas para el año 2004, era aún menor a las cifras de los años 2003 y 2002, lo que equivalía a una reducción de 10.5 MBD con relación al año 2002. Esto se reflejaba en los menores ingresos económicos proyectados.

La pérdida neta proyectada para el 2003 estaba en menos ochenta y tres (- 83) millones de soles y en el presupuesto del año 2004 , se anticipaba una pérdida neta de menos cuarenta y un (- 41) millones de soles y con incremento de los gastos operativos de casi 100 millones de soles, con relación al año 2003.

Por otro lado, al 31 de agosto del 2003 la deuda total de las fuerzas armadas y policiales con PetroPerú llegaba a S/.163'623,782.

Las inversiones de PetroPerú estuvieron sólo en un promedio de US \$ 10 millones anuales entre 1997 y el 2002, insuficientes para financiar la modernización tecnológica y el mantenimiento que requieren Refinerías como Talara (US \$ 275 millones) y el oleoducto Norperuano.

Los precios del petróleo continuaban al alza y en el año 2004 ya estaba por encima de los US \$ 50 por barril, con la producción nacional en decrecimiento (menor a 94 mil barriles diarios), de los cuales el 50 % lo adquiere PetroPerú a precio internacional, cuando antes de la privatización, le costaba producirla menos de US \$10 dólares por barril en los lotes que operaba y que fueron privatizados.

Las comunicaciones internas estaban debilitadas. Existía una fuerte desmotivación de los trabajadores, en especial en el nivel de supervisores, pues se verificaba un desequilibrio de ingresos entre los profesionales y los trabajadores sujetos a negociación colectiva, quienes también estaban desmotivados por un clima laboral enrarecido y la falta de un liderazgo eficaz y motivador en la organización.

La relación de la empresa con los medios de comunicación era entonces defensiva, reactiva, de respuesta sólo ante situaciones críticas; más no abierta y con transparencia para informar sobre las acciones administrativas.

La empresa tampoco mantenía una relación fluida con los organismos del Estado: El Congreso de la República y sus varias comisiones, el Ministerio de Energía y Minas (MEM), Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), Fondo Nacional de Financiamiento del Estado (FONAFE), Consejo Superior de Compras del Estado (CONSUCODE), Fuerzas Armadas (FFAA), el Organismo supervisor de la inversión en energía (OSINERG) y los gremios empresariales.

Este es el panorama que se registraba en Setiembre de 2003, fecha en que asume la administración de la empresa un nuevo equipo de dirección, imbuido de pensamiento estratégico y con un estilo de liderazgo basado en principios, que inicia la aplicación de la dirección estratégica para la recuperación económica y la buena imagen de la empresa más importante del país.

1.1.1 Justificación del Problema

1.1.1.1 Justificación Teórica

La presente investigación permitirá comprobar la efectividad de la aplicación de los conceptos y metodología de la Dirección Estratégica en la recuperación de una empresa pública en un período relativamente corto de tiempo, basándose en un Liderazgo centrado en principios.

1.1.1.2.1 Justificación Metodológica

Para la comprobación de este trabajo de investigación, que comprende un quinquenio de la vida de la empresa (años 2000 a 2004), se partirá de una situación "A" con datos de un período de tres años (Período de 2000 a Agosto de 2003) y se medirá el Estado B, comparando mediante indicadores específicos, los efectos de la aplicación de las estrategias en el período de Septiembre de 2003 a Diciembre de 2004, con relación al período A.

En cuanto a las variables Clima laboral y Liderazgo, se medirán los resultados de las encuestas usando fórmulas estadísticas.

1.1.1.3 Justificación Práctica

Este estudio experimental permitirá demostrar que el éxito de una empresa, no depende de la naturaleza jurídica de la misma, ya que una empresa pública puede ser tan eficiente y proyectar una buena imagen como le corresponde a una empresa privada exitosa.

El buen desempeño, la efectividad y buena imagen de una empresa dependerá en gran medida de la capacidad, valores y principios del equipo humano que gerencia y lidera el negocio, y de la correcta aplicación de las estrategias empresariales, orientado a la obtención no sólo de buenos resultados económicos – financieros, sino al logro de una imagen empresarial socialmente responsable y con sustento ético.

1.1.2 Formulación y sistematización del problema

Lo señalado anteriormente nos permite plantear y responder a la siguiente pregunta general:

¿Es posible lograr el saneamiento de una empresa en declinación temporal con la aplicación de los principios de la dirección estratégica?

La respuesta a esta pregunta dependerá de la forma en que se responda a las siguientes preguntas específicas:

-¿Se puede aplicar un liderazgo basado en principios para motivar al personal de una empresa en declinación temporal?

-¿La instalación de una Comisión de Ética y transparencia (CET) al interior de la empresa en declinación temporal, puede contribuir a recuperar su buena imagen?

-¿Puede recuperarse a corto plazo el valor de mercado de la empresa con la aplicación de un plan estratégico?

-¿Pueden competir en un libre mercado las empresas públicas productivas?

-¿Pueden los principios de dirección estratégica aplicables para la recuperación económico - financiera de las empresas privadas, aplicarse a las empresas públicas?

-¿Cómo es el clima laboral de las empresas en crisis?

-¿Cuál es la jerarquía de las gerencias en la empresa PetroPerú y por cual de las áreas se debió iniciar el saneamiento empresarial?

1.1.3 Objetivos de la investigación

1.1.3.1 Objetivo General

Identificar las variables y las estrategias que han servido para efectivizar la implantación de la dirección estratégica en la organización y el logro del saneamiento económico financiero y la transparencia en PetroPerú, en un plazo relativamente corto.

Dadas las restricciones para aplicar una política de aumento de sueldos al personal supervisor (sin incrementos desde hacía 6 años por directivas de austeridad del FONAFE) deberán identificarse acciones compensatorias con otros incentivos como la recategorización y enriquecimiento de puestos, el reconocimiento público a la creatividad y al esfuerzo y la aplicación de programas de capacitación, mientras se gestiona ante el FONAFE y otros organismos públicos la autorización de los incrementos⁴.

Para el efecto se deberá investigar la implantación de programas de comunicación y formación, de establecimiento de objetivos y su vinculación al sistema de incentivos.

1.1.3.2 Objetivos Específicos

- Analizar las condiciones que se requiere para la aplicación de un liderazgo basado en principios, que motive a los recursos humanos y los comprometa para el logro de las metas establecidas en las estrategias.
- Evaluar la forma de aprovechar las capacidades y potencialidad del personal con que cuenta la empresa.

⁴ El personal sindicalizado sí obtenía incrementos a través de los convenios colectivos anuales, que la Ley de trabajo ampara, lo que daba lugar a que los subordinados obtengan mayores ingresos que sus supervisores

- Analizar la importancia y utilidad de contar con una Comisión de Ética y Transparencia en las empresas públicas para la mejora de la imagen institucional.

1.2 HIPOTESIS DE LA INVESTIGACION

1.2.1 Hipótesis General

La aplicación de instrumentos de dirección estratégica monitoreada por un liderazgo eficaz basado en principios éticos y con transparencia administrativa, puede lograr revertir la declinación temporal de PetroPerú, y ser beneficioso para su entorno tanto interno como externo y para la economía del país.

1.2.2 Hipótesis Auxiliar

PetroPerú tiene un buen capital humano, que con motivación y capacitación especializada puede mantener la competitividad y el liderazgo de esta empresa en el sector de los hidrocarburos.

1.2.3 Hipótesis Nula

La dirección estratégica de empresas y sus instrumentos no contribuyen al saneamiento de empresas.

1.2.4 Variables independientes

- Liderazgo basado en principios.
- Cultura organizacional.
- Estímulo económico.
- Estrategias.

1.2.5 Variables dependientes

- Situación económica- financiera.
- Participación de mercadeo.
- Imagen de la empresa.
- Nivel de productividad.

1.2.6 Indicadores

Variables. Independientes	Indicadores
Liderazgo basado en principios	Nivel de compromiso de los trabajadores
Cultura organizacional (trabajo en equipo, comunicaciones, etc.)	Clima laboral participativo y eficaz
Estímulo económico	Incremento en remuneraciones, distribución de utilidades
Estrategias	Cumplimiento de metas

Variables . Dependientes	Indicadores
Situación económica - financiera	Ratios financieros: benchmarking
Participación de mercado	% de participación
Imagen de la empresa	Percepción de la opinión pública
Nivel de productividad	Soles/hombre , Barriles /h

1.3 MARCO DE REFERENCIA

1.3.1 Resumen del marco Teórico

El reto que enfrentan actualmente las organizaciones es ser cada día más eficientes y eficaces en la satisfacción de las necesidades del público objetivo al que está dirigida la actividad de la misma.

El centro de la dirección estratégica es la eficacia; sin embargo, si una empresa descuida el aspecto interno puede quedar a merced de las amenazas si no se percata de un incremento de las debilidades o si no explota al máximo las fortalezas para aprovechar las oportunidades.

Es por ello, que se considera que la dirección estratégica debe centrarse en la efectividad, o lo que es lo mismo, centrar la atención en lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos con eficiencia y eficacia ya que ambas variables no deben verse como excluyentes sino complementarias desde el punto de vista estratégico.

Los criterios de efectividad y eficiencia de Porter comparan los dos aspectos de la planeación: el planteamiento de las metas “adecuadas” y después la elección de los medios “adecuados”. La herramienta básica con que se diagnostica la ventaja competitiva y se descubren los medios de mejorarla es la cadena de valor, que divide una empresa en las actividades discretas que realiza al diseñar, producir, comercializar y distribuir los bienes⁵.

Análisis estratégico

En toda empresa es imprescindible conocer los eventos del macro y microentorno y su manera de manifestación, lo cual permitirá saber cómo

⁵ PORTER, Michael. Ventaja competitiva .Creación y sostenimiento de un desempeño superior. Ed. Cecsá.México 2004

pueden influir los mismos en los valores de los miembros de la organización y en las potencialidades necesarias para poder cumplir la misión y lograr la visión y, en relación con ello, establecer los valores necesarios para enfrentar dichos eventos sin que impacten de manera negativa el sistema de creencias y valores básicos de los integrantes de la organización.

Planificación estratégica

Peter Drucker afirma que al desarrollar las metas del nivel corporativo, las compañías deben decidir dónde desean ubicarse en lo que respecta a las ocho categorías: posición en el mercado, innovación, productividad, recursos físicos y financieros, rentabilidad, desempeño y desarrollo administrativo, desempeño y actitudes de los trabajadores y responsabilidad pública⁶.

Todo proceso de dirección estratégica que se implementa en empresas lucrativas o no lucrativas consta de varias etapas, las cuales necesitan una base que las mantenga cohesionadas e integradas; esta base la constituyen tres elementos: el pensamiento estratégico, la actitud estratégica y la intención estratégica.

El pensamiento estratégico incorpora valores, misión, visión y estrategia que tienden a ser elementos intuitivos (basados en los sentimientos) más que analíticos (basados en la información). Llegar a un acuerdo sobre estos elementos entre los miembros de su equipo administrativo es un prerequisite esencial para la planeación efectiva.

El pensamiento estratégico trata los valores, las convicciones filosóficas de los ejecutivos encargados de guiar a su empresa en un viaje exitoso; misión, el concepto general de su empresa; visión, cómo debe ser su empresa en el futuro, y estrategia, la dirección en que debe avanzar su empresa.

⁶ DRUCKER, Peter. The practice of management. New York. Harper & Row, 1954 p65

Para ejercer una labor de dirección en medio de la turbulencia de los tiempos cambiantes, el valor que pueda tener un mapa es limitado. Lo que se necesita es una brújula, manejada por líderes eficaces y honestos. Los principios correctos son como brújulas: siempre señalan el camino moral⁷ .

Se ha vuelto cada vez más evidente en años recientes que para tener éxito toda empresa necesita el compromiso activo de todos sus tomadores de decisiones. En tanto que el proceso formal del pensamiento estratégico empieza por lo común con el director general y el equipo de alta administración, para que sea efectivo, debe trascender de inmediato al resto de la empresa.

1.3.2 Marco conceptual o definiciones

Para el propósito de esta investigación es preciso definir los conceptos que se emplearán en el presente trabajo.

Actitud estratégica: Disposición de ánimo manifestada en la ejecución, con éxito, de las acciones relacionadas con la formulación, ejecución y control de la dirección estratégica.

Barril de petróleo: medida equivalente a 42 galones americanos.

Benchmarking: Es el proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra los competidores más duros o aquellas compañías reconocidas como líderes en la industria.

⁷ COVEY, Stephen. El liderazgo centrado en principios. Ed. Paidós America.1993. p. 122

Cadena de valor: Es la herramienta básica con que se diagnostica la ventaja competitiva. Divide la empresa en las actividades discretas que realiza al diseñar, producir, comercializar y distribuir sus bienes.

Capital humano: Inversión de una organización en capacitación y desarrollo de sus miembros.

Cultura organizacional: Grupo de elementos importantes, tales como las normas, valores, actitudes y creencias que los miembros de la organización tienen en común unos con otros.

Delegación: El acto de transferir autoridad formal y responsabilidad a un subordinado, para el cumplimiento de actividades específicas.

Dirección estratégica: El proceso iterativo y holístico de formulación, implantación, ejecución y control de un conjunto de maniobras, que garantiza una interacción proactiva de la organización con su entorno, para coadyuvar a la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de su objetivo.

Eficacia: Habilidad para hacer las cosas “correctas”. Capacidad de escoger los objetivos apropiados y cumplirlos.

Eficiencia: La habilidad para minimizar el uso de recursos en el logro de los objetivos organizacionales: “Hacer las cosas correctamente”.

Eficacia operativa: Implica desarrollar o ejecutar actividades de valor mejor que los rivales. Incluye la eficiencia, pero no se limita a ella.

Empowerment: Significa que los empleados, administradores o equipos de todos los niveles de la organización tienen el poder para tomar decisiones sin requerir la autorización de sus supervisores.

Estrategia: Es un conjunto de objetivos, políticas y planes que definen el alcance de la empresa, así como su modo de supervivencia y éxito.

Ética: El estudio de la forma que afectan nuestras decisiones a otras personas. Es asimismo el estudio de los derechos y obligaciones de la gente, las normas morales que las personas aplican en la toma de decisiones y la naturaleza de las relaciones humanas.

Estructura organizacional: La manera en que las actividades de una organización se dividen, organizan y coordinan.

Estructura de la industria: Las características económicas y técnicas de un sector industrial.

Intención estratégica: Determinación de la voluntad en orden a un fin estratégico previamente establecido. La intención se refleja en la acción.

Liderazgo: Es el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales. Sin embargo, el líder más que influir o persuadir, ordena, conduce y dirige, lo cual incluye los actos de influir y persuadir.

Misión: La meta general de la organización, basada en las premisas de la planeación, que justifica la existencia de una organización.

Objetivo: Una meta caracterizada por un lapso comparativamente corto y logros específicos y medibles.

Paradigma: Es un conjunto de reglas y disposiciones escritas o no que establece o define límites e indica como comportarse dentro de los límites para tener éxito.

Pensamiento estratégico: conjunto de juicios, conceptos y habilidades conceptuales, técnicas y humanas necesarias para realizar con éxito, el proceso de formulación, implantación, ejecución y control estratégico.

Planeación: El proceso en el que se establecen las metas y las directrices apropiadas para el logro de las metas.

Planes estratégicos: Planes destinados a lograr las metas generales de una organización.

Poder: La habilidad de ejercer influencia, es decir la habilidad de cambiar las actitudes o comportamientos de individuos o grupos. El Poder coercitivo se fundamenta en el miedo, tanto del líder como de su seguidor, pero su eficacia es mera ilusión. Es reactivo y temporal.

Poder centrado en principios: Es la marca de calidad, la distinción y la excelencia en todas las relaciones. Se basa en el honor: El líder honra al seguidor y éste opta libremente por colaborar, porque el también honra al líder. Se trabaja con la justicia, la bondad, la eficiencia y la eficacia, con la persona como un todo.

Políticas: Enunciados o interpretaciones generales que orientan el pensamiento de los administradores en la toma de decisiones.

Posicionamiento estratégico: Desarrollar o Ejecutar diferentes actividades a la de los rivales, o ejecutar actividades similares de forma diferente.

Principios: Son las leyes del universo que conciernen a las relaciones y organizaciones humanas. Son parte de la condición, el conocimiento y la conciencia humanos.

Productividad: Relación productos-insumos en un período específico con la debida consideración de calidad.

Sinergia: Es el estado en el que el todo es superior a la suma de las partes. Las personas basadas en principios son sinérgicas.

Ventaja competitiva: Valor que una empresa logra crear para sus clientes y que supera los costos de ello. El valor es lo que la gente está dispuesta a pagar.

Visión: Es el futuro que se desea para la organización.

1.4 ASPECTOS METODOLOGICOS

Esta investigación puede ser tipificada como descriptiva y aplicada, ya que se expone en forma sistematizada la ocurrencia dinámica, holística e iterativa de eventos inducidos y desarrollados de acuerdo a un modelo combinado de instrumentos de la dirección estratégica en una empresa en marcha.

Se han aplicado técnicas y conceptos modernos para efectuar el análisis y diagnóstico estratégico, partiendo de encuestas al inicio del período administrativo estudiado, sobre la salud laboral, estilos de dirección de la empresa y la percepción del personal sobre el clima laboral y el futuro de su empresa, por ser el factor más importante sobre el que recaen los esfuerzos del cambio estratégico; recogándose además la opinión del entorno sobre la imagen de la empresa en estudio.

La opinión de los encuestados de una población laboral de 1700 trabajadores, ha sido altamente representativa, pues se encuestó a 332 empleados de las Oficinas administrativas y 350 trabajadores de las unidades operativas, o sea se encuestó a un total de 682 trabajadores que representan el 40 % de la

planilla, y cuya lectura y agrupación de ideas fuerza han sido muy útiles para diseñar las estrategias y priorizar acciones.

Finalmente para la aplicación del modelo seleccionado, se ha recurrido a un esquema metodológico, elaborado por un grupo de investigadores de modelos de dirección estratégica, cuya cualidad distintiva es la integración del nivel estratégico con el táctico y el operativo en la implantación de la estrategia; lo que contribuyó a mejorar la eficiencia y la eficacia en la organización.

2.1 DIRECCIÓN ESTRATÉGICA⁸

Dirección Estratégica es el proceso a través del cual una organización formula objetivos y está dirigida a la obtención de los mismos. La Estrategia es el medio, la vía para la obtención de los objetivos de una organización. El Análisis y la acción están integrados en la dirección estratégica.

El nuevo paradigma de gestión empresarial de los años noventa, la dirección estratégica (strategic management) tiene sus fuentes teóricas y prácticas en la propia planeación estratégica y sus metodologías de análisis, así como en los estudios de cultura empresarial que encontramos en conocidas obras como “En Busca de la Excelencia” de Thomas Peters y R. Waterman (1996), “La quinta disciplina”) de Peter M. Senge (2004) y las contribuciones de Michael E. Porter (2004), quien incorporó definitivamente el concepto de Ventajas Competitivas al quehacer organizacional.

Unas de las más contundentes contribuciones en términos prácticos provienen, también, de la Escuela de las configuraciones de Mintzberg y Quinn en “El proceso estratégico” (1997), “La gerencia en la sociedad futura” y “La sociedad post capitalista” de Peter Drucker (2002), y del concepto de Enfoque de Al Ries (1996), “El enfoque, el único futuro de su empresa”.

Los principios generales que rigen el proceso de dirección estratégica son su carácter científico, enfoque sistémico y holístico del proceso, carácter ético, eminentemente formativo y desarrollador del proceso de dirección, carácter participativo y proactivo orientado a los resultados, coherencia y pertinencia, racionalidad política, económica y operativa, cooperación, flexibilidad, retroalimentación sistemática y la interacción permanente.

⁸ K. I. Hatten, 1987. Strategic Management. Analysis and Action

2.2 GERENCIA INTEGRAL

Es el arte de reunir todas las facetas del manejo de una organización en busca de una mayor competitividad. Este concepto fue introducido por Jean-Paul Sallenave en el libro que lleva ese nombre (Sallenave, 1994:4). Considera a la estrategia para saber a dónde vamos y como lograrlo, en conjunto con la organización para llevar a cabo la estrategia eficientemente y la cultura para dinamizar la organización y animar a su gente.

2.3 ESTRATEGIA

2.3.1 El concepto de estrategia⁹

Para Richard Rumelt¹⁰ una estrategia es un conjunto de objetivos, políticas y planes que definen el alcance de la empresa, así como su modo de supervivencia y éxito.

Las estrategias son tanto planes para el futuro como patrones del pasado. Gobernar una estrategia es conformar un patrón de pensamiento y acción, control y aprendizaje, estabilidad y cambio. Mintzberg. (1997:121-130).

Estas acciones van encaminadas a lograr que la empresa alcance una posición competitiva ventajosa en el entorno socioeconómico donde se desenvuelve y mejorar la eficacia de la gestión.

H. Koontz (1999:130) define la Estrategia como la determinación del propósito (o misión) y de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para su cumplimiento. En consecuencia, la estrategia organizacional implica el

⁹ Conceptos tomados de libro “El proceso estratégico” publicados por Henry Mintzberg, James Brian y John Boyer, que son adoptados en el desarrollo de esta tesis.

¹⁰ Definición contenida en el Ensayo “Los principios de evaluación estratégica” del Libro El proceso Estratégico. Henry Mintzberg. 1997:81

compromiso de todos los recursos de la empresa para poder sobrevivir y desarrollarse dentro de un entorno competitivo.

El significado implícito, de emplear todos los medios posibles para alcanzar la intención de vencer o neutralizar al competidor (adversario) y poder así alcanzar los propios objetivos para mantenerse en un mercado, refleja una realidad del funcionamiento de las organizaciones modernas de negocios.

Mintzberg reconoce que hay variadas definiciones de estrategia y presenta cinco de ellas: plan, pauta de acción, patrón (o modelo), posición y perspectiva, pero él define a la estrategia como un modelo, específicamente un patrón de flujo de acciones. Sostiene que estrategia es “*consistencia* en el comportamiento, *tanto* si es intencional *como sino lo es*”.

Cornelis de Kluyber,(Kluyber: 2001:5) a su vez precisa que la estrategia tiene que ver con posicionar a una organización para que alcance una ventaja competitiva sustentable. Su meta fundamental es crear valor para los accionistas y las demás partes interesadas brindando valor al cliente. Las estrategias sólidas están arraigadas en la comprensión profunda de qué es lo que valoran los clientes actuales y potenciales, cómo desarrollan los mercados, cómo opera la competencia y cómo habrán de cambiar esos elementos. También deberían reflejar un claro propósito (intención) estratégico y la innovación competitiva. Las estrategias “genéricas” rara vez llevan a una empresa a una posición de liderazgo.

2.3.2 El concepto de Táctica

Nos lleva hacia lo que sí es directamente controlable por la empresa para apoyar la aplicación de la estrategia. Por lo tanto las tácticas están encaminadas a dirigir las áreas operativas de la organización y pueden ser aplicadas independientemente.

Mientras la aplicación de herramientas gerenciales está destinada a hacer las cosas mejor que la competencia y, por lo tanto, esas herramientas son de naturaleza *táctica*, la estrategia apunta a hacer las cosas de *manera diferente*. Esta diferencia es crucial (Kluyber.2001:6).

2.3.3 Metas, Políticas y programas

En su ensayo titulado “Estrategias para el cambio” James Brian Q. (Mintzberg 1997:7-8) proporciona unas definiciones útiles para introducirnos en el proceso estratégico:

Una **estrategia** es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.

Las **metas** (u **objetivos**)¹¹ establecen *qué* es lo que se va a lograr y *cuándo* serán alcanzados los resultados, pero no establecen *cómo* serán logrados.

Las metas principales - aquellas que afectan la dirección general y viabilidad de la entidad - se llaman *metas estratégicas*.

Las **políticas** son reglas o guías que expresan los *límites* dentro de los que debe ocurrir la acción. Las políticas principales - aquellas que guían la dirección general y la posición de la entidad y que también determinan su viabilidad - se denominan *políticas estratégicas*.

Los **programas** especifican la *secuencia de las acciones* necesarias para alcanzar los principales objetivos. Los programas ilustran *cómo*, dentro de los

¹¹Mientras que Mintzberg trata estos dos conceptos de manera similar, Kluyver (2001:15-16) las diferencia: Las metas son declaraciones abiertas y generales sobre resultados deseables; “ser rentables” o “preocuparnos por todas las partes corporativas interesadas” son ejemplos de metas. En cambio, los objetivos son más específicos y, en consecuencia, mensurables, “convertirnos en la empresa número uno de nuestra industria para el año 2002”, por ejemplo, es una declaración tangible y mensurable sobre los resultados estratégicos deseados.

límites establecidos por las políticas, serán logrados los objetivos. Aseguran que se asignen los recursos necesarios para el logro de los objetivos y proporcionan una base dinámica que permitirá medir el progreso de tales logros. A los principales programas que determinan el empuje y la viabilidad de la entidad se les llama *programas estratégicos*.

En un sentido general la estrategia denota un programa general de acción y un despliegue implícito de empeños y recursos para obtener objetivos trascendentes. Las estrategias señalan los grandes rumbos de acción y asignación de recursos con que la empresa aspira a mantenerse en el mercado, superando los esfuerzos y logros de los competidores.

Por definición la estrategia implica la entrega y el compromiso de toda la organización. La competencia natural es evolutiva. La competencia estratégica es revolucionaria, Stern & Stalk (1998:18-19)

El propósito y la misión de la empresa nos definen su política. La estrategia es la aplicación de dicha política en el entorno y las tácticas son los medios de aplicación de la estrategia.

2.3.4 Estrategias deliberadas y estrategias emergentes

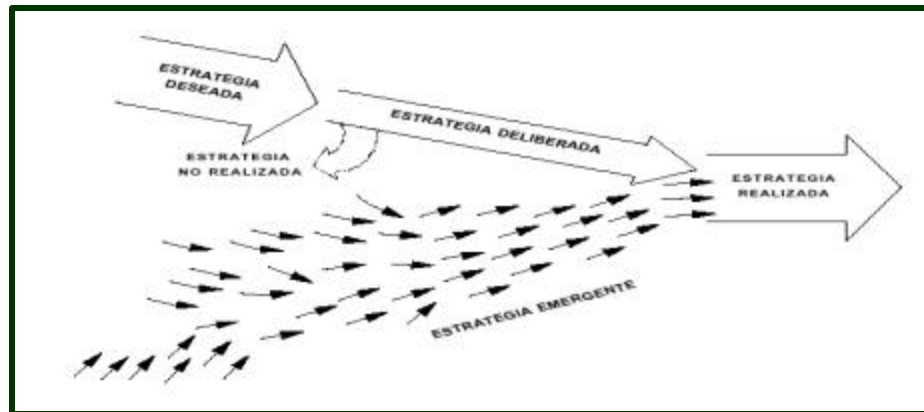
Mintzberg(1997:16-17) precisa la existencia de "**estrategias deliberadas**" y "**estrategias emergentes**" como puntos límites de un continuo a lo largo del cual se pueden encontrar las estrategias que se "modelan" en el mundo real.

Para que una estrategia sea en realidad *deliberada*, en el que se haya asumido un patrón *tal cual* se planeó en forma consciente, tendría que venir de los altos mandos, haber sido aceptados por todos los demás y luego asumidos sin interferencia alguna de las fuerzas externas del mercado, de instancias tecnológicas, políticas u otras.

De igual manera, una verdadera estrategia *emergente* implica una orden de los altos mandos, requiere consistencia en la acción, sin intencionalidad alguna.

Algunas estrategias, no obstante, se acercan bastante a una u otra de estas formas, mientras que la mayor parte, se ubican en medio de las dos, ya que reflejan tanto aspectos deliberados como emergentes.

Grafico No. 1 Formas de Estrategias



Fuente: Adaptado de Mintzberg (1997)

2.3.5 Principios de la evaluación de las estrategias

Entre las muy diversas pruebas a las que se puede someter una estrategia de negocios se pueden distinguir los siguientes criterios generales (Mintzberg 1997:81-82):

- *Consistencia*: La estrategia no deberá presentar metas ni políticas inconsistentes entre sí.
- *Consonancia*: La estrategia deberá representar una respuesta adaptativa al medio ambiente externo, así como a los cambios relevantes que en él ocurren.
- *Ventaja*: La estrategia deberá facilitar la creación o preservación de la superioridad competitiva en el área elegida de actividades.
- *Factibilidad*: La estrategia no deberá agotar los recursos disponibles y tampoco generar problemas irresolubles.

2.3.6 Antecedentes de Estrategas

La estrategia militar y diplomática existe desde los inicios de la historia. Con el crecimiento de las sociedades y la creciente complejidad de los conflictos sociales; generales, hombres de estado y capitanes, estudiaron, codificaron y probaron los conceptos estratégicos esenciales hasta lograr una estructura coherente de principios.

La esencia de esos principios fue afinada de varias formas en las máximas de Sun Tzu, Maquiavelo, Napoleón, Von Clausewitz, Foch, Lenin, Hart, Montgomery o MaoTse tung. Los principios básicos de la estrategia fueron aplicados y registrados mucho antes de la era cristiana. Así pues, ya en tiempos de la Antigua Grecia, con Filipo y Alejandro Magno (Reyes macedonios) el concepto de estrategia tenía tanto componentes de planeación como de toma de decisiones o acciones conjuntamente. Estos dos conceptos constituyen la base para la estrategia.

Donald Krause (1997) nos hace un breve explicación sobre Sun Tzu, (autor de los ensayos del “Arte de la guerra”) quien vivió en China hace 2500 años y fue tenido como un experto en estrategia militar. Sus enseñanzas se pueden aplicar en muchas situaciones de negocios y políticas; por lo que dirigentes de todo el mundo (entre ellos Mao Tse Tung) han estudiado, estudian y llevan a la práctica la obra de Sun Tzu.

La idea esencial de Sun Tzu, es que las batallas o las competencias las gana la organización o la persona que en primer lugar, cuenta con la *ventaja competitiva* mayor y que en segundo lugar, comete menos errores.

2.3.7 El Estratega empresarial

Burgeois y Brodwin¹² crearon una tipología de enfoques para implantar estrategias en las empresas. Los llaman “modelos”. Mintzberg (1997:23-27).

- **El estratega como entrenador** (o el modelo cultural). El director general es como un entrenador que exhorta al personal de la empresa a creer en la misión de la empresa, pero le permite a las personas crear detalles para cumplir con ella. El director trata de crear una cultura organizacional, que es compartido por los miembros de la organización.
- **El estratega como actor racional** (o el modelo del comandante): En el cual el director es un actor racional. El comandante usa el poder y la información para hacer análisis racionales exhaustivos antes de emprender una acción. Divide a la empresa en pensadores y actores: las personas que formulan (el comandante y su equipo de planificación) y las personas que ponen en práctica (todos los demás). Puede generar desmotivación y ninguna innovación.
- **El estratega como arquitecto** (o el modelo del cambio): Se inicia en el punto donde termina el modelo del comandante, con la implantación. En este modelo, las recomendaciones estratégicas han sido recibidas de alguna manera y ahora el estratega debe lograr que la organización las ponga en práctica. Requiere que el estratega recurra a los instrumentos de la administración y la ciencia conductual para aplicar la estrategia.
- **El estratega como coordinador** (o el modelo colaborador): El estratega se preocupa por cómo lograr que el equipo de Alta dirección ayude a desarrollar una buena serie de metas y estrategias y se comprometa con ellas.

13 Basado en Nourgeois, L.J y D.A. Brodwin, "Strategic Implementation: Five approaches to an elusive phenomenon". Strategic management journal 5 (1984):241-64

- **El estratega como entrenador** (o el modelo cultural). El director general es como un entrenador que exhorta al personal de la empresa a creer en la misión de la empresa, pero le permite a las personas crear detalles para cumplir con ella. El director trata de crear una cultura organizacional, que es compartido por los miembros de la organización.
- **El estratega como orquestador y juez** (o modelo creciente): el director general propicia que los gerentes desarrollen, defiendan e implanten estrategias sólidas. En este modelo, la estrategia crece del interior de la empresa, de la base hacia arriba. El director general establece límites o supuestos para las acciones de la organización y, de ahí pondera el valor de las estrategias sugeridas.

A pesar de que la ideología del modelo del comandante es la que prevalece, es raro que las estrategias sean creadas por una sola persona. La creación de estrategias suele ser un proceso de grupo y los procesos de grupo están llenos de problemas potenciales.

Cualquier persona sin importar su posición o rango, y que en la organización controle acciones clave o establezca precedentes puede ser considerado como un estratega: a su vez, “el estratega” puede ser también un conjunto de personas.

Los administradores en especial los administradores generales, son los candidatos obvios para desempeñar dicho papel, debido a que por lo común su perspectiva es más amplia que la de muchos integrantes de su equipo, y también porque son quienes tienen la mayor capacidad de tomar decisiones dentro de la organización.

Los Administradores rara vez establecen metas específicas. Practican “el arte de inventar sobre la marcha”, intentando “evitar políticas de camisa de fuerza”, y concentrándose, sobre todo, en unos cuantos aspectos significativos.

2.3.8 Modelos para crear estrategias

Mintzberg (1997:26-27) identificó tres modelos conceptuales para crear estrategias: el empresarial, el planificador y el adaptativo, identificando el papel de los estrategas en cada modelo.

Según el **modelo empresarial**, el poder está centralizado en manos del director, cuyo comportamiento está dominado por la búsqueda activa de oportunidades, por la persecución de la meta del crecimiento sobre todo y por dramáticos saltos hacia delante, frente a la incertidumbre. El Liderazgo en el modelo empresarial está muy vinculado con la creación de una visión. El punto focal está en el líder.

El **modelo de la planificación** se caracteriza por la importancia que concede al análisis (sobre todo a la evaluación de los costos y los beneficios de las propuestas que compiten). El “estratega” es un clasificador que ordena estrategias genéricas en condiciones bien definidas y después se adhiere a ellas de por vida. En un sentido no hay estrategia, salvo el empresario que quizás haya desarrollado la estrategia original.

En el **Modelo adaptativo** el poder se divide entre los muchos componentes de la empresa, las metas son indefinidas y la empresa reacciona ante los problemas existentes, en lugar de buscar nuevas oportunidades, y las decisiones son desarticuladas e incrementales.

Los japoneses piensan más en términos de “acomodación estratégica” o “persistencia adaptativa”. Rara vez, y bajo su punto de vista, un dirigente (o un grupo planificador estratégico) logra una estrategia audaz que guíe infaliblemente a la empresa. La habilidad de la organización debe llevar información e ideas desde la base hasta la superficie y volver, otra vez, a un diálogo continuo que los japoneses valoran sobre todas las cosas.

2.4 LA ESTRATEGIA COMPETITIVA

2.4.1 Estrategia competitiva de Porter

Es la búsqueda de una posición favorable dentro de una industria. Michael Porter (2004), fundamenta que la competencia determina el éxito o fracaso de las empresas. También establece la conveniencia de las actividades que pueden favorecer su desempeño, como innovaciones, una cultura cohesiva o una adecuada implementación.

La ventaja competitiva se puede poseer gracias a muchos factores, entre ellos los *recursos humanos superiores, la posición superior, la ejecución superior y la innovación*. Según Sun Tzu, el general ideal gana la batalla antes de que empiece la lucha. Sun Tzu (2002:72-73).

La ventaja competitiva nace fundamentalmente del valor que una empresa logra crear para sus clientes y que supera los costos de ello.

2.4.2 Los cinco factores de la competencia que determinan la rentabilidad de una industria

Según Porter (2004:4-6) el éxito de una empresa reside en dos factores principales: la naturaleza *atractiva* de la industria en la que compite y su *posición relativa* dentro de esa industria.

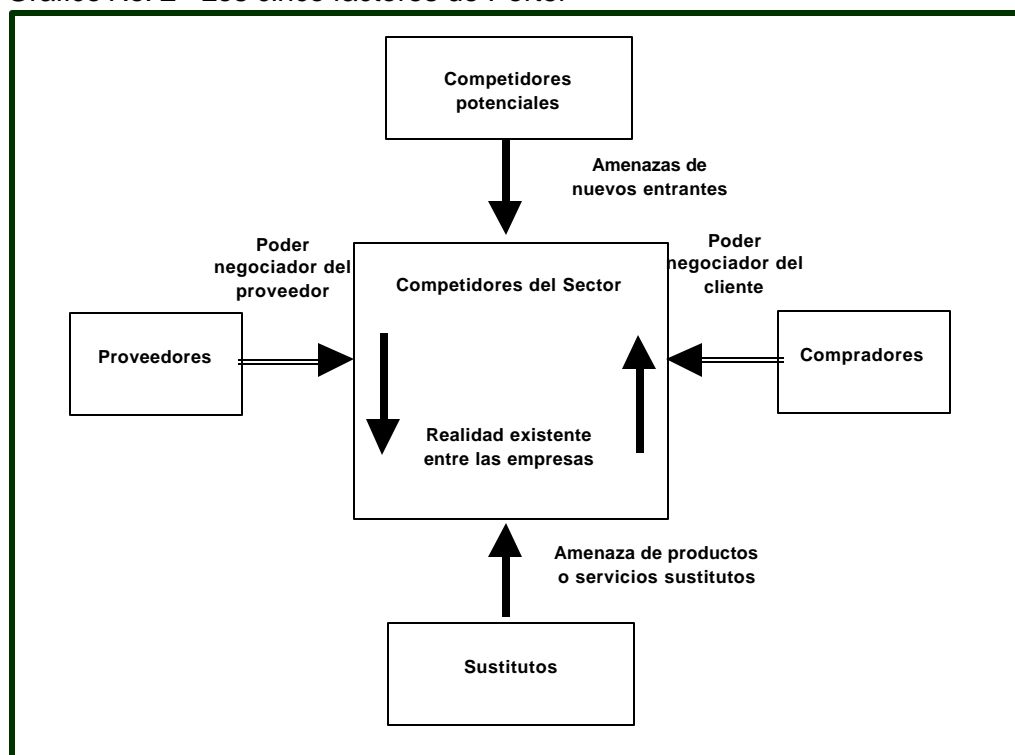
El primer determinante fundamental de la rentabilidad de una empresa es el atractivo de la industria. En toda industria, sin importar si es nacional o internacional, o si se produce un bien o servicio, las reglas de la competencia están contenidas en **cinco fuerzas de la competencia**: *la entrada de más competidores, la amenaza de los sustitutos, el poder negociador de los*

compradores, el poder negociador de los proveedores y la rivalidad entre los competidores actuales.¹³

La fuerza combinada de los cinco factores determina la capacidad de las compañías de un sector industrial para ganar en promedio tasas de rendimiento sobre la inversión que superen el costo del capital. La rentabilidad no depende del aspecto del producto ni de si ofrece poca o mucha tecnología, sino de la estructura de la industria.

Los cinco factores determinan la rentabilidad de la industria porque influyen en los precios, en los costos y en la inversión que deben realizar las compañías, es decir, en los elementos del rendimiento.

Grafico No. 2 Los cinco factores de Porter



¹³ Andrew Grove, fundador de Intel, ha sugerido agregar una sexta fuerza al modelo de Porter: la influencia de los productos complementarios. Se trata de un negocio integrado por empresas a las que los clientes les compran productos complementarios. Las computadoras necesitan el software y el software necesita el hardware. Cuando los intereses de la industria están alineados con los de aquellos que ofrecen productos complementarios, se preserva el *statu quo*. Las nuevas tecnologías o enfoques pueden trastocar, sin embargo, el orden existente y hacer que sus rumbos dejen de converger.

2.4.3 Las Estrategias genéricas de Porter

El segundo aspecto fundamental de la Estrategia competitiva es la *posición relativa* que ocupa dentro de la industria. De ello depende si su rentabilidad estará por arriba o debajo del promedio¹⁴.

El criterio básico de un desempeño más que regular a largo plazo es la *ventaja competitiva sustentable* frente a sus competidores. Aunque una empresa pueda tener multitud de puntos fuertes y débiles frente a sus rivales, hay dos tipos básicos de ventaja competitiva a su alcance: *costos bajos y diferenciación*. Ellos dan origen a tres estrategias genéricas para lograr un desempeño superior al promedio de la industria: *liderazgo en costos, concentración en los costos y concentración en la diferenciación*. Porter (2004:10-11)

El concepto de las estrategias genéricas se basa en que la ventaja competitiva constituye la esencia de cualquier estrategia y en que para lograrla es indispensable tomar una decisión.

2.4.4 Liderazgo en costos

Esta clase de liderazgo es quizá la estrategia genérica más clara. Consiste en que la organización se propone convertirse en el fabricante de costo bajo de su industria. Las fuentes de esta ventaja son diversas y están subordinadas a la estructura de la industria. Pueden ser la búsqueda de economías de escala, la tecnología de patente, el acceso preferencial a materias primas u otros.

¹⁴ C.K.Prahalad y G.Hamel, en su influyente artículo "The core competente of the corporation" publicado en *Harvard Business Review*, mayo-junio 1990, pp.79-91, insta a un cambio en el pensamiento estratégico: abandonar la idea del posicionamiento de la compañía dentro de las limitaciones impuestas por el entorno y adoptar el principio del desarrollo de la estrategia basada en los recursos y habilidades únicos de la compañía. Su tesis central es que una compañía es un conjunto de activos tangibles e intangibles que colectivamente definen su *capacidad distintiva* y si estos recursos están alineados en la persecución de una visión y motivados por metas y objetivos, se puede crear una *ventaja corporativa* que justifique la existencia de la empresa como entidad dedicada a múltiples negocios.

2.4.5 Liderazgo por Diferenciación

Es la segunda estrategia genérica de Porter. En ella la compañía intenta distinguirse dentro de un sector industrial en algunos aspectos ampliamente apreciados por los compradores. Escoge uno o más atributos que juzgue importantes y adopta un posicionamiento especial para atender esas necesidades. Ve premiada su singularidad por un precio más alto.

Cada industria tiene sus propios medios de diferenciarse. Puede basarse en el producto propiamente dicho, en el sistema de entrega con que lo vende, en el método de la mercadotecnia (por ejemplo publicidad ingeniosa) y en muchos otros factores. La lógica de la estrategia de la diferenciación exige que la empresa seleccione los atributos que sean distintos a los de los rivales.

2.4.6 Estrategia de Concentración

Es la tercera estrategia genérica de Porter (2004:14-16). Difiere radicalmente de las dos anteriores porque se basa en la elección de un estrecho ámbito competitivo dentro de un sector industrial. La empresa selecciona un segmento o grupo de segmentos de él y adapta su estrategia para atenderlos excluyendo a los restantes.

La decisión de convertirse en líder o en seguidor tecnológico es una manera de obtener un bajo costo o la diferenciación. Se tiende a ver el liderazgo tecnológico como un medio de alcanzar la diferenciación, mientras que al seguimiento se le considera un medio de conseguir un costo bajo.

Una organización que ensaya todas las estrategias genéricas pero sin lograr establecer ninguna de ellas se halla "atrapada en la mitad". No posee ventaja competitiva alguna.

Grafico. No. 3 Estrategia genérica

		VENTAJA COMPETITIVA	
		Costo más bajo	Diferenciación
ALCANCE COMPETITIVO	Objetivo amplio	<i>Liderazgo en Costos</i>	<i>Diferenciación</i>
	Objetivo limitado	<i>Enfoque en Costos</i>	<i>Enfoque en Diferenciación</i>

Fuente: Elaboración propia

2.5 LA VENTAJA COMPETITIVA Y LA CADENA DE VALOR

2.5.1 La cadena de valor

Michael Porter introdujo el concepto de cadena de valor para ayudar a identificar y evaluar fuentes potenciales de ventaja competitiva. Describe el proceso de creación de valor de una empresa en términos de una serie de procesos organizacionales claros. Las actividades primarias incluyen actividades relacionadas con la logística, las operaciones, el marketing, las ventas y el servicio. Las funciones administrativas específicas, la gestión de recursos humanos y el desarrollo de tecnologías son ejemplos de actividades de soporte.

La cadena de valor es la herramienta básica que permite dividir a la compañía en sus actividades estratégicamente relevantes a fin de entender el comportamiento de los costos, así como las fuentes actuales y potenciales de diferenciación. Se logra ventaja competitiva realizándolas mejor o con menor costo que los rivales.

La cadena de valor está integrada a un flujo más grande de actividades que Porter da el nombre de *sistema de valores*. Los proveedores cuentan con cadenas de valores (*valor ascendente*) que crea y entrega los insumos utilizados en ellas.

El criterio fundamental de la diferenciación, es la compañía y la función que su producto desempeña en la cadena de valor del cliente. Para obtener y mantener la ventaja competitiva es preciso conocer no sólo la cadena de valor de la compañía, sino como encaja en el sistema global de valores. (Porter 2004:34-35).

2.5.2 El valor

Desde el punto de vista de la competencia, el valor es lo que la gente está dispuesta a pagar por lo que se le ofrece y el valor superior se obtiene al ofrecer precios más bajos que la competencia por beneficios equivalentes o especiales que compensan con creces un precio más elevado.

La forma adecuada de examinar la ventaja competitiva consiste en analizar la cadena de valor y no el valor agregado. (Porter 2004:34-38).

Un buen plan estratégico y su implementación efectiva deben dar como resultado un aumento en el valor de la empresa para el accionista. Todo proceso de desarrollo de estrategias debe culminar en una validación financiera del valor de la empresa. Ésta se logra haciendo proyecciones financieras de las opciones estratégicas a las que se llega forzosamente en el análisis. La dimensión financiera y la dimensión estratégica deben ir de la mano tanto en el desarrollo de estrategias como en el control estratégico.

2.6 FASES DEL PROCESO ESTRATÉGICO

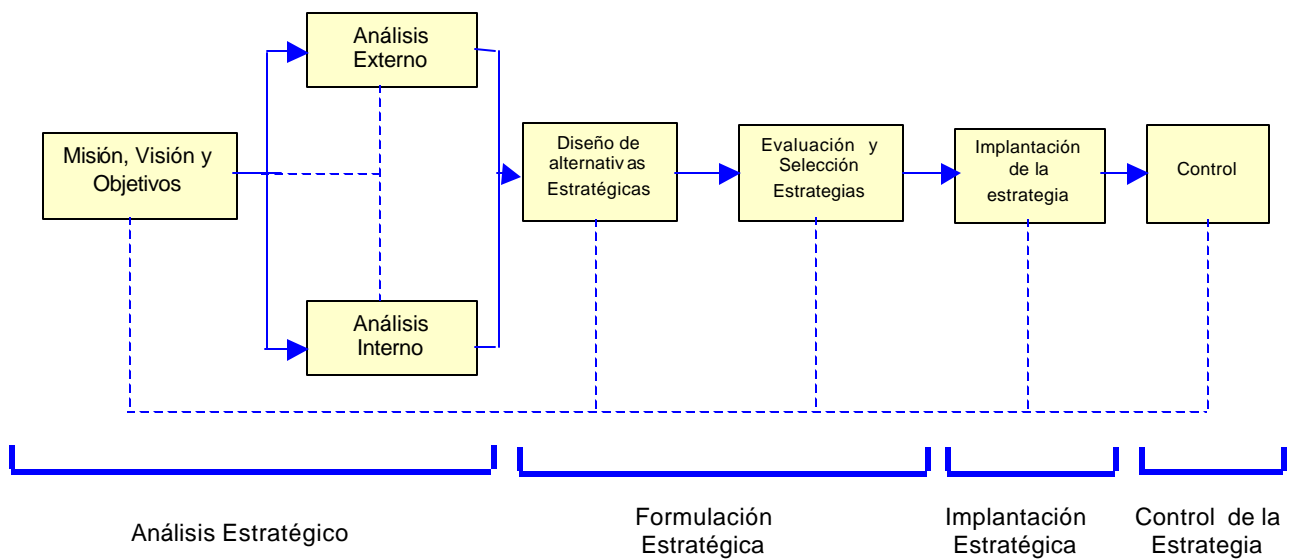
2.6.1 El proceso de Dirección Estratégica está compuesto por cuatro fases:

Análisis estratégico, formulación estratégica, implantación y control de la estrategia. (Grafico No. 4)

La generalidad de los modelos de dirección estratégica centran su atención en la fase de formulación (Planeación).

La fase de implantación de la estrategia ha sido poco estudiada y atendida por los investigadores sobre el tema.

Gráfico Fig. No. 4. Fases de la Dirección estratégica



Fuente: Elaboración propia

2.6.2 Análisis estratégico

El análisis estratégico consiste en comprender la posición estratégica de la organización en función de su entorno, sus recursos y competencias internas, y las expectativas e influencias de los responsables de la organización.

El análisis estratégico se propone conseguir una perspectiva de las oportunidades que ofrece el entorno y de las fuerzas que tiene la organización. La consideración del entorno, los recursos, las expectativas dentro del contexto cultural y político de la organización constituyen la base del análisis estratégico.

Dentro del análisis estratégico encontramos tres bloques:

- Misión y Objetivos.
- Análisis Externo.
- Análisis Interno.

El análisis de recursos y capacidades busca identificar el potencial de recursos y habilidades que posee la empresa o a los que puede acceder y se enmarca dentro del denominado análisis estratégico interno de la organización (Carrión y Ortiz, 2001).

2.6.3 Las Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas

El análisis FODA – o SWOT, como se le conoce en idioma inglés- consiste en una evaluación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas y es una herramienta útil para generar un *resumen* de una situación estratégica.

Las fortalezas y las debilidades pueden incluir a las habilidades, la experiencia, *el know-how* tecnológico, los recursos organizacionales, las capacidades competitivas, o las ventajas o desventajas posicionales definidas por variables como la participación de mercado, el reconocimiento del nombre o la marca, o las capacidades de distribución. Kluyver (2001:82).

Todo proceso de planificación estratégica requiere previamente una exhaustiva recopilación de información externa e interna. La información externa proviene del análisis del entorno, y sirve para identificar e incluso prever las oportunidades y amenazas que éste presenta para el desarrollo de los objetivos y acciones estratégicas.

Éstas tenderán a maximizar el aprovechamiento de **oportunidades** y minimizar el efecto de las **amenazas**. La información interna permite identificar las **fortalezas** y **debilidades**.

2.6.4 Formulación de la estrategia

En el bloque de la formulación de estrategias, se procede al diseño de las estrategias.

La planificación estratégica no es un fin en sí misma, sino que es un instrumento que favorece la cohesión interna y actúa como herramienta integradora de voluntades para avanzar conjuntamente en una misma dirección. Su naturaleza es dinámica y no estática.

Para minimizar riesgos y maximizar resultados, la planificación estratégica debe plantear estrategias y objetivos simples, claros, alcanzables y medibles.

2.6.5 Estrategias genéricas y el proceso de planeación estratégica

Dada la influencia decisiva que la ventaja competitiva tiene en un desempeño superior, la estrategia genérica debería ser la esencia del plan estratégico. Esta especifica el enfoque fundamental de la ventaja competitiva que se aplica y crea el contexto de las acciones que se efectuarán en las áreas funcionales. Pero en la práctica muchos planes estratégicos son meras listas de pasos, sin que se exprese claramente qué ventaja competitiva posee o trata de conseguir la empresa ni la manera en que lo hará. Porter (2004:25)

2.6.6 Implantación de la estrategia

Se ocupa de cómo traducir la estrategia en acción, mediante el diseño y la estructura de la organización, la planificación de los recursos y la gestión del cambio estratégico. El éxito de la implantación de una estrategia va a depender del grado en que estos elementos se integren de forma efectiva para crear por sí mismos competencias que al resto de las organizaciones les cueste imitar.

Las variables que favorecen la coherencia en la implantación de la estrategia son:

- El liderazgo estratégico del cambio.
- El ajuste de la estructura a la estrategia definida y
- La adaptación de la cultura (valores compartidos, existentes, ideales e instrumentales) a la nueva forma de dirección.

En el bloque de implantación de estrategias, se evalúan y seleccionan las mejores estrategias para el negocio y se implementan éstas. Finalmente, se procede a realizar el control de las estrategias mediante indicadores preestablecidos.

Para lograr efectividad en la implantación de la dirección estratégica en una organización es necesaria la existencia de pensamiento, actitud e intención estratégicos durante la ejecución.

2.6.7 El pensamiento estratégico

Kluyber (2001:14-17) nos dice que el pensamiento estratégico es el proceso utilizado por los líderes de la organización para crear una visión de ella, y para elaborar un plan maestro claro y conciso que permita concretar esa visión. Hace una distinción entre pensamiento estratégico y planificación estratégica. La planificación estratégica es un proceso utilizado para desarrollar un análisis de soporte, y para comunicar e implementar la estrategia elegida.

Únicamente el director ejecutivo o la alta gerencia de una empresa pueden “motorizar” el proceso del pensamiento estratégico, porque este comienza en la cúspide de la organización y es, en consecuencia, una especie de proceso de goteo. En cambio la planificación estratégica puede, y debería, tener un componente de abajo hacia arriba, importante para asegurar que se haya captado toda la información relevante sobre la estrategia.

El pensamiento estratégico proporciona las bases para la planeación estratégica y es, en gran medida, de naturaleza intuitiva, lleva a la perspectiva,

mientras que la planeación de largo alcance lleva a la posición y la planeación táctica lleva al rendimiento.

2.6.8 Actitud estratégica

Es la disposición de ánimo manifestada en la ejecución, con éxito, de las acciones relacionadas con la formulación, ejecución y control de la dirección estratégica.

“Más importante que las decisiones estratégicas tomadas en un período dado, es la existencia de una actitud estratégica consecuente, que se traduce en el hábito de tomar y poner en práctica decisiones estratégicas eficaces a lo largo de la vida organizacional. Ello incluye no solamente la implicación personal de cada uno de los directivos, sino su integración en una sinergia responsable tanto de las decisiones como de la forma en que son adoptadas y puestas en práctica”¹⁵.

El centro de la dirección estratégica debe centrarse en la efectividad, o lo que es lo mismo en la eficiencia y la eficacia, si se tiene en cuenta que ambas variables no son excluyentes, sino complementarias. El reto que enfrentan actualmente las organizaciones es ser cada día más eficientes y eficaces, entonces la actitud estratégica debe estar en correspondencia con ello.

Los elementos esenciales de la actitud estratégica son: Adaptabilidad, actitud voluntarista, carácter proactivo, actitud crítica y flexibilidad.

2.6.9 Propósito estratégico (o intención estratégica)

Hamel y Prahalad en su artículo “the strategic intent” (Hamel y Prahalad.1989:63-76) nos dicen que para alcanzar una posición de liderazgo en el mercado, no basta con poner énfasis en los impulsores de la competencia.

¹⁵ Dr. Humberto Blanco R. “La Dirección estratégica de la empresa. –Atención gerentes- Semanario de Negocios. Cuba.

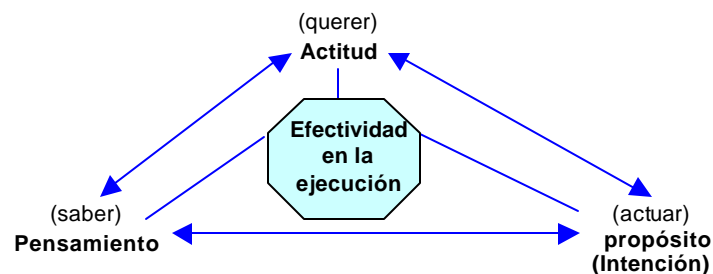
Hace falta un liderazgo fuerte y decidido a concretar una visión clara del futuro, es decir un *propósito estratégico*. Este propósito va más allá de la visión e irradia la orientación y el destino del negocio, además de incorporar un aspecto emocional con el cual los integrantes de la empresa se identificarán.

Con esa mentalidad las disparidades entre los recursos y las metas se convierten en desafíos y no en limitaciones, y “ganar” es la “obsesión” corporativa capaz de sustentar el sentido de urgencia durante un largo período de tiempo.

El propósito se refleja en la acción, señala el deseo de ganar Contribuye a mantener y fortalecer el pensamiento estratégico y la actitud estratégica. Orienta a la organización hacia los objetivos competitivos clave y brinda metas claras sobre las capacidades a desarrollar (“cómo cerrar la brecha de las capacidades”), los recursos que deben aprovecharse y los segmentos en los que es necesario concentrarse. Desde esta óptica, los recursos y capacidades actuales son puntos de partida para el desarrollo de la estrategia, y no limitaciones para su formulación. Kluyver (2001:16-17).

Sin estos tres elementos (Pensamiento, actitud y propósito estratégico), aunque su esencia puede parecer extremadamente subjetiva, ningún sistema de dirección estratégica será suficientemente efectivo.

Grafico No. 5 Correspondencia entre pensamiento, actitud y propósito (intención) para la ejecución efectiva



Fuente: M.Sc. Guillermo Ronda. Profesor del centro de Estudios de Gestión empresarial. Universidad de Holguín. (“La efectividad de la ejecución de la dirección estratégica “)

2.7 LIDERAZGO

Tanto o más importante que un buen plan estratégico es asegurarse que los líderes que lo impulsarán y llevarán a cabo son los más idóneos. Las debilidades de un trabajo de formulación estratégica pueden ser superadas con la acción de verdaderos líderes que puedan motivar y explotar las potencialidades del personal.

Formular una buena estrategia es una cosa e implementar el rumbo elegido es otra muy distinta. La ejecución eficaz requiere imaginación, previsión, impulso, coraje, fe, perseverancia y la capacidad para motivar e inspirar a los demás. (Kluyver.2001:213-214).

Los líderes son los que darán valor a todo lo formulado, si tienen la capacidad y habilidad para comprometerse y comprometer a la organización en el logro de los objetivos propuestos. No hay líder sin líderes seguidores. Si el líder es trascendental, es justo que espere que los demás seguidores líderes también sean trascendentales.

2.7.1 Definición

El más importante principio del Liderazgo es: *Los individuos tienden a seguir a quienes, en su opinión, les ofrecen los medios para satisfacer sus metas personales. Por ello, cuanto mayor sea la comprensión de los administradores de lo que motiva a sus subordinados y de la forma como operan estas motivaciones, y cuanto más demuestren comprenderlo en sus acciones administrativas, tanto más eficaces serán probablemente como líderes.* H.Koonz (1999:532-534).

Tannenbaum, Wesheler y Massarick en "leadership organization", definen el liderazgo como "el proceso de influir en otras personas para alcanzar los objetivos de la organización". Es influencia, esto es, el arte o proceso de influir

en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales. Sin embargo, el líder más que influir o persuadir, ordena, conduce y dirige, lo cual incluye los actos de influir y persuadir.

El éxito de las organizaciones depende de lo que se quiere a largo plazo (visión, misión), la elección del mejor camino y hacer las cosas bien (estrategias) y de un liderazgo capaz para que se haga todo lo anterior.

2.7.2 Líderes y estrategias clásicos

Krause (1997:14) sostiene que el éxito en la guerra, del mismo modo que en los negocios, depende fundamentalmente del *liderazgo*. Existen también otros factores que contribuyen al éxito (la información, la preparación, la organización, la comunicación, la motivación y la ejecución), pero la eficacia de estos factores queda determinada por completo por la calidad de liderazgo que se disponga.

Von Clausewitz estratega militar prusiano del siglo XIX siempre acentuó lo intangible del *liderazgo*. *J.Brian* (1997:11).

2.7.3 Características esenciales de los Líderes

Casi todos los gurús en los temas del liderazgo enumeran una serie de atributos o características que los líderes poseen o deberían poseer. Es así que personalidades en el estudio de este tema como Warren Bennis, Burt Nanus, James O'Toole, Stephen Covey, Max DePree, Herman Miller, Manfred F.R.Kets de Vries, describen sus propias opiniones y dan sus listados sobre los atributos del Liderazgo.

Se han realizado muchos estudios de rasgos. Ralph Stogdill ¹⁶ encontró que diversos investigadores han identificado rasgos específicos relacionados con la capacidad de liderazgo: cinco rasgos físicos (como energía, apariencia y altura), cuatro rasgos de inteligencia y capacidad, dieciséis rasgos de personalidad (como adaptabilidad, agresividad, entusiasmo y seguridad en uno mismo), seis características relativas al desempeño de tareas (como impulso de realización, persistencia e iniciativa) y nueve características sociales (como sentido de cooperación, habilidades para las relaciones interpersonales y capacidad administrativa).

Peter Drucker, el gran gurú empresarial, rechaza la posibilidad de encontrar unos pocos rasgos fundamentales. Afirma que el discutir sobre las características y rasgos del líder es una pérdida de tiempo: “personalidad de líder”, “estilo de líder” y “rasgos de líder” no existen, sostiene. El único rasgo de la personalidad que tenían en común todos los líderes eficaces que conocí era “carisma”, puntualiza Drucker, Boyett (1998:2-13).

Los líderes que han trascendido en el tiempo y que hasta hoy son modelos generacionales, se caracterizaron por su firmeza en la aplicación de principios y valores morales. La diferencia entre los verdaderos líderes de las diferentes épocas es que sus creencias y comportamientos se han ido adecuando a los diferentes entornos.

2.7.4 El Líder, estrategia de la transformación

Las empresas son dirigidas por la gente y para la gente. Las personas que integran una organización o sus partes interesadas inmediatas son únicas. Comprender sus preocupaciones, aspiraciones y capacidades es, por consiguiente esencial para entender la posición estratégica de una compañía y sus opciones para el futuro. Kluyver (2001:75).

¹⁷ Referencia hecha por Koonz: Ralph M. Stogdill, *Handbook of leadership: A survey of theory and research* (Nueva York, The Free press, 1974)

El director ejecutivo tiene la responsabilidad fundamental de fijar el rumbo estratégico de la empresa; los demás se ocupan esencialmente de aprobar los planes estratégicos (propietarios y directorio) o de implementar el rumbo lógico (gerentes y empleados).

Warren Bennis¹⁷ estudioso del liderazgo, encontró que los directores generales que tienen éxito despliegan cinco capacidades. Mintzberg (1977:27):

- Visión: Capacidad para crear y expresar una visión obligatoria de un estado deseado de cosas, de impartir claridad a esta visión e inducir el compromiso con ella.
- Comunicación y alineación. Pueden expresar su visión para conseguir el apoyo de múltiples bases.
- Persistencia, consistencia y enfoque, es decir capacidad para conservar el rumbo de la organización, sobre todo cuando las cosas se ponen difíciles.
- Delegación de facultades, y
- Aprendizaje de la organización, es decir encontrar maneras para que la organización supervise su propia actuación, relacione los resultados con los objetivos establecidos, cree y use información actualizada.

Bennis llamó “transformador” a este tipo de Liderazgo, pues tiene la capacidad de crear cambios progresivos en una organización.

2.7.5 Liderazgo eficaz

En una organización existe un liderazgo eficaz si básicamente se observan las siguientes características:

- Todos entregan con éxito lo mejor de sí (existen seguidores eficaces).
- Los esfuerzos de todos apuntan a una misma dirección.
- Se están logrando metas organizacionales.

¹⁸ Mintzberg estrajo estas notas de Bennis, W., "The Arform of Leadership". En The Executive mind. eds. S. Srivastva y Asociados, pp. 15-24

- La organización se renueva permanentemente.
- La organización es admirada por la sociedad.

2.7.6 Liderazgo carismático

Por vocación los líderes carismáticos son agentes de cambio. Parecen estar siempre descontentos e impacientes. Piensan que todo puede hacerse mejor, que la gente nunca da lo mejor de sus capacidades y que siempre hay maneras de contribuir más.

La impaciencia se traduce en acción. Son empresarios, sea que estén a la cabeza de sus propias organizaciones o que estén trabajando en una gran corporación. Parece que constantemente están buscando un reto mayor. Esta es la mentalidad del Líder carismático. J. Conger (1991:22).

Otra cualidad de los carismáticos, ligada a su sentido de oportunidad, es su capacidad para resolver defectos y motivar el cambio mediante su visión estratégica. Esta visión se convierte en un faro para sus subordinados y sin lugar a dudas para una organización que busca adaptarse a un futuro incierto. Proporciona cierta claridad en un momento en el que las cosas pueden estar no muy claras para revitalizar organizaciones, particularmente en épocas de incertidumbre.

Sin embargo, la ventaja del líder carismático – su impaciencia con el *statu quo* – puede convertirse en una debilidad. Puede llevarlos a desafiar directamente los sistemas y a la alta administración sembrando las semillas del antagonismo.

Los líderes carismáticos son una poderosa fuerza que, si no se maneja adecuadamente, puede crearle serios problemas a las organizaciones y creárselos a si mismos. Conger (1991:22-25).

A muchos de ellos, por ejemplo les atrae “la gran imagen”. Principalmente son conceptualizadores y promotores. Para tener éxito, deben rodearse de personas que sean buenas para la ejecución y el detalle.

2.7.7 Liderazgo basado en principios

S. Covey (1993:22) en su obra titulada “liderazgo centrado en principios” nos dice: *Basarse en principios brinda la seguridad que requerimos para no sentirnos amenazados por el cambio, las comparaciones o las críticas; ello configura también la guía para descubrir cuál es nuestra misión, definir nuestro rol y establecer nuestras pautas y objetivos.*

El bajo rendimiento es institucionalizado a menudo en las estructuras, en los sistemas, en los procedimientos y en los procesos de la organización. Si embargo hay unos pocos directivos que están rompiendo la mítica barrera humana y demostrando que es posible obtener un aumento del rendimiento humano del 500 %, no sólo del 5 por ciento.

Las personas que trabajan en organizaciones de alto rendimiento tienden a ser mucho más saludables y felices, precisamente por que se les trata como son: el recurso más valioso de la organización; por ello, todos se ayudan mutuamente para mejorar los niveles de calidad y productividad. (Covey 1993:90-91).

Vale la pena mencionar la analogía que Covey hace sobre los valores y principios: Los principios no son valores. Los valores son mapas. Los principios son territorios y los mapas no son territorios, sólo son intentos subjetivos de describirlos o representarlos. Cuánto más alineados estén nuestros mapas con los principios correctos, con las cosas tal como son, más precisos y útiles serán. Los mapas correctos influirán sobre nuestra eficacia mucho más que nuestros esfuerzos por cambiar actitudes y comportamientos. Covey (1993:124).

Aquello que obedece a la naturaleza humana y que está relacionada con sus aspiraciones supremas, tales como la paz, el amor, la justicia y la solidaridad, es inmutable; y por tanto el conjunto de principios y valores, se instituyen en la base fundamental del liderazgo.

El Poder centrado en principios: Es la marca de calidad, la distinción y la excelencia en todas las relaciones. Se basa en el honor: El líder honra al seguidor y éste opta libremente por colaborar, porque el también honra al líder. Se trabaja con la justicia, la bondad, la eficiencia y la eficacia, con la persona como un todo.

2.8 ÉTICA Y ESTRATEGIA

2.8.1 Confianza y Responsabilidad

Mintzberg en su explicación de “tener confianza”, expone el argumento de quienes dicen que debemos tener confianza en los gerentes: cuando la empresa tiene gerentes responsables, no hay motivo para que sea nacionalizada, democratizada, reglamentada ni presionada. Cabe confiar que los líderes de la empresa prestarán atención a las metas sociales. La sociedad debe aspirar a normas más elevadas de conducta. Dice: “Sin personas éticas y responsables en los puestos importantes, nuestra sociedad no vale gran cosa” (Mintzberg 1997:214).

Esto debería también aplicarse para el caso de las empresas públicas: si cuenta con gerentes responsables y eficaces y dan buenos resultados, no hay razón aparente para que una empresa pública sea privatizada.

2.8.2 Comisiones de Ética y Transparencia

Debido a que la corrupción es un mal endémico que corrompe todas las instancias de nuestra vida social, ataca instituciones públicas y privadas,

destruye núcleos familiares y pulveriza organizaciones¹⁸, es necesario se instalen comisiones de ética y transparencia (CETI) en los organismos públicos, con representantes de la sociedad civil e Instituciones de prestigio en el campo ético.

Es así que en Noviembre de 2003 se instaló la CETI de PetroPerú, que está integrada por profesionales de reconocida solvencia moral, representantes de diversas instituciones de la sociedad civil que reciben el nombre de comisionados, ejercen sus funciones *ad honorem* y tienen capacidad de voz y voto.

Como principales tareas la Comisión fomentará el respeto a los valores de la ética, facilitando el acceso del público a la información institucional, implementando los sistemas de atención, denuncias y consultas; participando como observador en los procesos de adquisiciones y contrataciones que realice la empresa.

La viabilidad de nuestro país tiene sus bases en una conducta ética y transparente de sus gobernantes¹⁹.

19 Ing. Bernardo Fernández Velásquez, Presidente de la Comisión de Ética y Transparencia Institucional de Petroperú S.A (CETI) : “¿Qué hacer frente a semejante mal? Cruzarnos de brazos no es la mejor solución porque eso nos convierte en responsables pasivos de la corrupción. Por eso mismo, nuestra tarea como ciudadanos es mantener una actitud de vigilancia constante para prevenir y erradicar actitudes contrarias al comportamiento ético y cabal que desvirtúan el rol que el Estado ha encargado a los funcionarios públicos. Los organismos públicos han sido por años los emporios de unos pocos que llegan al poder y que buscan el lucro personal en desmedro del bienestar social. La empresa más rentable e importante de nuestro país ha sido también la primera en instalar una Comisión que fomente estos temas como parte fundamental de la cultura institucional. La CETI no es un adorno o una declaración de buenas intenciones. Es más bien la concreción de lo que hasta hace unos años resultaba una utopía: la posibilidad de que los ciudadanos puedan vigilar de cerca el correcto devenir de los organismos públicos. A fin de cuentas, los verdaderos dueños de Petroperú S.A. somos todos los peruanos”.(Memoria Anual CETI PetroPerú. Nov.2004).

¹⁹ “No es posible en avanzar en diseñar y poner en práctica una estrategia de desarrollo viable y sostenible en los dos primeros decenios del siglo XXI, sin construir y reafirmar un conjunto de valores individuales y colectivos que la sustenten”: Valores democracia y estrategia de desarrollo. Agenda Perú. p. 291. Capitulo 8: Cultura, identidad y valores.

2.9 LA CULTURA Y LA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

2.9.1 La cultura organizacional

Consta de una serie de elementos intangibles que comparten los miembros de una organización: sus valores, las creencias que guían sus acciones, los sobreentendidos e, incluso las formas de pensar. Mintzberg (1997:184).

En las culturas ricas los miembros se identifican con la organización y se comprometen con valores y creencias que son fuente de inspiración. La cultura de la organización es aprendida, compartida y transmitida.

Gran parte de la conducta que estructura las estrategias está influida por valores; diversos administradores confrontados con la misma información, tienen la posibilidad de elegir diferentes estrategias basados en su criterio personal, esto es, en sus valores. Mintzberg (1997).

Los valores constituyen una pantalla perceptiva o “prisma” a través del cual los administradores examinan y equilibran y ponderan distintas opciones, oportunidades, o amenazas. Los valores componen las expectativas del comportamiento deseable o inaceptable que se transforman en la “cultura” de la organización.

2.9.2 Estrategias genéricas y cultura organizacional

Cada estrategia genérica requiere una cultura propia. La diferenciación facilita una cultura que estimule la innovación, la individualidad y la aceptación de riesgos, mientras que el liderazgo en costos se facilita mediante la frugalidad, la disciplina y la atención al detalle. Si la cultura es la adecuada, reforzará de manera firme la ventaja competitiva que la estrategia genérica trata de conseguir. (Porter 2004:24).

2.10 ORGANIZACIONES QUE APRENDEN

2.10.1 Las cinco disciplinas

Peter Senge, en su libro “La Quinta disciplina” (Senge: 2004) habla de cómo crear organizaciones en las cuales las personas amplíen, constantemente su capacidad para producir los resultados que desean en realidad, en las cuales se nutran patrones de razonamiento nuevos y más amplios, se liberen las aspiraciones colectivas y las personas estén aprendiendo permanentemente a aprender juntas y las denomina las “organizaciones que aprenden”.

Senge identifica cinco disciplinas para aprender que son la base de la organización que aprende: La primera disciplina es el dominio personal. La segunda disciplina son los modelos mentales. La tercera disciplina es la creación de la visión compartida. La cuarta disciplina es el trabajo en equipo y la quinta disciplina es la lógica del sistema.

Esta tiene a su vez once leyes, en la que la undécima dice: *No existen culpas*. Senge quiere decir con ello que es tonto echarle la culpa a factores externos, cosa que por desgracia, hacen muchísimos directores. “La lógica del sistema nos enseña que no existe el exterior, que usted y la causa de sus problemas forman parte de un mismo sistema”. El “ambiente” y “la empresa” forman parte del mismo sistema. Mintzberg (1997:450).

2.10.2 Modelo oriental de razonamiento estratégico

Hamel y Prahalad en su ensayo “La intención estratégica”²⁰ Mintzberg (1997:443-445), al tratar de entender cómo en las décadas de 1960, 1970 y 1980, las empresas japonesas pequeñas como Honda, Komatsu y Canon, pudieron superar a rivales estadounidenses y europeas más grandes, como General Motors, Caterpillar y Xerox, encontraron que el razonamiento

²⁰ Hamel G y C.K. Prahalad, “Strategic intent”, Harvard Business Review (Mayo- Junio de 1989: 63-76)

estratégico de los estrategias occidentales y orientales tenía modelos muy diferentes.

El modelo occidental decía que las empresas deben restringir sus ambiciones de tal manera que correspondan a los recursos disponibles, que deben buscar ventajas inherentemente sostenibles y que deben buscar nichos que no hayan sido ocupados por competidores más fuertes. Buscaban la congruencia ciñéndose a las prácticas de la industria generalmente aceptadas.

El énfasis del modelo oriental no radica en lo adecuado de las estrategias, sino que se dirige a encontrar una respuesta para el problema de cómo apalancar los recursos escasos, con el objeto de alcanzar metas aparentemente inalcanzables. Se subraya la necesidad de acelerar el aprendizaje de la organización, de tal manera que la empresa pueda crear ventajas nuevas a mayor velocidad que los competidores. En lugar de buscar nichos, las empresas orientales tratan de encontrar reglas nuevas de la industria las cuales podrían erosionar las ventajas de sus competidores. A diferencia del modelo occidental, asignan recursos a las competencias medulares que llegan a todas las unidades de negocios de productos/mercados. Se concentran en la intención particular de la estrategia.

2.10.3 Competencias y Administración del conocimiento

Según la definición de Spencer y Spencer²¹, competencia es una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a un desempeño superior en un trabajo o situación. Ernst & Young²² define competencia como *la característica de una persona, ya sea innata o adquirida, que está relacionada con una actuación de éxito en un puesto de trabajo*. M.Alles (2000:59).

22 Spencer y Spencer. Competence at work, models for superior performance. John Wiley & sons Inc. USA. 1993

23 Ernst & Young, "Innovación en la gestión empresarial". Fascículo No. 6 *Gestión por competencias*. Cuadernos Cinco Días, Madrid. 1998

Las organizaciones en una sociedad basada en el conocimiento buscan ser productivos si se fusionan en un conocimiento único y unificado.

Drucker (1994:6-10) argumenta que nos estamos convirtiendo muy rápidamente en una sociedad de clases nuevas. El verdadero recurso dominante y factor de producción absolutamente decisivo no es ya el capital, ni la tierra ni el trabajo. Es y será el conocimiento. En lugar de capitalistas y proletarios, las clases de la sociedad post capitalista son trabajadores de conocimientos y trabajadores de servicios.

El valor se crea hoy por la productividad y la innovación, ambas aplicaciones del conocimiento al trabajo. Los grupos sociales dominantes de la sociedad de conocimiento serán los “trabajadores del conocimiento”.

2.10.4 Empowerment

Significa que los empleados, administradores o equipos de todos los niveles de la organización tienen el poder para tomar decisiones sin tener que requerir la autorización de sus superiores. La idea en que se basa el *empowerment* es que quienes se hallan directamente relacionados con una tarea son los más indicados para tomar una decisión al respecto, en el entendido de que poseen las aptitudes para ello. H. Koonz (1999:303).

El sustento histórico de la idea de *empowerment* radica en las propuestas sobre sugerencias, enriquecimiento de funciones y participación de los empleados. Implican asimismo que empleados y equipos acepten la responsabilidad de sus acciones y tareas.

El *empowerment* de los subordinados significa que los superiores tienen que compartir su autoridad y poder con sus subordinados. Los empleados desean ser tomados en cuenta y participar en las decisiones, lo que a su vez produce en ellos una sensación de pertenencia, realización y autoestima.

Según Ken Blanchard (1996), para crear el *empowerment* del personal y de las organizaciones la clave primera es compartir la información con otros, en realidad con *todos*. El personal sin información no puede actuar responsablemente.

El personal con información se ve impulsado a actuar responsablemente.

La segunda clave, crear autonomía a través de los límites de la estructura organizativa y la tercera, reemplazar la jerarquía por equipos autodirigidos.

Las tres claves funcionan en una interacción dinámica.

2.10.5 Benchmarking

Es el proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra los más fuertes competidores o contra aquellas compañías, que se reconocen como los líderes de la industria²³

Sun Tzu decía hace más de 500 años A.C.: Si conoces a tu enemigo y te conoces a ti mismo, no debes temer el resultado de cientos de batallas.

Objetivos:

- Verificar la necesidad de mejora (sentido de urgencia).
- Fomentar pensamiento de saltos agigantados.
- Medir el desempeño de la organización respecto a las más avanzadas.
- Establecer el gap (brecha) de aprendizaje.
- Igualar o superar el desempeño de la organización objetivo.

Con el benchmarking, el enfoque es externo en vez de hacia adentro, se utilizan las mejores prácticas ya probadas en vez de ir con cambios evolutivos

²³ David T.Kearns.C:E:O.,Xerox Corporations . American Productivity& Quality Center.1990

y se establece un alto compromiso en la organización. Las metas que se plantean son Objetivas, creíbles, proactivos y de liderazgo industrial.

2.11 EI PROCESO DE PRIVATIZACIÓN

2.11.1 Antecedentes

Gustavo Guerra –García (G.Guerra .1999:73) en su libro “La reforma del estado en El Perú” hace el siguiente resumen sobre el proceso de privatización en el Perú en la década del noventa: “Hacia 1990 el Estado contaba con 180 empresas públicas- además de las 226 unidades productivas en las que el Estado tenía participación accionaría, pero la mayoría de ellas enfrentaba serias restricciones para operar con eficiencia. Por lo anterior sólo en 1989 las empresas estatales acumularon pérdidas por US \$ 531 millones.

En ese momento existían condiciones que hacían urgente la ejecución de un programa de privatización porque el Estado estaba “quebrado” y era incapaz de financiar los requerimientos de inversión de las empresas públicas que también estaban, en muchos casos, en similares condiciones. La única solución para generar inversión, sin afectar el delicado equilibrio fiscal del Estado, parecía ser la privatización de esas unidades”.

2.11.2 Alcances de la Privatización

Carlos Boloña, (2000:185) ex Ministro de Economía del Gobierno de Fujimori, sostuvo: privatizar es hacer de forma privada lo que antes se hacía públicamente. No sólo es transferir la producción y el quehacer, sino también los activos, derechos de propiedad, gestiones, concesiones, beneficios sociales, entre otros y que no hay razones técnicas para que existan empresas públicas. Las razones son políticas decía: seguridad, monopolios naturales, bienes públicos y externalidades o el absorber empresas quebradas.

El Congresista Javier Diez Canseco en un artículo publicado bajo el título “Fracasan privatizaciones”, expresó su discrepancia sobre las privatizaciones efectuadas en el Perú en la década del noventa²⁴. Señala que ello provoca la desnacionalización del aparato productivo al vender recursos peruanos a extranjeros, estos alientan bajos salarios, dan mal servicio o abusan de los usuarios; hay desconocimiento del destino del dinero recaudado, es decir hay falta de transparencia y que la empresa privada no es sinónimo de eficiencia. Hay empresarios que actúan en política para ganar privilegios - expresa - entre otros puntos de su artículo periodístico.

2.11.3 La privatización de las refinerías

Boloña refiere que durante el período 1991-1998 se inicia un programa agresivo de privatizaciones que ha generado 8,656 millones de dólares, de los cuales el petróleo representa el 11 %. Boloña (2000:187).

Sobre este tema continúa mencionando que dentro del marco económico de la presente década, en un entorno coherente con las tendencias de apertura, promoción y desregulación, se iniciaron las privatizaciones en el sector hidrocarburos.

Se privatizaron grifos de Petroperú, la refinería La pampilla, Solgas, yacimientos petroleros y terminales. Las privatizaciones representaron 939 millones de dólares. Se vendieron 78 de sus grifos, por 38.8 millones dólares. La refinería La Pampilla fue privatizada en Junio de 1996, subastándose el 60 % de las acciones de Petroperú, subasta que ganó el grupo Refinadores del Perú, compuesto por Repsol-YPF que ofreció 180.5 millones de dólares. Boloña (2000:215-220).

De acuerdo con el plan de promoción de la inversión privada de PETROPERÚ S.A., desde 1992 se transfirieron al sector privado las unidades de negocio:

²⁴ Diario “La República” . 20-6-99

Lote 8/8X (Selva), Lote X/XI (Talara), Terminales del Norte, Centro y Sur, Petromar, transoceánica, Refinería La Pampilla, Planta de Lubricantes y Plantas Eléctricas y de Gas Natural, Solgas, Plantas de ventas del Aeropuerto Lima-Callao. Los recursos percibidos por estas transacciones fueron transferidos al Tesoro Público.

UNIDADES DE NEGOCIO DE PETROPERÚ, PRIVATIZADAS

1992	Estaciones de Servicio
1992	Solgas
1993	Transoceánica
1993	Petromar
1996	Lotes X Noroeste
1996	Lotes 8/8X Selva Norte
1996	Refinería La Pampilla (60%)
1996	Plantas de grasas y lubricantes
1996	Plantas eléctricas y de gas natural
1997	Terminales y plantas de venta
2000	Planta de ventas del Aeropuerto Lima-Callao

El proceso de privatización redujo notablemente el ámbito de operación de la empresa y su capacidad de generar renta especialmente la derivada de la extracción petrolera. Actualmente, PETROPERÚ S.A. desarrolla sus actividades solamente en el “downstream” de la industria (refinación, transporte y comercialización de combustibles líquidos) en los que compite sin ventajas frente al competidor privado.

Como puede apreciarse en el cuadro No 1, el volumen de la importación de petróleo por parte de PetroPerú se ha duplicado en los últimos cinco años, y la compra del crudo de sus antiguos yacimientos ahora privatizados, debe pagarlo a precio de paridad internacional; cuando antes el costo de extracción le significaba sólo entre 8 y 10 dólares por barril.

Cuadro No. 1 **Importación de crudo y combustibles**

Importaciones de Petroperú					
(Miles de barriles)					
Producto	2000	2001	2002	2003	2004
Petróleo	5,277	6,147	5,531	8,252	10,260
Diésel	7,919	5,206	3,877	4,562	5,123
Otros	838	1,084	2,251	2,437	870
Total	14,034	12,437	11,659	15,252	16,254

Fuente: Memoria 2004. PetroPerú

Como también es deficitario en la producción de Diesel y Gas licuado de petróleo (GLP), debe importarlo para atender la demanda interna, que no es cubierta por REPSOL.

Cuadro No. 2 **EVOLUCIÓN DE LA PRODUCCIÓN y DEMANDA DE PETRÓLEO EN EL PERU (2000-2004)**

	UNIDAD	2000	2001	2002	2003	2004
Producción	MBDC ²⁵	95.3	93.1	92.8	87.3	79.9
Demanda de petróleo (carga en refinerías)	MBDC	143.5	152.7	148.7	142.8	144.9

Fuente: Ministerio de Energía y Minas 2004. www.mineng.gob.pe

Cuadro No.3 **EVOLUCIÓN DE LA DEMANDA Y PRODUCCIÓN NACIONAL DE COMBUSTIBLES (2000-2004)**

	UNIDAD	2000	2001	2002	2003	2004
Producción	MBDC	153	161	160	164	176
Demanda de combustibles	MBDC	148	140	140	135	145

Fuente: Ministerio de Energía y Minas 2004 - www.mineng.gob.pe

²⁵ MBDC, Miles de barriles por día calendario

2.11.4 OSINERG Organismo supervisor de la inversión en energía

La percepción de que una excesiva concentración del mercado podría generar presiones para el alza de los precios, determinó la necesidad de crear regulaciones antimonopólicas y de defensa del consumidor. Esta función de regulación en el sector energético y de hidrocarburos es efectuada por la Organismo supervisor de la inversión en energía (OSINERG) que aprueba, regula, fija, revisa y modifica las tarifas eléctricas, las tarifas de transporte y distribución de gas natural por redes de ductos y las tarifas de transporte de hidrocarburos líquidos por ductos, así como los procedimientos de la regulación tarifaria, mediante Resoluciones de su Consejo Directivo. Fiscaliza además el cumplimiento de las disposiciones legales y técnicas relacionadas a Seguridad, Operaciones y Asuntos Ambientales²⁶.

²⁶ Página Web de OSINERG www.osinerg.gob.pe/.

3.1 EMPRESA EN ESTUDIO - PETROPERU S.A.

3.1.1 Breve reseña histórica de PetroPerú S.A.²⁷

El 9 de octubre de 1968, el gobierno militar encabezado por el general Juan Velasco Alvarado, realizó la "toma de Talara", nacionalizó los activos de la "International Petroleum Company" (IPC) propietaria de la refinería Talara y de sus campos petroleros y conformó el complejo Industrial de Talara, que con la Empresa Petrolera Fiscal y la Interlob constituyeron la Empresa Petróleos del Perú, PETROPERU S.A., el 24 de julio de 1969, encargándosele la exploración, explotación, refinación, comercialización y desarrollo de la industria del petróleo y sus derivados.

En 1972 se amplió su capacidad de refinación con la construcción de la Refinería La Pampilla en 1972, la más moderna del país.

En 1991 se promulga el decreto legislativo 655, que establece reformas estructurales para la industria petrolera. Estas reformas determinan la libre participación de las empresas privadas –nacionales ó extranjeras– en las actividades reservadas hasta entonces a PETROPERÚ.

3.1.2 Campo de actividad de PetroPerú

PetroPerú nació y creció como una empresa de hidrocarburos totalmente integrada en toda la cadena petrolera al realizar actividades en el "upstream" (exploración y producción de petróleo) y en el "downstream" (transporte, refinación y comercialización de combustibles líquidos) de la industria del petróleo.

Sin embargo, debido al proceso de privatización, por la falta de recursos y por decisión del sector, PETROPERÚ S.A. actualmente desarrolla sus actividades

²⁷ Memoria Anual de PetroPerú . 2004

solamente en el “downstream” de la industria de hidrocarburos, en el que compite sin ventajas con el sector privado.

Gráfico No. 6 Actividades de PetroPerú en el territorio nacional



Fuente: Memoria 2004. PetroPerú.

3.1.3 Productos de la empresa

Estos productos son: Gas licuado de petróleo (GLP) para uso doméstico y vehicular, Gasolinas de 84, 90, 95 y 97 octanos para el parque automotor, Solventes, Turbo A1 para el transporte aéreo, Kerosene y Diesel 2, Petróleos industriales N° 6 y N° 500 para la industria y Asfaltos de excelente calidad para la construcción de carreteras.

3.1.4 Marco regulatorio

Las principales normas legales relacionadas con las actividades de PETROPERÚ S.A. son:

3.1.4.1 Norma Societaria

Petróleos del Perú – PETROPERU S.A. es una empresa estatal de derecho privado del sector energía y minas perteneciente al Estado Peruano a través del Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado (FONAFE), el cual posee el 100% de su capital social. Fue creada por Decreto Ley N° 17753 promulgado en julio de 1969,

3.1.4.2 Texto Único ordenado de la Ley de Contrataciones y Adquisiciones del Estado

A partir del 13 de junio de 2001, PETROPERÚ S.A. está sujeta al Texto Único Ordenado de la Ley N° 26850 - Ley de Contrataciones y Adquisiciones del Estado y su Reglamento.

Mediante Decreto Supremo N° 083-2004-PCM, publicado el 29 de Noviembre de 2004, se aprobó el Texto Único Ordenado de la Ley de Contrataciones y Adquisiciones del Estado vigente.

3.1.4.3 Marco Regulatorio de Precios

Con fecha 15 de Setiembre de 2004, se creó el Fondo para la Estabilización de Precios de los combustibles derivados del petróleo, mediante el Decreto de Urgencia N° 010-2004/EF, reglamentado con Decreto Supremo N° 142-2004/EF y la Resolución Directoral N° 292-2004-EM/DGH que aprueba la primera banda de precios.

Semanalmente se presentan las respectivas autoliquidaciones de las ventas en base a los factores de aportación y/o compensación; correspondientes a los precios publicados por OSINERG y en los formatos publicados en la página web del Ministerio de Energía y Minas.

3.1.5 Relaciones interinstitucionales

La condición de empresa estatal de PETROPERÚ S.A. obliga a una estrecha relación con diversas entidades públicas que fiscalizan su gestión permanentemente. Entre ellas figuran:

Cuadro No. 4 **Entidades que fiscalizan a PetroPerú**

Entidad	Relación
FONAFE	Aprueba el presupuesto anual y dicta las normas de gestión en PETROPERÚ S.A.
Contraloría General de la República	Supervisa la legalidad de la ejecución del Presupuesto y de los actos de PETROPERÚ S.A.
Contaduría General de la Nación	PETROPERÚ elabora su información contable-financiera conforme a las normas de la Contaduría y remite información para la Cuenta General de la República
Ministerio de Energía y Minas	Dirige y supervisa la política de desarrollo de energía. Ejerce la función normativa y concedente de las actividades del sector energía.
Ministerio del Interior y Defensa	Fiscaliza la venta de productos combustibles y químicos de consumo controlado.
Ministerio de Trabajo	Supervisa el cumplimiento de la legislación referida a la relación laboral entre PETROPERÚ S.A. y su personal.
Municipalidades	Pago de licencias de funcionamiento y tributos municipales
OSINERG	Supervisa y fiscaliza el cumplimiento de las disposiciones legales y técnicas de las actividades desarrolladas por PETROPERÚ S.A.

CONSUCODE	Norma y supervisa el cumplimiento de la Ley de Contrataciones y Adquisiciones del Estado. Absuelve consultas y se pronuncia sobre observaciones a las bases de los procesos de selección o controversias entre los postores y PETROPERÚ S.A.
SUNAT	PETROPERÚ S.A. recauda y transfiere al Tesoro Público los tributos internos del Gobierno Nacional, incluyendo los tributos aplicables a los combustibles.
INEI, BCR, PRODUCE	Remisión de diversa información contable, importación y exportación y encuestas de opinión

3.2 ESTADO SITUACIONAL DE PETROPERÚ EN AGOSTO DE 2003

Un diagnóstico precoz efectuado en Mayo de 2002 en las diferentes áreas de PetroPerú por un equipo profesional externo²⁸ proporcionó información valiosa sobre los problemas que existían en las diversas áreas de la empresa, recomendando tomar urgente acción.

Las recomendaciones presentadas no se aplicaron y se continuó administrando la crisis en la empresa, a la espera de que se culminase el proceso de privatización para el cual se habían establecido en cada unidad operativa una organización con una estructura casi autónoma, para facilitar su venta y administración.

La siguiente información ha sido resumida de los documentos internos producto del análisis estratégico que se efectuó en el segundo semestre 2003.

3.2.1 Imagen de PetroPerú

Tanto en el interior (trabajadores) como en el exterior de la empresa (prensa y opinión pública), existía la siguiente percepción, que se ratificó con la encuesta que se efectuó en Setiembre de 2003 entre los trabajadores y cuyos resultados se presentan en el Anexo No. 3.

²⁸ Informe final al Presidente del directorio: Equipo de apoyo externo de la Gerencia General, integrada entre otros por el autor del presente estudio . Mayo 15-2000

- Idea en la prensa y la opinión pública de que PETROPERU, se usa como “Caja Chica” del gobierno
- Copamiento de la empresa con “militantes” o “amigos” del partido de gobierno, sin perfiles técnicos adecuados para los cargos que desempeñan.
- La imagen de que las últimas administraciones de PETROPERU no han sido transparentes en las compras, suministros, y/o transporte de combustibles y otros servicios, por el uso recurrente de exoneraciones en las licitaciones, creando suspicacia en la prensa de existencia de favoritismo en el otorgamiento de estos contratos.
- Percepción de que no se cuenta en PETROPERU con cuadros gerenciales calificados y competentes y que la Fuerza laboral está desmotivada, poco capacitada y con baja productividad.
- Impresión extendida a través de medios interesados, de que PETROPERU es una empresa obsoleta, desorientada e ineficiente.
- Aparente desconocimiento del mercado energético y de sus clientes, al no contar con políticas claras de Precios y descuentos, lo que conduce a inesperadas alzas de precios sin el sustento o la comunicación apropiada.

La imagen que la opinión pública tenía sobre PetroPerú puede apreciarse en el sondeo que hizo la Universidad de Lima en Junio de 2004, donde se mostraba que el 62.9 de la población de Lima y Callao no confiaba en la empresa.

El 62.9% de limeños no confía en Petroperú

Según el último sondeo de la Universidad de Lima, el 62.9% de la población de Lima y Callao no confía en Petroperú, mientras que 28.1% sí confía.

También revela que el 81.8% no recuerda que la gasolina haya bajado de precio por la disminución del precio del petróleo, mientras que un mínimo porcentaje recuerda que esto ha sucedido.

De otro lado, un 61.9% de la población de Lima y Callao considera que la situación económica actual es mala o muy. Sin embargo, un 35.4% afirma que es regular y un 2.2% opina que es buena o muy buena.

El panorama es similar en cuanto a las perspectivas al corto plazo. Así, un 49,2% considera que la situación económica dentro de un año será

Peor; mientras que el 38.4% señala que será igual y un 7.4% opina que será mejor.

De igual modo, un 48.3% señala que su economía familiar actual es peor que hace un año, mientras que un 42.6% opina que sigue igual.



3.2.2 Pérdida de participación en el mercado de combustibles

- En los últimos cinco años, PETROPERU había perdido 12% de participación de mercado.
- En el año 1999 tenía el 60% del mercado de combustibles descendiendo a 48 % en el año 2003. Los excedentes de producción se estaban exportando, a precios menores que los que paga el mercado nacional.
- Esta tendencia descendente está “mentalizada” en la Organización y se continúa proyectando descensos en el futuro de las ventas de PETROPERU, a través de las cifras de Planeamiento y Mercadeo.
- Las Ventas Netas proyectadas para el año 2003 están en 84.2 MBD, menores que 89.9 MBD, promedio que fue en el año 2002. (Ver cuadro No.).
- Las ventas presupuestadas para el año 2004 , son aún menores a las cifras de los años 2003 y 2002, lo que equivale a una reducción de 10.5 MBD con relación al año 2002.

3.2.3 Pérdidas Netas proyectadas en el Estado de Ganancias y Pérdidas

Las cifras de ventas presupuestadas se ven reflejadas en menores ingresos:

- La pérdida Neta proyectada para el 2003 era de - 83 millones de soles.
- Al mes de Agosto de 2003, las perdidas acumuladas ascendían a -32 millones de soles.
- El presupuesto del año 2004, se anticipa una pérdida neta de -41.3 millones de soles.

- En el mercado financiero, los Bancos, han disminuido la línea de crédito de PETROPERU desde 280 a 160 millones de dólares (al 57 % del monto), ante las noticias negativas sobre la situación económica de la empresa.

Cuadro No. 5. **Estado de ganancias y perdidas al mes de agosto 2003**

Enero/ Agosto 2003		
RUBROS	En millones de nuevos soles	
Total Ingresos	3,160	100.0%
Costo de ventas	(2,811)	(88.9) %
Utilidad(pérdida) Bruta	349	11.1 %
Utilidad(Pérdida) operativa	170	5.5 %
Utilidad (pérdida) Neta	(32)	(1.0) %

Fuente: PetroPerú

3.2.4 Incremento de los gastos operativos en el Presupuesto 2004

A pesar de haberse presupuestado menores volúmenes de Ventas, los gastos operativos (gastos de operación, ventas y Administración), se proyectaron con un aumento mayor en casi 100 millones de soles con respecto al año 2003.

3.2.5 Deuda de las Fuerzas Armadas y Policiales

Al 31 de agosto del 2003 la deuda total alcanzaba S/.163'623,782 nuevos soles.

3.2.6 Inversiones escasas

- Las inversiones de PETROPERU han estado en un promedio de US \$ 10 millones anuales entre 1997 y el 2002, insuficientes para financiar la

modernización tecnológica y el mantenimiento que requieren la refinería de Talara (US\$ 275 millones) y el Oleoducto

- En el mismo periodo, las empresas estatales de Colombia, ECOPETROL, PETROECUADOR y ENAP de Chile invirtieron un promedio anual de US \$ 757 millones, \$ 53 millones y US \$ 169 millones, respectivamente.

3.2.7 Precios del Petróleo en ascenso -

- Los precios de los combustibles tienen retrasos y no han seguido el precio de paridad de importación, no habiéndose reflejado en beneficio del consumidor final.
- Actualmente PETROPERU tiene que abonar precios internacionales por el petróleo, cuya extracción antes le costaba US \$ 10 dólares por barril, en el Lote 8 y en los Lotes X y Z-2B de Talara, que antes le pertenecieron.
- En el 2003 se tenía que pagar alrededor de US \$ 28 dólares el barril, para poder abastecer las refinerías que aún retiene, Talara, Conchán, Iquitos, y El Milagro (Bagua).
- La producción interna de petróleo continúa decreciendo, con menos de 94 mil barriles diarios y unas regalías pactadas a favor de PeruPetro, anormalmente altas, que desincentivan la inversión privada.
- La empresa no mantiene una relación fluida con los organismos del Estado: El Congreso de la República y sus varias comisiones, el MEM, MEF, FONAFE, OSINERG, CONSUCODE, FFAA y los gremios empresariales.

- La relación de la empresa con los medios de comunicación es defensiva, reactiva, de respuesta ante situaciones críticas más no agresiva para levantar la imagen de la empresa y sus trabajadores.

3.2.8 Sistema de Información gerencial (SIG)

No se cuenta con un sistema de información gerencial integrado, que permita disponer de la información de la organización en tiempo real. Sin embargo se paga un contrato de servicios con IBM que está subutilizado, por un monto de 7 millones de dólares en tres años.

3.2.9 Clima laboral

- Existe una fuerte desmotivación de los trabajadores, en especial en el nivel de supervisores, pues se verifica un desequilibrio entre los profesionales y los trabajadores sujetos a negociación colectiva.
- Las comunicaciones internas se han debilitado.
- Los trabajadores sujetos a negociación colectiva, obreros y empleados, también están desmotivados. El clima laboral ha estado muy afectado por los maltratos e indiferencia del área responsable y la falta de Liderazgo en la Organización.
- La negociación colectiva está en suspenso debido a las restricciones derivadas de la Ley de austeridad que impiden el otorgamiento de aumentos salariales y la Directiva de gestión y proceso presupuestario de las entidades bajo el ámbito de FONAFE para el año 2003. Se encuentra en la etapa de Reuniones Extra proceso.

3.2.10 Plan de refinación.

El Plan de Refinación es un importante instrumento de Gestión Operativa de la empresa cuya finalidad es fijar los niveles óptimos de carga de crudo y producción de combustibles de las Refinerías de Talara, Conchán, Iquitos y El Milagro, para atender los requerimientos del mercado interno de combustibles y

otros derivados, maximizando los ingresos de la empresa. Asimismo, se define la conveniencia económica de la exportación e importación de productos en el mercado internacional.

La Gerencia de Planeamiento elabora este Plan con un horizonte de dos meses y se revisa mensualmente, usando como herramienta de optimización un Modelo Matemático de Programación Lineal y el software Refinery and Petrochemical Modeling System (RPMS) de la Cia. Honeywell.

3.2.11 Plan Estratégico Marco

En Diciembre de 2001, PETROPERU formuló un plan estratégico marco con el apoyo de consultores externos, el que fue aprobado por su Directorio y el Ministerio de Energía y Minas.

Este Plan marco contiene la misión, visión, el análisis FODA y un enunciado de objetivos estratégicos e indicadores generales.

Este plan no se trasladó a los otros niveles de la organización y quedó como un documento más. No hubo pues una visión genuina. Para entonces las actividades de planeamiento estaban restringidas al año corriente, o sea el corto plazo.

APLICACIÓN DE LA DIRECCION ESTRATEGICA

4.1 MODELO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA APLICADO

4.1.1 Objetivo General

Debido a que usualmente los planes estratégicos y las estrategias aprobadas, terminan en la fase de planeación y no se llevan a su aplicación en las organizaciones; se decidió que luego del análisis efectuado sobre la situación interna y externa a la empresa, formuladas las estrategias, éstas debían ser implantadas, integrando los niveles estratégico, táctico y operativo, para llevar a cabo los propósitos de elevar la eficiencia y eficacia y mejorar la imagen de la organización, manteniendo una evaluación continua sobre su desarrollo que debía ser discutida semanal y mensualmente.

4.1.2 Bases teóricas del Modelo

Aunque el proceso de dirección estratégica en PetroPerú, no obedeció a un modelo específico propuesto por la Alta dirección, las características generales observadas en su desarrollo, podrían encuadrarlo dentro del **modelo empresarial** descrito por Mintzberg bajo el enfoque tipológico del modelo **cultural** de Burgeois y Brodwin (1997:23-27).

Según el modelo empresarial, el poder está centralizado en manos del director, cuyo comportamiento frente a la incertidumbre, está dominado por la búsqueda activa de oportunidades y la persecución de la meta del crecimiento con dramáticos saltos hacia adelante. El Liderazgo en el modelo empresarial está muy vinculado con la creación de una visión. El punto focal está en el líder.

El Director general en su papel de estratega, actúa como entrenador (modelo cultural), que exhorta al personal de la empresa a creer en la misión y visión de la empresa, pero permite a las personas crear detalles para cumplir con ella. El director trata de crear o reforzar una cultura organizacional, que es compartido

por los miembros de la organización, aplicando un pensamiento sistémico. “Para lograr el desempeño del sistema, es necesario alinear (sincronizar) el desempeño individual de cada uno de los componentes de dicho sistema. P. Senge 2004.

En PetroPerú, además de un equipo de Planeamiento estratégico multidivisional, se formaron equipos de trabajo departamentales, contando con el soporte de facilitadores y profesionales específicos, previa confirmación de que contaban con experiencia teórica y práctica por su participación y asesoramiento directo en procesos de perfeccionamiento de los sistemas de dirección de diferentes empresas o unidades.

4.1.3 Principios metodológicos

En el presente estudio, para describir someramente el desarrollo del proceso según el modelo aplicado en PetroPerú, se recurre en parte al esquema metodológico elaborado por los investigadores del centro de Estudios gestión empresarial²⁹, que estudiaron durante 10 años 27 modelos de dirección estratégica aplicados en el mundo, mediante el análisis Cluster.

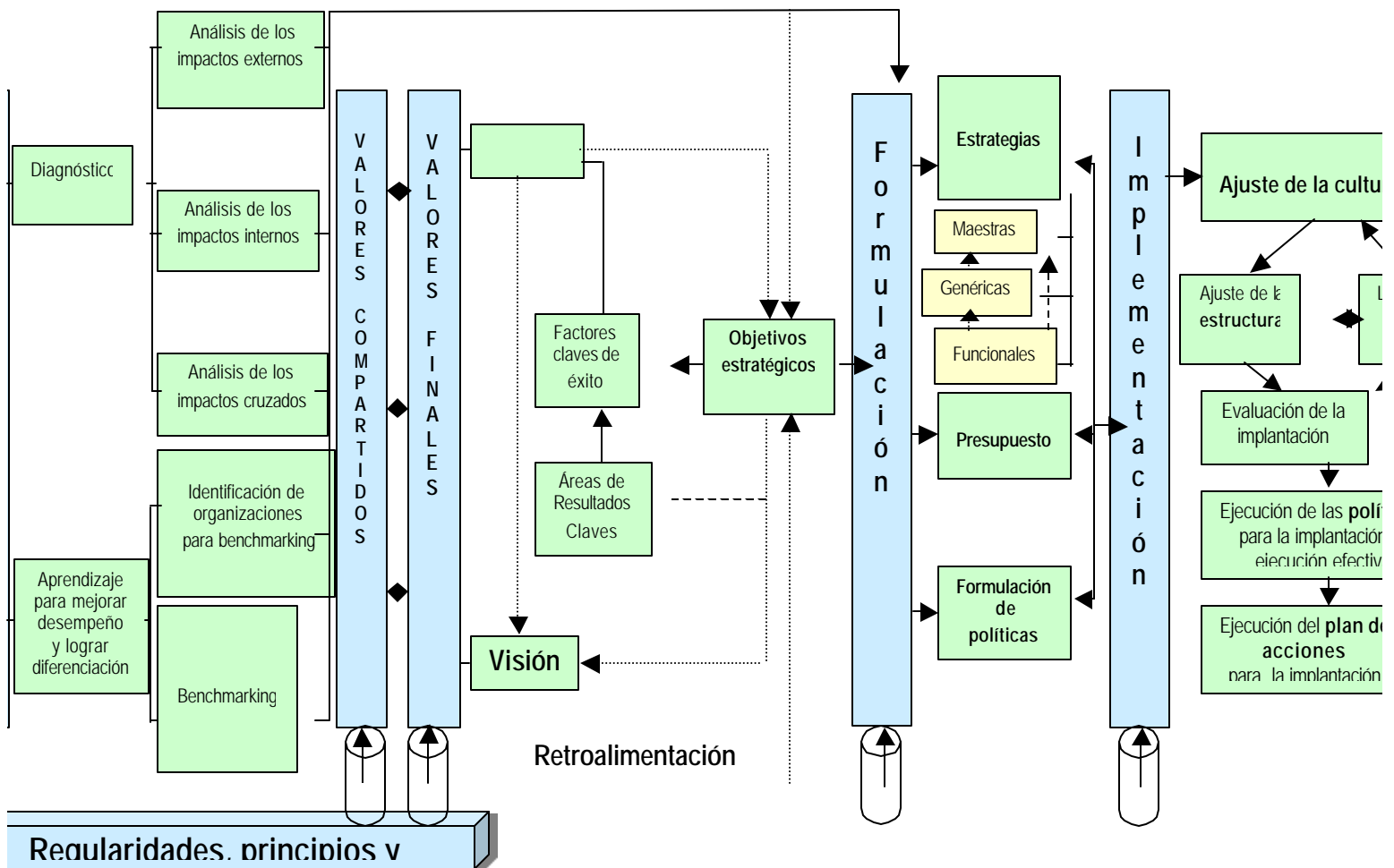
Estos investigadores concluyen que la dirección estratégica consta de cuatro fases principales: formulación, implantación, ejecución y control, puntualizando que la fase a la cual generalmente se le ha brindado mayor atención es la formulación.

El modelo delineado en el presente estudio, considera la ejecución y el control desde la fase de planeación, lo que complementa la necesaria integración del

²⁹ “De la estrategia a la elección estratégica”. Dr C. Guillermo A. Ronda Pupo. Profesor Investigador del Centro de Estudios de Gestión Empresarial, Universidad de Holguín, Cuba y Dr C. José Ángel Marcané Laserra. Profesor Centro Coordinador de Estudios de Dirección. Ministerio de Educación Superior, Cuba. www.monografias.com/trabajos13/tacope/tacope.shtml-83R

nivel estratégico con el táctico y el operativo, que contribuye a mejorar la eficiencia y eficacia de la organización.

Grafico No. 8: Esquema del modelo de dirección estratégica



Fuente: G. RONDA, J. MARCANE; Centro de estudios de gestión empresarial – Universidad de Holguín: "De la Estrategia a la Dirección Estratégica"

4.1.4 Bases para la aplicación del modelo

Las bases fundamentales que soportan el modelo aplicado, son:

- La dirección estratégica, como método general de dirección;
- La dirección por objetivos, como método de dirección del proceso;
- Liderazgo centrado en principios, como herramienta para legitimar el cambio
- El benchmarking, como herramienta de aprendizaje para mejorar el desempeño.
- La dirección por políticas para facilitar la implantación y garantizar la integración de los niveles estratégico, táctico y operativo.
- La teoría del aprendizaje organizacional y gestión del conocimiento.
- Empowerment del capital humano: basado en experiencia, calificación, y competencias de los trabajadores.

4.1.5 Análisis estratégico

Se efectuó el análisis del macro y microentorno y sus manifestaciones e influencias en los valores de los miembros e la organización y en las potencialidades necesarias para poder cumplir con la misión y lograr la visión y establecer los valores necesarios para enfrentar dichos eventos sin que impacten de manera negativa el sistema de creencias y valores básicos de los integrantes de la organización.

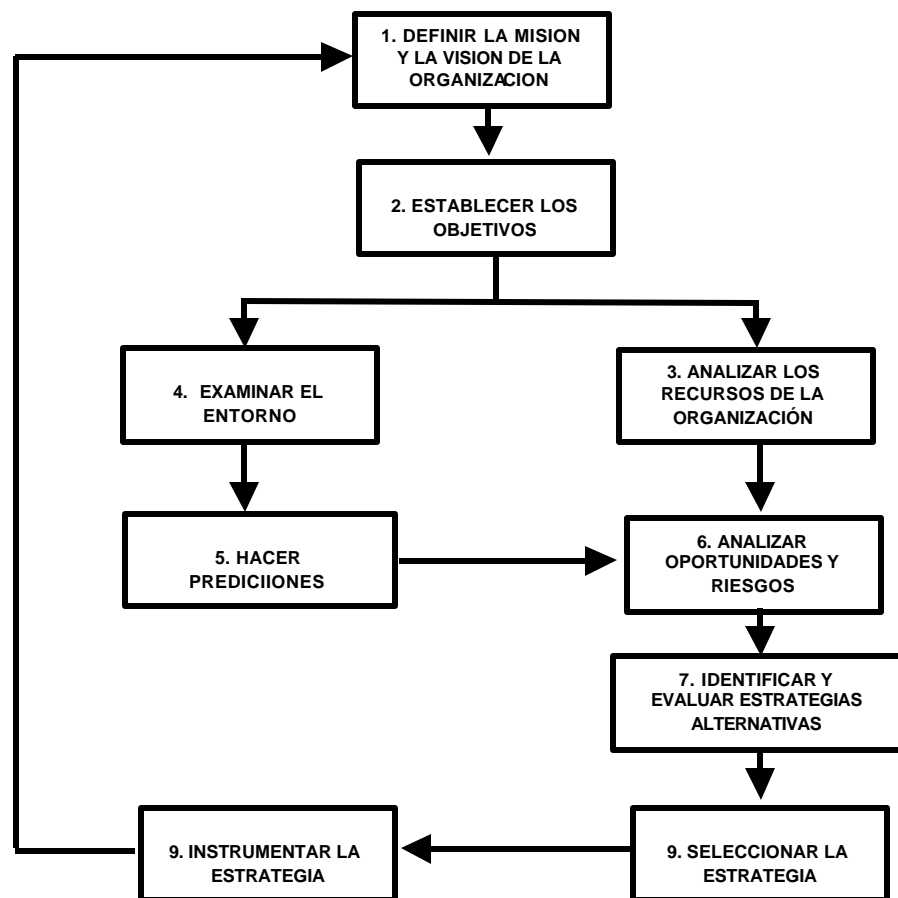
Para el análisis del entorno interno se aplicó el método del FODA, con participación importante de los trabajadores de la empresa.

El análisis de los impactos externos se realizó mediante el análisis de las cinco fuerzas de Porter y se manifiestan mediante las oportunidades y amenazas. El

análisis de cada factor interno de la organización se manifiesta como fortalezas o debilidades.

Con el análisis estratégico se busca lograr capacidad de transformación y de cambio organizacional y se integra la misión, visión, objetivos y estrategias con el aprendizaje.

Grafico. No 9. Proceso de la Planificación Estratégica.



Fuente: Planeación y la Dirección Estratégica: Futuro de la Empresa Colombiana – Jorge I. Paz.

En la fase de Análisis estratégico se han desarrollado, validado y aprobado los siguientes temas:

- Misión de la organización
- Visión de la organización
- Objetivos estratégicos
- Estrategias
- Factores claves de éxito (lo que valora el cliente)
- Áreas de resultados claves(Fijación de objetivos estratégicos)

4.1.6 Premisas para la aplicación del modelo

- Compromiso de la alta dirección y miembros de la organización para la implantación y ejecución efectiva.
- Cultura organizacional que impulse el cambio, el trabajo en equipo y el acceso a la información.
- Adecuado ajuste de la cultura organizacional, liderazgo, estructura organizacional y la definición de políticas, hacia una visión compartida.

4.1.7 Los valores compartidos

En el esquema de dirección estratégica utilizado, los valores compartidos son una herramienta para promover y legitimar el cambio organizacional y lograr la efectividad en la implantación de la dirección estratégica en la empresa.

Para realizar el diagnóstico de las creencias básicas de la organización se ha recurrido a la elaboración de cuestionarios-encuestas para el personal de la sede administrativa de Lima y el personal operativo de la Refinería Talara. Anexo No. 3. Ello ha permitido determinar si las creencias y valores son compatibles con la situación que se enfrentará en el futuro. Este análisis se realizó con el objetivo de lograr cohesión e integración de todo el proceso de dirección estratégica y la preparación de las fuerzas para el cambio.

4.1.8 Formulación y alineación de estrategias y políticas

En los Comités de Gerencia, se alinearon las estrategias, sincronizando los esfuerzos de las diferentes unidades de negocios y departamentos funcionales, orientándose hacia las necesidades de los clientes, nuestros accionistas (Fonafe) y los empleados; y se discutieron y aprobaron los presupuestos de inversiones y los planes de austeridad, renovándose periódicamente.

Las políticas son enunciados o acuerdos generales sobreentendidos que canalizan el pensamiento y la acción en la toma de decisiones.

Estas políticas se discutieron y aprobaron en los Comités de Gerencia de la estructura básica, con reuniones semanales y Comités de Gerencia ampliados a nivel nacional con periodicidad mensual, con la participación de hasta un segundo nivel de la estructura organizacional.

4.1.9 Implantación de las estrategias

Las variables esenciales para lograr la implantación efectiva de la dirección estratégica en la organización fueron: *Liderazgo del cambio, Ajuste de la cultura, Ajuste de la estructura a las estrategias definidas y Evaluación de la implantación*; así como la definición de políticas en apoyo de la implantación.

4.1.9.1 Ajuste de la cultura y la estructura a la estrategia formulada

PetroPerú tiene una cultura organizacional, que estuvo en cierto modo adormecida por la incertidumbre ocasionada por el proceso de privatización inconcluso. Por tanto no fue difícil con la motivación proporcionada por un liderazgo que se anunciaba basado en principios y promotor del aprendizaje y con la posibilidad de que la empresa pudiera ser excluida de la ley privatizadora; se despertasen las energías y capacidades, comprometiéndolas a cumplir su misión y avanzar hacia la visión compartida, fortaleciendo la empresa y revirtiendo en el corto plazo su situación de pérdida.

4.1.9.2 Papel del liderazgo en la Implantación de la estrategia

El papel del liderazgo ha sido decisivo en la implantación del proceso de la dirección estratégica. La implementación de las estrategias ha involucrado a todas las funciones y personas de la empresa. El signo distintivo del liderazgo no ha sido el de una organización autoritaria tradicional, sino el del esfuerzo por construir una organización inteligente.

El líder, como autoridad máxima de la organización hace uso de su poder en la organización para legitimar los cambios estratégicos, en las áreas detectadas por el equipo de apoyo gerencial y por los impulsores de proyectos de cambios concretos. Para este propósito se contó con el apoyo de los facilitadores y su implementación por equipos de trabajo asignados al cambio, que desarrollaron el planeamiento estratégico.

La adhesión de los gremios y sindicatos de trabajadores a los cambios estratégicos fue unánime.

Los trabajadores se adhieren a un cambio en la empresa cuando su beneficio incluye alguna mejora evidente de su calidad de vida, pero también cuando hay una dirección basado en principios y con liderazgo genuino; por lo que decidieron cambiar su forma habitual de pensar y hacer las cosas, en la dirección de las estrategias trazadas.

Las organizaciones sindicales tuvieron participación directa en todos los Comités de Gerencia convocados, siendo representados por su líder máximo, el Secretario General. Para poder dialogar en el mercado, una organización debe ser capaz de mantener su propio diálogo interno.

4.1.10 Control estratégico

El control estratégico nos permitió determinar si las estrategias trazadas estaban contribuyendo a alcanzar las metas y objetivos de la organización.

Aparte de la revisión semanal de las metas con cada departamento, mensualmente en los Comités ampliados se revisaron las metas totales de la empresa. Resultado de esta revisión y discusión se acordaba la modificación de las operaciones de la organización, para aprovechar oportunidades o defenderse de las amenazas o el reforzamiento de aquello que estaba dando buenos resultados y la corrección de lo que fallaba.

4.2 PLANEACION ESTRATEGICA DEL PROCESO EN PETROPERU

4.2.1 Propuesta de un Plan de Emergencia

Los antecedentes contenidos en la evaluación precoz efectuadas en Mayo de 2002, las proyecciones de pérdidas que se efectuaban para el año 2003, así como el resultado de la encuesta llevada a cabo en Setiembre de 2003, requerían la toma de decisiones y acciones inmediatas para evitar el agravamiento de la situación de PetroPerú; mientras se efectuaba un análisis más prolijo para disponer de un Plan estratégico.

El comité de gerencia tomó acuerdos con el objeto de lograr la recuperación económica - financiera de la empresa, la búsqueda de una mayor participación de mercado y el reposicionamiento de la imagen de PetroPerú como empresa eficiente, innovadora y transparente.

4.2.2 Plan de Emergencia para el IV Trimestre de 2003

El Comité de Emergencia tuvo como tarea prioritaria el diseño y seguimiento de un Plan de Emergencia, con el fin específico de dar utilidades en el año 2003, aplicando tres estrategias:

- Estrategia para el aumento en las metas de ingresos por ventas.
- Estrategia de Reducción de gastos generales y costos operativos con acciones drásticas que den resultados positivos al cierre del año 2003.
- Estrategia de austeridad, propiciando la cultura del ahorro.

4.2.2.1 Incremento de las ventas

Presentación de nuevas metas el 09 de Octubre destinadas a dar Utilidad positiva en el ejercicio 2004. Estas cifras se revisaban semanal y mensualmente.

Entre las acciones a tomar se consideraron:

- Trato Excelente a todos nuestros clientes.
- Recuperar clientes mayoristas.
- Atención directa a clientes industriales (como Electro-Ucayali).
- Captación de nuevos clientes nacionales e internacionales.
- La fuerza de ventas debe disponer de vendedores profesionales.
- Capacitación superintensiva de nuestros vendedores.
- Estrecha coordinación del área de mercadeo y refinerías.
- Desdoblamiento de las Unidades de Ventas y distribución.
- Mayor autonomía regional para las decisiones sobre las ventas.
- Incremento de ventas de los productos de la Refinería Conchán: gasolina 84 para la selva y asfaltos para la exportación.
- “Mapear” por regiones, para conocer las ganancias diferenciadas en cada zona.
- Definir las políticas de precios, descuentos y cobranzas.

- Cada 10 ctvs de diferencial de precio por galón representa 100 millones de soles al año.
- Repotenciar y prestar más atención a las PetroRed

4.2.2.2 Reducción de costos

- Operar las refinerías a su máxima capacidad de su capacidad instalada. Utilizar las “capacidades escondidas” con un mejor estudio de los procesos.
- Planificar la parada de la refinería Talara racionalizando un menor número de días, para disponer de inventarios.
- Mejorar el margen refinero por barril, disminuyendo costos operativos.
- Compra de crudos más económicos y adecuados para nuestras refinerías (Aprovechar convenios de cooperación reciproca).
- Reducir gastos de almacenamiento.
- Reducir gastos de transporte.
- Optimizar los procesos operativos.
- Optimizar los procesos administrativos.
- Aplicar con responsabilidad y vigilancia las normas complementarias de austeridad.
- Motivar e Incentivar y al personal operativo y administrativo para una mayor productividad.
- Ejercer Liderazgo. Predicar con el ejemplo.
- Creer y ejecutar bien el Plan de emergencia.
- Evaluar a Jefes y personal de línea según resultados.

4.2.2.3 Medidas de Austeridad

- Se puso en aplicación la Directiva sobre Normas complementarias de austeridad para el ejercicio Fiscal 2003, de aplicación obligatoria en todas las unidades orgánicas de PETROPERU S.A.

- Los gerentes y/o Jefes de Área de PETROPERU S.A., son los responsables del estricto cumplimiento de las medidas de austeridad, coordinadas por la Gerencia de Gestión Corporativa, que reportará mensualmente a la Gerencia General el logro en el cumplimiento de la directiva, dentro de los diez (10) días hábiles del mes inmediato siguiente.
- Esta medidas comprenden:
 - a) Racionalización del uso de Servicios públicos: energía eléctrica, agua potable, servicio de telefonía, internet.
 - b) Prohibición de contratación de Recursos humanos, Gastos de viaje, Gastos de capacitación.
 - c) Limitación en Gastos de asesorías, consultorías y auditorías
 - d) Restricciones en el uso de Vehículos y combustibles
 - e) Supresión de Atenciones oficiales, racionalización en diarios y revistas, impresos y publicaciones.
 - f) Racionalización en el uso de útiles de escritorio, oficina y materiales de procesamiento de datos y otros bienes y servicios.

4.2.2.4 Resultados esperados:

- Disminución de gastos operativos y compra de bienes.
- Logro de utilidad neta y saldo económico positivos.
- Disminución de la deuda bancaria.
- Rentabilidad de mercado.
- Índices financieros saludables.

4.2.3 Análisis estratégico

4.2.3.1 Diagnóstico de la necesidad de un cambio Estratégico en PetroPerú

Un equipo multidisciplinario de PetroPerú, hizo el siguiente diagnóstico:

“Hacia fines del año 2003 una deficiente administración y la inercia habían llevado a un serio descenso en el desempeño de la compañía. La mayoría de su alta gerencia parecía reconocer que no podría resolver los crecientes problemas. Petroperú estaba entrando en crisis.

Se reportaban crecientes pérdidas. Las gerencias trabajaban de manera independiente, como compartimientos “estancos” con escasa o ninguna comunicación entre manufactura, ventas y logística.

No era posible obtener información confiable sobre la rentabilidad de las operaciones individualmente consideradas, crucial para una administración efectiva. Con las ventas en declive, la compañía tenía un exceso de personal auxiliar u operativo: Sus líneas de producción eran obsoletas en su mayor parte.

Había que instalar un proceso mensual de revisión. Las limitaciones con el Fonafe impedían la reducción del tamaño de la organización. En un lapso extremadamente corto se introdujo cambios radicales en la compañía, transformando las pérdidas en una utilidad de S/. 182 millones para el año 2004.

En la medida en que un gerente asciende en la jerarquía, recibe recompensas por su efectividad dentro del estrecho rango de responsabilidad y autoridad. Como resultado, no se da un estímulo para desarrollar una perspectiva amplia, ni de los propósitos ni del mercado de la organización. Los gerentes llegan a la cima con un sentido miope del mundo, que es muy difícil de revertir. Para ser sensible a las oportunidades estratégicas y a las necesidades del mercado, se necesita una amplia perspectiva y un sentido de la visión.

Las burocracias hacen hincapié sobre el control. Se desestímula el liderazgo y el correr riesgos. Sus estrategias corporativas, por tanto mantienen el “statu quo” o reflejan precaución, no visión. Los líderes de dentro de la organización pueden ser efectivos sólo si son objetivos y entienden estas fuerzas. Pero a menudo la alta gerencia no tiene voluntad o es incapaz de proporcionar la ruptura radical que se necesita.

Por estas mismas razones se necesita un liderazgo con la perspectiva de un extraño para inducir la transformación. Líderes nuevos o no convencionales pueden producir tales cambios, en especial si están en la cima de la organización. Pero no cualquier extraño funcionará, los extraños deben ser maestros aptos del cambio que puedan evaluar y redefinir la cultura de la organización, y estrategias diestros que puedan mezclar los recursos y el talento de la compañía con los mercados.

El Comité de Gerencia deberá promover la discusión y el análisis del plan estratégico a desarrollar, con participación de todas las áreas, impulsando el compromiso de toda la organización en su desarrollo y ejecución.

La gerencia de Planeamiento y sistemas de información, es la responsable de la organización y coordinación de la elaboración del plan estratégico y se le encarga presentar un plan de elaboración del Plan Estratégico, que contenga un cronograma de actividades y la recopilación de toda la documentación y directivas de FONAFE y del MEM, para su orientación.

El Plan estratégico deberá ser elaborado y discutido participativamente con las gerencias, supervisores y trabajadores.”

4.2.3.2 Plan estratégico 2004-2010

En la segunda quincena del mes de Octubre de 2003, se invitó a un Consultor independiente para que sirviese de Facilitador en la elaboración del Plan Estratégico integral a mediano y largo plazo, el cual se programó, tomando las seguridades de contar con la participación e involucramiento del personal representativo de PETROPERU.

Aplicando el método FODA, se hicieron los análisis externo e interno de la organización

4.2.3.3 Análisis Externo

El 60% del consumo de energía primaria proviene de los hidrocarburos. Los principales consumidores se ubican en los sectores del transporte, residencial, comercio, manufactura, minería y pesca y la demanda mundial del petróleo ha crecido y por tanto los precios se elevan constantemente, como se aprecia en el Gráfico No.

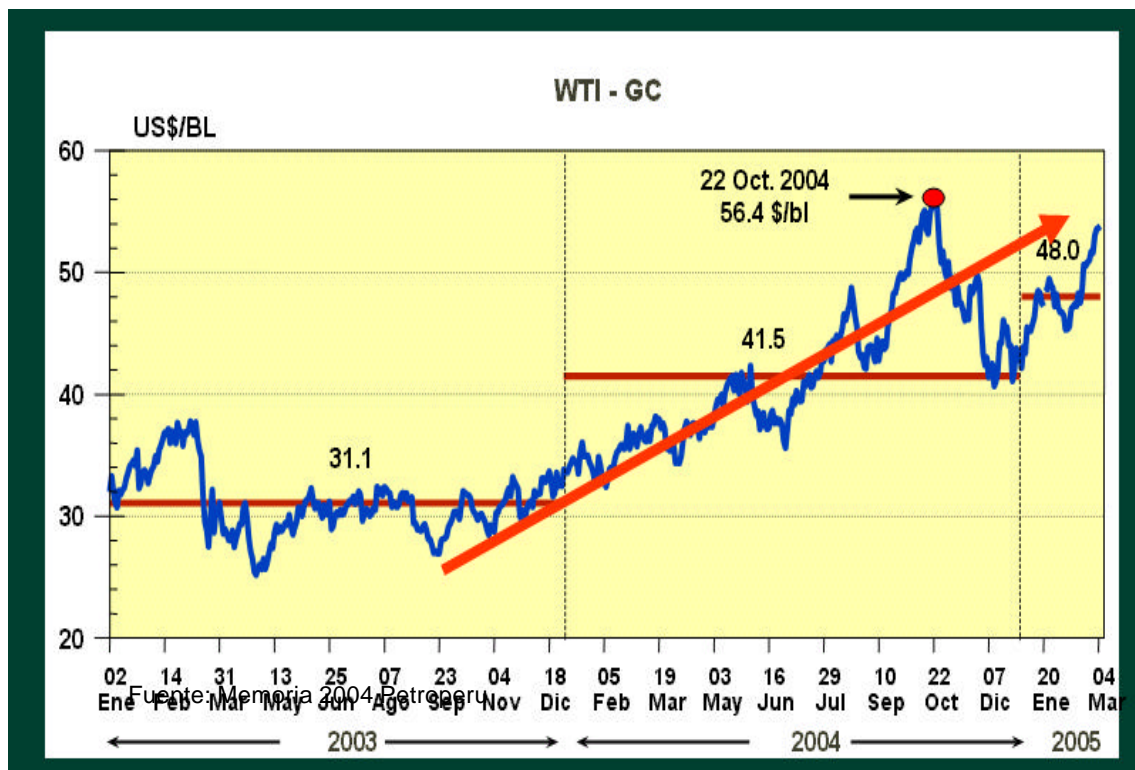
Los principales factores identificados en el entorno externo de PETROPERU S.A. se resumen a continuación:

Cuadro No. 6 Entorno Externo: Oportunidades y Amenazas

Oportunidades	Amenazas
Crecimiento económico nacional y mundial impulsa el consumo energético y de combustibles petroleros	Inestabilidad política y falta de confianza en el sistema jurídico nacional desalienta la inversión en el país.
Disponibilidad de recursos financieros y modalidades de financiamiento de proyectos de inversión	Volatilidad del precio internacional del petróleo crudo
Alianzas estratégicas en el suministro de crudo y productos y en la distribución de combustibles.	Bajos márgenes de refinación por mercados de intensa competencia
Disponibilidad en el mercado de tecnología para refinación de crudos pesados	Tendencia declinante de la producción nacional de petróleo crudo. Menor oferta de crudos livianos y creciente disponibilidad de crudos pesados y ácidos
Exploración petrolera en el área de influencia del Oleoducto Nor Peruano (Cuenca Maraón y sureste ecuatoriano)	Sustitución de combustibles líquidos por gas natural
Mayor exigencia de calidad en combustibles consumidos en el sector industrial	Especificaciones técnicas más restrictivas para los combustibles y normas ambientales exigentes en la industria petrolera
Economías de escala en la importación de crudo y productos	Fortalecimiento del principal competidor. Ingreso de Pluspetrol y Petrotech en el mercado de combustibles líquidos
Altas barreras de entrada al negocio de refinación	Crecimiento de la demanda interna de combustibles afecto por contrabando, adulteración e informalidad del mercado
	Distribuidores mayoristas no fidelizados

Fuente: Equipo de Planeamiento estratégico de Petroperú

Gráfico No. 10 Evolución de los precios del petróleo



4.2.3.4 Análisis Interno

Cuadro No. 7 Entorno Interno: Fortalezas y debilidades

Fortalezas	Debilidades
Acceso preferente a la producción nacional de petróleo crudo. Cercanía de refinerías a campos petroleros otorgan a Petroperú S.A. la condición de mejor alternativa para su venta.	Débil poder de negociación en la compra de crudos por la ausencia de alternativa económica para la Refinería Iquitos y la posible concentración de pequeños productores del noroeste.
La integración en las actividades de refinación y comercialización genera sinergias corporativas y facilita el abastecimiento a un menor costo.	Falta de integración vertical con el upstream y el downstream impide mayor eficiencia en la cadena de suministro. Insuficiente participación en la venta al consumidor final impide el traslado de beneficios económicos.
Líder del mercado nacional de combustibles. A base de su amplia red de distribución, PETROPERÚ S.A. reviste las condiciones para una alianza estratégica con otros agentes del mercado.	Deterioro de la imagen pública. No se ha conseguido difundir al público los múltiples beneficios que la empresa genera en favor del desarrollo nacional.
La capacidad instalada de refinación y almacenamiento supera las necesidades del mercado interno y constituye una barrera de entrada para nuevos competidores. El	Antigüedad y obsolescencia tecnológica en refinerías impide mayor conversión y mejor valor de realización de la producción. Reducida capacidad de proceso en las refinerías salvo Talara. Ausencia de

terminal Bayóvar puede ser usado como almacenamiento temporal de crudo importado y generar ahorros importantes en su compra	economías de escala y alto componente fijo en costos operativos desfavorece a las refinerías pequeñas cuando los márgenes de refinación no son favorables.
Productos de calidad diferenciada favorece el desarrollo de la marca. Gasolinas y petróleos industriales superan o se encuentran en el rango superior de la norma técnica peruana.	Elevada carga ajena al negocio derivada de gastos extraordinarios, pensiones y obligaciones derivadas del proceso de privatización.
Experiencia y magnitud de las operaciones de la Empresa facilitan el acceso al crédito de proveedores y sistema financiero.	Insuficiente autonomía y limitada capacidad de maniobra para reaccionar al entorno. Retraso en el reajuste de los precios internos genera déficit del capital de trabajo y endeudamiento generando mayor gasto financiero en desmedro de la utilidad operativa.
Personal experimentado y conocedor del negocio.	Estructura organizacional favorece la centralización de la toma de decisiones, inadecuada coordinación y comunicación y ausencia de sistemas de información para la gestión.
	Distribución ineficiente del personal. Excesivo concentración en actividades de soporte e insuficiente en la gestión comercial y de planeamiento. Desajuste en las remuneraciones en comparación con las del sector petrolero privado y la insuficiente capacitación origina un clima laboral inadecuado para alinear los objetivos de la empresa con los del personal

Fuente: Equipo de Planeamiento estratégico de Petroperú

4.2.4 Valores compartidos institucionalizados

La encuesta entre los trabajadores dio como resultado su adhesión a los siguientes valores institucionales:

- **Honestidad**

Obramos en forma correcta, actuamos con transparencia y respetamos a aquellos con quienes nos relacionamos. Aceptamos nuestros errores y tratamos de aprender de ellos.

- **Responsabilidad**

Somos conscientes de las consecuencias de nuestras acciones. Nos preocupamos de hacer las cosas bien desde el principio hasta el final. Cumplimos los compromisos adquiridos.

- **Lealtad**

Estamos identificados con los objetivos de la empresa y actuamos en forma leal. Hacemos nuestro mayor esfuerzo para lograr los mejores resultados.

- **Solidaridad**

Nos preocupamos por el bienestar de nuestra sociedad y, cuando es necesario las ayudamos en forma desinteresada.

- **Satisfacción del Cliente**

Creemos que el cliente es la piedra angular de nuestro negocio. Priorizamos su atención y satisfacemos sus expectativas y necesidades con productos de calidad y buen servicio.

- **Protección Ambiental**

Trabajamos con el mayor cuidado posible evitando que nuestras acciones puedan afectar negativamente el medio ambiente.

- **Trabajo en Equipo**

Propiciamos el trabajo en equipo para aprovechar nuestras fortalezas y generar sinergias positivas.

- **Innovación y Mejora**

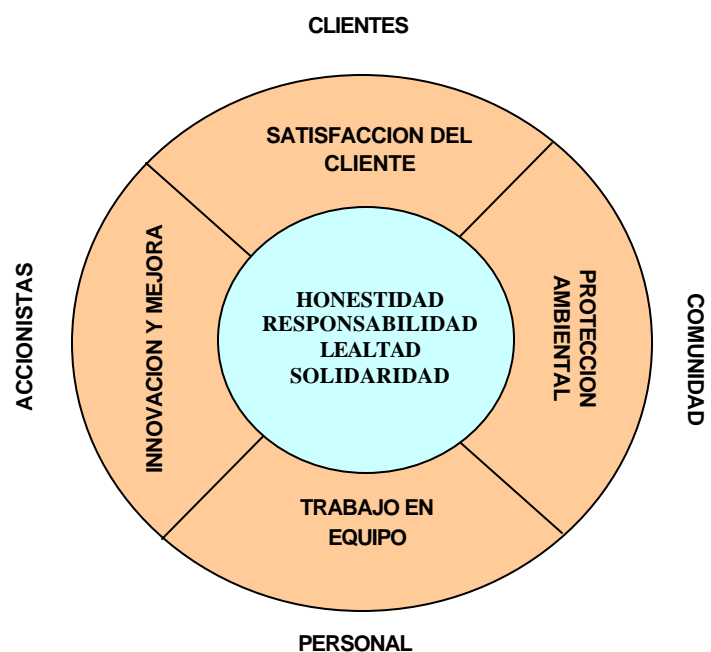
Buscamos la permanente mejora e innovación de nuestras operaciones para consolidar nuestro liderazgo en el mercado

4.2.5 Definición de los valores finales

Los valores emblemáticos, en torno al cual giran los principios estratégicos son:

- Honestidad ,
- Responsabilidad
- Lealtad
- Solidaridad

Grafico No. 11
Valores y Principios



Fuente: Equipo de Planeamiento Estratégico de Petroperú

4. 2.6 Misión

Satisfacer las necesidades energéticas del país, con productos y servicios de calidad, contribuyendo con el desarrollo nacional.

PETROPERÚ es una empresa dedicada a satisfacer las necesidades energéticas de sus clientes, a través de la Comercialización de hidrocarburos, Refinación y Transporte por el Oleoducto del petróleo crudo, en forma rentable y autosuficiente, a fin de lograr una mejor calidad de vida para el país.

4.2.7 Visión

Ser la empresa líder en el mercado de hidrocarburos del país.

Se anhela consolidar a PETROPERÚ S.A. en la empresa líder del mercado de hidrocarburos del país y paralelamente ser una empresa internacionalmente competitiva, integrada en la cadena petrolera con negocios medulares sobresalientes –en la extracción, refinación, transporte y comercialización mayorista y minorista– administrados eficientemente con una acertada práctica financiera

4.2.8 Líneas estratégicas

Las principales líneas conducentes al cumplimiento de su Misión y la Visión al 2008 son:

- ***Mejorar la Gestión Administrativa***, mediante la optimización de la estructura organizacional, alineando el desarrollo del personal con los objetivos empresariales y la protección del medio ambiente
- ***Incrementar la Productividad***, de la empresa, ampliando la infraestructura, reduciendo costos y mejorando la eficiencia administrativa y operativa
- ***Fortalecer la Posición Competitiva***, de los productos PETROPERÚ en los mercados domésticos y extranjeros.

- **Alcanzar una Sólida Rentabilidad** de la gestión corporativa de PETROPERÚ S.A. que permita invertir en la modernización de la infraestructura y coadyuvar a la reducción del déficit del sector público.

4.2.9 Objetivos estratégicos

El cuadro de mando integral es un modelo de gestión orientado a la visión al 2010, en donde lo más importante es que los objetivos estratégicos que se establecieron, reflejen la estrategia de la empresa y que las metas e indicadores de desempeño sean adecuados para el control y seguimiento de su ejecución.

PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y DESARROLLO “MEJORAR LA GESTION ADMINISTRATIVA”

- Estrategia 1: Desarrollar una cultura de excelencia
- Estrategia 2: Renovar la tecnología de información
- Estrategia 3: Fortalecer la gestión autónoma

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS “INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD”

- Estrategia 4: Invertir en unidades de procesos, tanques de almacenamiento y desarrollo de nuevos productos
- Estrategia 5: Mejorar la eficiencia de los procesos internos de la empresa
- Estrategia 6: Integrar el negocio completando el “downstream” y avanzar hacia el “upstream”

No hay un balance productivo con la demanda de los productos combustibles livianos, pues aunque globalmente la producción de los combustibles es mayor a la demanda total; hay un excedente de residuales, que debe exportarse - usualmente a menor precio que su valor en el mercado interno- e importarse combustibles livianos deficitarios localmente.

Existen déficits permanentes de Gas licuado de petróleo y Diesel, y para satisfacer esta demanda son importados tanto por PetroPerú como por Repsol. Esta firma ha llegado a un acuerdo para comprar parte de estos productos a Petrotech, de los derivados líquidos del gas de Camisea.

Cuadro No. 8. Producción y Demanda nacional por tipo de combustibles en el año 2004. Déficit y superavit, en MBDC

COMBUSTIBLE	PRODUCCIÓN	DEMANDA	SUPERAVIT/DEFICIT
GLP	12.9	17.8	-4.9
GASOLINAS	41.5	21.8	19.7
KERO/TURBO	16.3	9.9	6.4
DIESEL 2	41.1	63.7	-22.6
RESIDUALES	56.3	27.0	29.3
OTROS	7.6	4.7	2.9

Fuente: Memoria Anual 2004. PetroPerú

4.2.10 Metas e Indicadores de Desempeño

Las metas, son las acciones en las que la organización se va a centrar para la consecución de los objetivos estratégicos, por lo tanto fue necesario priorizarlas y asignarles un responsable, quien controlará su cumplimiento y efectuará el seguimiento respectivo.

Los indicadores de desempeño, son el medio que tenemos para visualizar si estamos cumpliendo o no con las metas y con los objetivos estratégicos y la estrategia. En razón de que por teoría no existen indicadores perfectos, en algunos casos se utilizan más de uno para obtener diferentes perspectivas.

La técnica de la matriz FODA, permitió establecer conexiones entre las necesidades de la empresa y el mercado, las cuales se transformaron en objetivos estratégicos, que fueron luego priorizados y agrupados bajo perspectivas críticas y claves para la empresa.

4.2.11 Formulación y alineación de las estrategias

4.2.11.1 Presupuesto 2004

La gerencia de Planeamiento reelaborará el proyecto preliminar, el que deberá proyectar resultados económicos-financieros positivos, como resultado de las estrategias que deberán ejecutarse. Todas las gerencias quedan comprometidas para cumplir estos propósitos.

4.2.11.2 Políticas de precios, descuentos y cobranzas

Revisión e implantación de:

- Política comercial.
- Política de descuentos.
- Costeo de productos y actividades (ABC)
- Política de créditos y cobranzas.

4.2.11.3 Optimización del Plan de Refinación

Trabajo más estrecho, creativo y de búsqueda de economías en las áreas comprometidas en su elaboración. Se elabora en función de los pronósticos de venta de combustibles, así como el pronóstico de precios del mercado nacional e internacional de crudos y productos. Se toma en cuenta las restricciones operativas de las refinerías, terminales y medios de transporte, los requerimientos de calidad de los productos en el mercado y los rendimientos y características de los crudos disponibles.

Como resultado, se definen las compras locales e internacionales de petróleo crudo y derivados, el nivel de carga óptimo en las refinerías, la distribución del crudo disponible entre las diversas refinerías, la determinación de las mejores condiciones de operación de las unidades de proceso, la estimación del

volumen y nivel de calidad de los productos exportables y la definición del esquema óptimo de abastecimiento a las plantas de distribución.

Cuadro No. 9 Capacidad de Refinerías de PetroPerú

Ubicación	Talara	Conchán	Iquitos	El Milagro	Total
MBD	62.0	12.0	10.5	1.7	86.2

Fuente: Memoria 2004 - Petroperú

Cuadro No. 10 Capacidad de otras Refinerías instaladas en el Perú

Empresa	La Pampilla Repsol	Pucallpa Maple Gas	Total
MBD	102.0	3.3	105.3

Fuente: Ministerio de Energía y Minas

Los aspectos económicos de las refinerías están directamente relacionados a los precios de los productos que demanda el mercado y los costos de las materias primas disponibles. La rentabilidad de las refinerías puede ser definido en términos de los márgenes brutos.

	1		2		3
Margen Bruto =	Ingresos por ventas totales	-	Costo total de la materia prima	-	Costos variables de operación refinera

Aún cuando los costos variables tienen un gran impacto en la rentabilidad total, el mayor incremento de la rentabilidad puede esperarse de los cambios en los ítems 1 y 2. Por ello las decisiones gerenciales adoptadas fueron el manejo preciso de los precios de venta de los combustibles cercana a los precios de paridad manejados por OSINERG y una mejor negociación en la compra de crudos a través de los Comités respectivos.

4.2.12 Elaboración del Plan estratégico 2004-2010

Se contrató a un Consultor independiente para que sirva de Facilitador en la elaboración del Plan Estratégico integral a mediano y largo plazo. Simultáneamente se conformó un equipo multidepartamental y multidisciplinario liderado por el gerente de Planeamiento para “elaborar la propuesta del Plan estratégico 2004-2010, con la participación activa de todo el personal, para contar con la principal herramienta de gestión que guíe nuestras acciones”, según reza la introducción del primer documento presentado por el equipo el encargado de esta tarea.

Sus primeros propósitos fueron:

- Fijar la dirección en la cual se debe avanzar.
- Construir y asegurar el futuro de la empresa adaptándolo a entornos cambiantes y dinámicos.
- Alinear la actuación empresarial con las estrategias de desarrollo nacional.

El Plan de trabajo comprendió:

- Revisión de la metodología.
- Elaboración de cuestionarios.
- Desarrollo de escenarios.
- Trabajo de funciones y campo.
- Sintetizar resultados.
- Discusión con las gerencias.
- Informe final.
- Presentación al Directorio.

El equipo base de trabajo estuvo compuesto por doce funcionarios con representatividad y experiencia en estas labores.

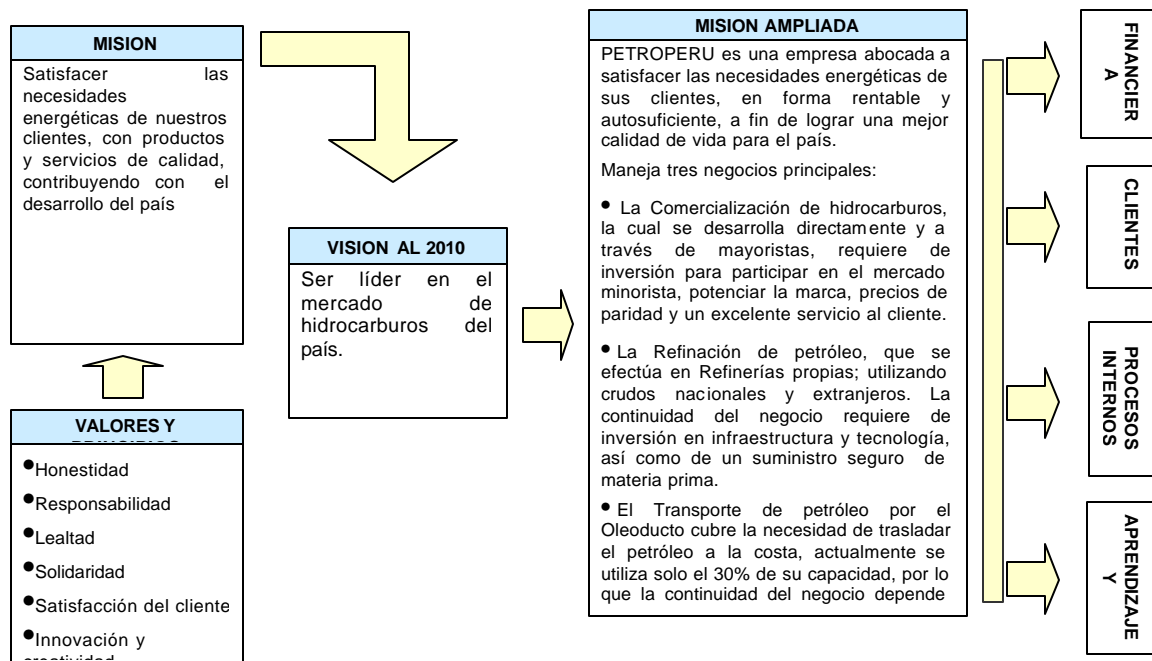
El cuestionario elaborado para conocer los valores de la organización y las expectativas sobre el futuro de la empresa, que se presenta en el Anexo 6.4, fue respondido por 226 trabajadores de todos los niveles de la Oficina principal

y 779 trabajadores de las Unidades operativas y gerencias descentralizadas, o sea un total de 1015 trabajadores de un total de 1700; lo que representa la opinión del 60 % de los trabajadores de la empresa.

Este equipo de trabajo continuó con el desarrollo de FODA, para el que se armaron cinco equipos de funcionarios de nivel representativo que desplegaron esta herramienta a otros niveles.

Para el análisis del entorno competitivo e interinstitucional, se efectuaron entrevistas a personalidades siguientes: Presidente de Directorio de PeruPetro, Director General de Hidrocarburos, Gerente de Romero Trading, Gerente de Exxon/Mobil, Gerente de Repsol / YPF; Gerente General de Pluspetrol, Académico de Centrum.

Grafico No: 12 Cuadro de Mando Integral



Fuente: Equipo del Plan Estratégico de Petroperú

4.2.13 Negociación colectiva

Es propósito cerrar en trato directo la negociación colectiva, con la Convención Nacional de Dirigentes Sindicales, en términos que se adecuen a la situación económica de la empresa y comprometan la participación de los trabajadores en una mayor productividad y objetivos comunes.

4.2.14 Comisión de Transparencia

El Directorio de PETROPERU aprobó la adscripción a su seno de una Comisión de Transparencia, como parte de la estrategia que sumará la transparencia a la eficiencia e integridad en la gestión empresarial.

La Comisión de Transparencia tendrá como objetivo prevenir, detectar, sancionar y erradicar las prácticas contrarias a la ética en la conducta funcional de los Directivos, Ejecutivos y trabajadores de la Empresa; así como en el manejo de los bienes y recursos públicos asignados a su gestión.

Está integrada por representantes de la Sociedad Civil que reciben el nombre de Comisionados cuyos cargo son ad-honorem, los cuales son: representantes de la Comisión Nacional Anticorrupción, Colegio de Ingenieros, La Iglesia Católica, la Alta Dirección de PETROPERU y la Defensoría del Pueblo; este último en calidad de observador.

La Comisión de Transparencia se instaló la primera semana de Noviembre de 2003 en ceremonia pública.

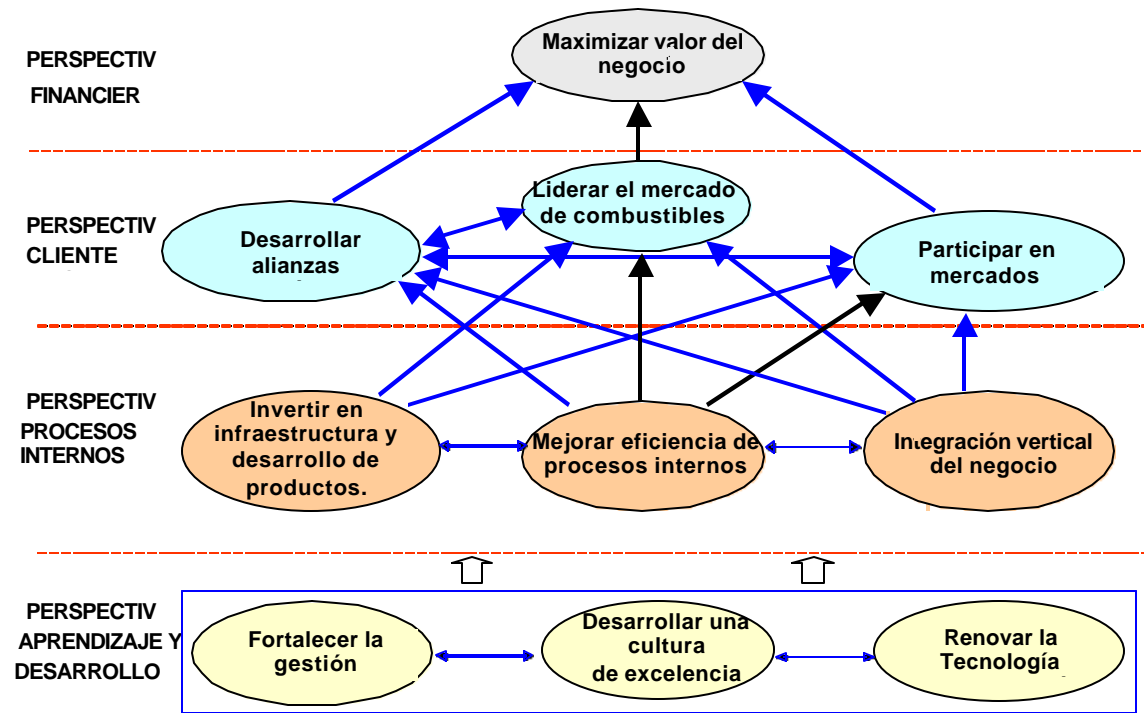
Como principales tareas iniciales, la Comisión de Transparencia fomentará el respeto a los valores de la ética, facilitando el acceso del público a la información institucional, implementando los sistemas de atención, denuncias y consultas; participando como observadores en los procesos de adquisiciones y contrataciones que realice la empresa.

El buen desempeño de la Comisión de Ética y Transparencia fue reconocida por las Instituciones del país, tanto que el Consejo Directivo del Congreso de la República en una moción de saludo en el mes de Octubre de 2004, acordó “saludar y felicitar a la empresa Petróleos del Perú – Petroperú S.A., con motivo de priorizar el trabajo de la Comisión de Ética y Transparencia Institucional (CETI) como eje de sus acciones y logros institucionales”. Ver Gráfico No 15.

4.2.15 Directivas generales para todas las Áreas de la empresa

- Transparencia y honestidad en el trabajo.
- Eliminar la cultura del provecho personal con los recursos de la empresa y el compadrazgo.
- Incorporar en toda la organización una cultura de valores.
- Estimular el trabajo intenso, creativo y en equipo.
- Aplicar el Planeamiento integral y coordinado (Plan Estratégico).
- Brindar un excelente servicio a los clientes externos e internos.
- Todos los trabajadores de Petroperu, debemos ser publicistas y vendedores de nuestros productos y de la imagen de la empresa.
- Demostrar en los hechos el amor y la lealtad por Petroperu.
- Iniciar e impulsar el rediseño y optimización de los procesos administrativos y operativos para ser más eficientes.
- Establecer obligatoriamente el uso continuo de Indicadores de gestión
- Impulsar una actitud proactiva para el cambio y las mejoras.
- Renovación y mejora continua: capacitación e incorporación de nuevos cuadros.
- Todos los gerentes y jefes actuarán como líderes y entrenadores de sus subordinados.

Grafico No. 13 Mapa Estratégico



4.3 Implantación de las estrategias y Planes de acción

Los planes de acción se inician considerando los siguientes Ejes estratégicos para la gestión en Petroperú.

- Elaboración de un Plan estratégico participativo para el período 2004 al 2008.
- Liderar el mercado de oferta energética interna de combustibles contando con un equipo capacitado y comprometido con mejores metas de ventas y mercadeo, orientado a un excelente servicio al cliente, con apropiadas políticas de ventas y de precios.

- Convertir a PETROPERU en una empresa innovadora y competitiva, con conocimiento y manejo especializado de sus productos y con visión de mercado.
- Mejorar la eficiencia a través de una mayor productividad basado en la profesionalidad y motivación creativa de su personal, con un buen clima laboral y la modernización de sus instalaciones.
- Optimizar el uso de la infraestructura productiva y de comercialización, impulsando las inversiones requeridas para su mejor equipamiento.
- Maximizar la rentabilidad del negocio corporativo, controlando eficazmente los costos operativos y administrativos.
- Aplicar con responsabilidad social, las normas de protección ambiental de la empresa, durante el desarrollo de sus operaciones.
- Desarrollo de negocios complementarios afines a los hidrocarburos, a base de alianzas estratégicas, con empresas petroleras latinoamericanas, estatales y privadas, e ingresar a los acuerdos multinacionales.

4.3.1 Ajuste de la cultura estratégica

Se efectuará los cambios en la estructura, para hacerlas compatibles con las estrategias formuladas con la Inmediata Mejora del Clima laboral a base del cambio en las políticas de:

4.3.1.1 Comunicaciones

Las comunicaciones internas son débiles. Se apertura la comunicación horizontal y vertical., para lograr el convencimiento e involucramiento para lograr el compromiso de los ejecutores.

No basta con elaborar una estrategia de comunicación, sino que es necesario concebir la comunicación como un componente de la estrategia de la empresa.

Para el efecto debe lograrse credibilidad Logrando la amplia participación del personal de la empresa en la elaboración de la Misión y la Visión. . De esta manera la Misión y la Visión dejan de ser mensajes que la empresa debe comunicar de manera eficiente a sus públicos, para ser productos elaborados a través de un proceso de comunicación eficiente.

4.3.1.2 Liderazgo

Despliegue del pensamiento estratégico y propósito estratégico entre el personal manteniendo una actitud estratégica permanente.

4.3.1.3 Políticas

Cambios en las políticas que obstaculizan la implantación de las estrategias.

4.3.1.4 Poder

Los cambios para la implantación de las estrategias están al nivel de la Dirección de la empresa (Gerencia General, Presidencia y Directorio), por tanto las decisiones son autónomas.

4.3.1.5 Motivación de personal

La desmotivación del personal es una de las debilidades de la empresa, registradas en el análisis FODA en especial en el nivel de supervisores, pues se verifica un desequilibrio entre los profesionales y los trabajadores sujetos a negociación colectiva, ya que no gozan de aumentos desde hace varios años. Deberá efectuarse una intensa labor para recuperar la moral de trabajo del personal, el cambio en la actitud del personal y dar un gran salto cualitativo y cuantitativo en la gestión de PetroPerú.

4.3.1.6 Negociación colectiva está en suspenso debido a las restricciones derivadas de la Ley de austeridad que impiden el otorgamiento de aumentos salariales y la Directiva de gestión y proceso presupuestario de las entidades bajo el ámbito de FONAFE para el año 2003. Se encuentra en la etapa de Reuniones Extra proceso.

El paradigma reinante hace suponer que la gente no da valor al adiestramiento, a los beneficios, reconocimientos, a la comunicación, etc., cuando la realidad es otra: eso vale y mucho y los trabajadores de todos los niveles lo aprecian y por ello se ha puesto en práctica en la organización.

4.4 Control Estratégico

Los controles e indicadores están orientados a:

- Maximizar la rentabilidad de la empresa.
- Proporcionar más valor para nuestros clientes.
- Optimizar nuestros procesos internos, para lograr mayor productividad y mejor calidad.
- Mejorar el capital humano.

Se efectuará por cada Gerencia, que deberá efectuar el seguimiento e informar en la Reuniones semanales del Comité Gerencial de estructura básica.

En la reunión ampliada de cada mes, se efectuará la revisión de las estrategias y los planes operativos, y el avance de los resultados esperados.

4.5 EFECTOS EN LAS VARIABLES DE LA HIPOTESIS AL FINALIZAR EL AÑO 2004

4.5.1 Variables Independientes

Variable	Meta / Indicador	Mediciones
Liderazgo basado en principios	Compromiso total de los trabajadores para logro de las metas operacionales y económicas y propuestas	1.-Movilizaciones de apoyo para dación Ley de exclusión de Petroperú de la privatización 2.-participación en los equipos de elaboración del Plan estratégico 3.-Aporte de ideas innovadoras que permitieron mayor productividad
Cultura organizacional	Trabajo en equipo, comunicaciones efectivas	1.- participación real y activa y productiva en los equipos multidepartamentales 2.-Participación de la representación sindical en los Comités de gerencia ampliados 3.-Comunicaciones masivas de la dirección y los trabajadores en auditorio y conectados por teleconferencia con todas las unidades productivas 4.-Comunicación abierta de trabajadores y la ciudadanía través de la página Web de la Comisión de ética y transparencia
Estímulo económico	Incremento de sueldos, recategorización equitativa y distribución de utilidades	1) Se descongeló el incremento de sueldos a los supervisores 2) Firma de convenios colectivos en plazos cortos, con incrementos de sueldos y salarios al máximo permisible por le Fonafe 3) Se distribuyeron utilidades por 35 millones de soles entre los 1700 trabajadores de PetroPerú en el año 2004, producto del esfuerzo desplegado.

4.5.2 Variables dependientes

Variable dependiente	Meta/ Indicador	Mediciones
Situación económica financiera	Ratios Financieros	Ratios financieros superiores durante los períodos de aplicación de la dirección estratégica Ver cuadro de Estado de ganancias y pérdidas
Participación de mercado	% de participación	Incremento en el porcentaje de participación de mercado nacional Ver cuadro/gráfico de % de participación de mercado

Imagen de la empresa PetroPerú	Percepción de la opinión pública	Mejora de la imagen de Petroperú ante la opinión pública, prensa , autoridades públicas e Instituciones, durante el período de aplicación del proceso de dirección estratégica Ver publicaciones adjuntas de los diarios y revistas. Anexos.
Nivel de Productividad	Bbs/h, incremento de uso de capacidad instalada	Se incrementó el uso de la capacidad instalada y la productividad de barriles/ hombre. Ver indicadores de gestión de recursos humanos y operacional

4.6 RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EN PETROPERÚ, A PARTIR DE SETIEMBRE 2003.

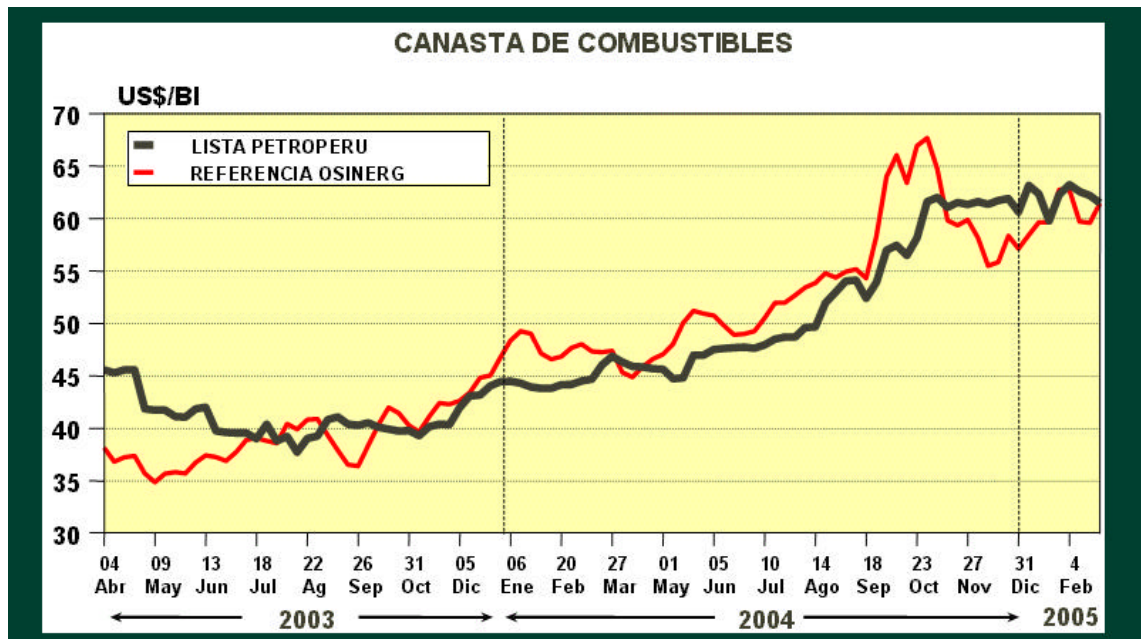
Durante los primeros ocho meses del año 2003, el Estado de ganancias y pérdidas de la empresa mostraba un resultado negativo en -32 millones de soles y dada la tendencia que afrontaba, por el atraso en la paridad de los precios de los combustibles, por no adoptar decisiones oportunas y el incremento de los gastos operacionales en más de 100 millones de soles con relación al período anterior y se proyectaba una pérdida para el cierre del año 2003 de -86 millones de soles.

Las deudas por cobrar de las fuerzas armadas y policiales continuaban creciendo, alcanzado la suma de 164 millones de soles sin posibilidades cercanas de ser cobradas, mientras la moral de la compañía estaba muy afectada, lo mismo que su imagen institucional.

Los instrumentos de la Dirección estratégica fueron aplicados desde Setiembre de 2003, con el ingreso de una nueva administración dotado de un pensamiento, actitud e intención estratégica, que dieron resultados inmediatos; revirtiendo las pérdidas reales del año 2003 y las proyectadas para el cierre de ese año y para el año 2004, generando una corriente de motivación en toda la

organización que llevaron a obtener los resultados extraordinarios, levantando la moral de los trabajadores, mejorando su imagen institucional y logrando la exclusión de PetroPerú del proceso de privatización.

Gráfico No. 14 Precios de paridad de los combustibles con Osinerg



Fuente: Memoria 2004 - Petroperú

4.6.1 Resultados económico-Financieros

La estrategia adoptada y su ejecución a partir del Octubre de 2003, para revertir las pérdidas y la aplicación del Plan de emergencia, para la reducción de gastos e incremento de la productividad dieron resultados tangibles al finalizar el año 2003, obteniéndose una utilidad neta de 13.3 millones de soles y 182 millones de soles en el año 2004.

Los ratios financieros que se encontraban en rojo, mejoraron notablemente al obtenerse utilidades positivas en ambos períodos.

Cuadro No. 11 Reversión en los estados financieros. Periodo 2003 - 2004
Cifras en millones de soles

Concepto	*A Agosto de 2003	Enero/Diciembre 2003	Enero/Diciembre 2004
Ingresos totales	3,160	7,318	8,596.2
Utilidad bruta	349	555.5	728.6
Utilidad Operativa	170	261.8	451.3
Utilidad (Pérdida) neta	- 32	13,3	182,2
Activo total	1,906	2,112.2	2,275.9
Patrimonio neto	135	259.3	460.7
Rentabilidad económica (ROA)	8.9	12.4	19.8
Rentabilidad Financiera (ROE)	- 1.7	5.1	39.5

Fuente: Memorias de PetroPerú. 2003, 2004

(*) Evaluación financiera y presupuestaria Petroperú Agosto 2003

4.6.2 Resultados del Plan de Reducción de gastos

El Plan de emergencia que inicialmente se planteó para el último trimestre del año 2003, dio un ahorro de 18.9 millones de soles, al reducirse los gastos generales y promoverse ahorros en los procesos operativos. Esta experiencia se continuó trasladando al año 2004, pero al incrementarse las cargas de las unidades, la reducción de los gastos no mantuvo el ahorro esperado, pues se incrementaron los gastos de energía y otros servicios.

Cuadro No. 12 Plan de Austeridad. Cifras en Millones de soles

Reducción de gastos generales y operativos	Octubre-Diciembre 2003	Enero-Diciembre 2004
Propuesta	15.7	15.8
Logro Real	18.9	7.5 (*)

(*) Las unidades operativas trabajaron a plena capacidad, por lo que no disminuyeron los gastos operativos en la magnitud esperada

4.6.3 Nivel de productividad

El volumen de procesamiento de crudo se incrementó usando a plena capacidad de las refinerías, para atender el incremento de las ventas. Del promedio de 66.9 miles de barriles por día calendario (MBDC) encontrados en Agosto de 2003, subió a 72.2 MBDC en Diciembre de 2003 y alcanzó un promedio de 80.2 MBDC en Diciembre de 2004.

La Refinería de Talara puso en operación un nuevo horno de vacío en la UDP en febrero de 2004.

Cuadro No. 13 **Indicadores operacionales**

Item	Unidad	2000	2001	2002	Agosto 2003	2003	2004
Volumen de petróleo procesado	MBDC	77.9	78.0	75.8	66.9	78.8	80.2(*)
Margen de refinación	US\$/BL	-	97.0	90.0	-	2.8	5.3
Personal*	No. de trabajadores	1730	1744	1733	1,701	1,696	1,695

Fuente: Indices de gestión RRHH PetroPerú 2004

4.6.4 Productividad de los Recursos humanos

Al no incrementarse el número de trabajadores, que se encontró en planilla (1701 trabajadores) y al incrementarse el volumen de procesamiento de crudo, la productividad por trabajador subió tanto al final del período 2003, como en el 2004, que fue muy superior, dado que las capacidades de las refinerías Talara y conchán aumentaron por mejoras efectuadas.

Cuadro No. 14 Productividad por trabajador

Indicador	Unidad	2000	2001	2002	*A agosto 2003	2003	2004
Tributo directo por trabajador	MM \$/Trabajador	-	85	101	-	122	117
Productividad en Refinación	MBDC/trabajador	45.0	45.0	43.9	39.3	46.5	47.3
Productividad en Ventas totales	MBDC/trabajador	-	55.6	51.9	49.7	49.7	52.7

Fuente: Índices de gestión RRHH PetroPerú 2004

(*) Evaluación financiera y presupuestaria Petroperú. Agosto 2003

4.6.5 Participación de mercado

Uno de los indicadores más certeros del impacto logrado en la empresa con la aplicación de la dirección estratégica, fue el avance en la cuota de participación del mercado de los combustibles en el Perú.

De un 48 % en que se encontró esta participación, se alcanzó 53 %, lográndose un avance de cinco puntos al terminar el año 2004, en una dura competencia con la empresa multinacional REPSOL, que tiene buenas fortaleza en su moderna tecnología y mayor capacidad de producción diversificada, además del respaldo de su corporación a nivel mundial. Esta ganancia de mercado no sacrificó la rentabilidad de la empresa, que fue muy buena.

Cuadro No. 15 Porcentaje (%) de participación en el mercado nacional de combustibles

Empresa	2000	2001	2002	* Julio 2003	2003	Diciembre 2004
PETROPERU S.A.	61	56	51	48	51	53
REPSOL	33	37	41	45	42	38
OTROS	6	7	8	8	8	9

Fuente: Memoria Anual 2004

4.6.6 Nueva Imagen Institucional

PETROPERÚ: Empresa N° 1 del Perú

Humberto Campodonico

Petroperú es la primera empresa peruana por ránking de ingresos, superando a todas las empresas privadas. También abastece al 52% del mercado peruano de combustibles, a pesar de que su capacidad de refinación es inferior a la de La Pampilla. En el 2004, tuvo una Utilidad Operativa de S/. 451 millones y una Utilidad Neta de S/. 182 millones. Esta empresa le da plata al Estado y no al revés.

Por eso la atacan los lobbies privatizadores, que quieren dominar el 100% del mercado de combustibles, habiendo ya conseguido los campos petroleros en la privatización de 1996. Si un duopolio privado (La Pampilla y Talara) llegara a controlarlo en la actual coyuntura de alza de precios internacionales, no cabe duda de que producirían un shock que no solo perjudicaría a los consumidores, sino también a los objetivos de control de la inflación del Banco Central de Reserva. La artillería de ataque tiene "argumentos" de todo calibre. Algunos sorburdos, como el que afirma que las cifras son falsas porque no proceden de Estados Financieros auditados (la "chiquita" que está detrás es que la empresa no se atreve a ser auditada por contadores independientes). Cuando se demuestra que los EEFF sí están auditados (en el 2004, por Luis Reátegui Ruiz y Asociados), callan en todos los idiomas.

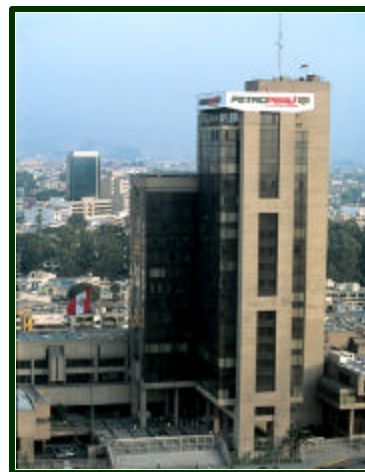
Cuando Petroperú afirma que ha obtenido utilidades operativas por S/. 450 millones, se dice que "manipulan los precios". Cuando se demuestra que los precios internos han seguido las fluctuaciones, al alza y a la baja de los precios internacionales, otra vez se quedan callados. No se atreven a mencionar las mejoras de productividad de la empresa, lo que, entre otras cosas, se expresa en el aumento del uso de la capacidad instalada: de 83.3 a 92.5% del 2003 al 2004, elevándose también el margen de refinación por barril: de US\$ 2.8 en el 2003 a US\$ 5.3/barril en el 2004.

También atacan a Petroperú porque "ha aumentado la burocracia". Tampoco es cierto, pues el número de trabajadores es apenas superior al del 2000 y es el mismo que en el 2003. Además, de los 1,695 trabajadores de Petroperú, 1,372 tienen más de 10 años en la empresa y 214 tienen de 2 a 10 años. Solo 55 trabajadores tienen de 0 a 1 año y 54 tienen de 1 a 2 años en la empresa. ¿Dónde está el aumento de la burocracia? Como no pueden atacar su desempeño técnico, tratan de cortarle las alas. Eso es lo que persiguió la modificación de la ley de Consucode el año pasado, al exigir a las empresas públicas que todo gasto se haga mediante licitación pública. Cuando hace una semana se presentó un proyecto para volver a la situación anterior, los ataques de los lobbies y sus plumíferos pretenden decir que en Petroperú "se quieren robar la plata".

Falso, porque Petroperú tiene todos los controles que el Estado exige, a tal punto que el gerente de Auditoría es nombrado por la Contraloría General de la República, que además le paga el sueldo. En realidad, lo que buscan es que la empresa no compita en igualdad de condiciones con las empresas privadas, privándola de capacidad operativa para que incurra en pérdidas que justifiquen su privatización.

"Para seguir avanzando necesita la integración vertical, es decir, incursionar en la producción de petróleo, obteniendo la renta petrolera. Eso no gusta a intereses privatizadores"

Ayer, en la presentación del Informe de Gestión de Petroperú, su presidente Alejandro Narváez dijo que no había asumido el puesto para quebrar la empresa, sino para lograr que sea la empresa N° 1 del sector, aumentando su valor de mercado sobre la base de los principios de la eficiencia y de la transparencia. Lo que demuestra que las empresas públicas pueden, como en Chile, Colombia, Brasil, México, Ecuador y Venezuela, rendir grandes beneficios al país, si se les dota de un manejo eficiente que ponga en el centro la transparencia de sus acciones, apelando a la técnica y la ética de sus trabajadores. Para seguir avanzando, Petroperú necesita avanzar hacia la integración vertical, es decir, incursionando en la producción de petróleo, obteniendo la renta petrolera. Eso es lo que no les gusta a los intereses privatizadores y sus lobbies y plumíferos que, desde hoy, qué duda cabe, van a reanudar sus ataques contra Petroperú.



La aplicación de las herramientas de la Dirección estratégica, permitió no sólo la mejora en la salud económica financiera de la empresa y la recuperación participación del mercado de combustibles, sino que se irradió confianza a la comunidad y las instituciones del país sobre el manejo eficiente y transparente de la mayor empresa del Perú. Este cambio en su imagen fue traducida a través de los comentarios del periodismo serio conforme se lee en los artículos periodísticos que se anexan y el reconocimiento del Congreso de la República, que aprobó una Moción de saludo a PetroPerú, en la que destaca la labor cumplida por la Comisión de Ética y transparencia, moción que se anexa en este Estudio en el Gráfico No 15.

Gráfico No. 15 Moción de saludos y felicitación del Congreso de la República



Fuente : Comisión de Ética y Transparencia de Petroperú

4.7 RESULTADOS ECONÓMICO-FINANCIEROS PERÍODO 2000-2004

A continuación se presentan los resultados y ratios económico – financieros, y de participación de mercado, que permiten apreciar el comportamiento de la empresa en un lapso de cinco años, a partir del año 2000, donde se observa la tendencia de declive hasta la intervención en setiembre de 2003 de un nuevo equipo administrativo, que aplicó con decisión el pensamiento estratégico.

4.7.1 Ingresos, Utilidades y Ratios Financieros

Cuadro No. 16 Ingresos, Utilidades y Ratios Financieros

Concepto	Unidad	Años					
		2000	2001	2002	*Acumulado Agosto 2003	2003	2004
Ingresos totales	MMS/.	8,199.3	7,293.0	6,847.5	3,160.0	7,318.0	8,596.2
Utilidad operativa	MMS/.	193.0	435.4	276.5	349.0	261.9	451.3
Utilidad neta	MMS/.	89.3	105.4	96.5	-32.4	13.3	182.2
Activo total	MMS/.	2,514.0	1,673.0	1,875.0	1906.0	2,112.2	2,275.9
Patrimonio neto	MMS/.	178.0	88.0	166.0	135.2	259.3	460.7
Rentabilidad económica (ROA)	%	7.7	26.0	14.8	8.9	12.4	19.8
Rentabilidad financiera (ROE)	%	50.3	120.1	58.2	-1.7	5.1	39.5
Ingresos recaudados para el Estado	MMS/.	2,879.7	2,563.7	2,910.4	N.A	3,062.0	3,184.9

Fuente: Memoria institucional 2004 de PetroPerú

(*) Evaluación financiera y presupuestaria Petroperú Agosto 2003

4.7.2 Nivel de productividad

Cuadro No. 17 Indicadores operacionales

	AÑOS					
	Unidad	2000	2001	2002	2003	2004
Margen de refinación (MR) ¹	US\$/BL	-	5.0	2.6	2.8	5.3
Costo de refinación	US\$/BL	2.9	2.6	2.8	2.8	2.9
Volumen de petróleo procesado	MBDC	77.9	78.0	75.8	72.2	80.2
Uso de capacidad instalada	%	89.9	90.0	87.5	83.3	92.5
Capacidad instalada	MBDC	86.7	86.7	86.7	86.7	86.7

Fuente: Memoria 2004 de PetroPerú

(1) MR = $\frac{\text{Valor de la producción} - \text{Costo de materia prima e insumos} - \text{Costo de refinación}}{\text{Volumen de producción}}$

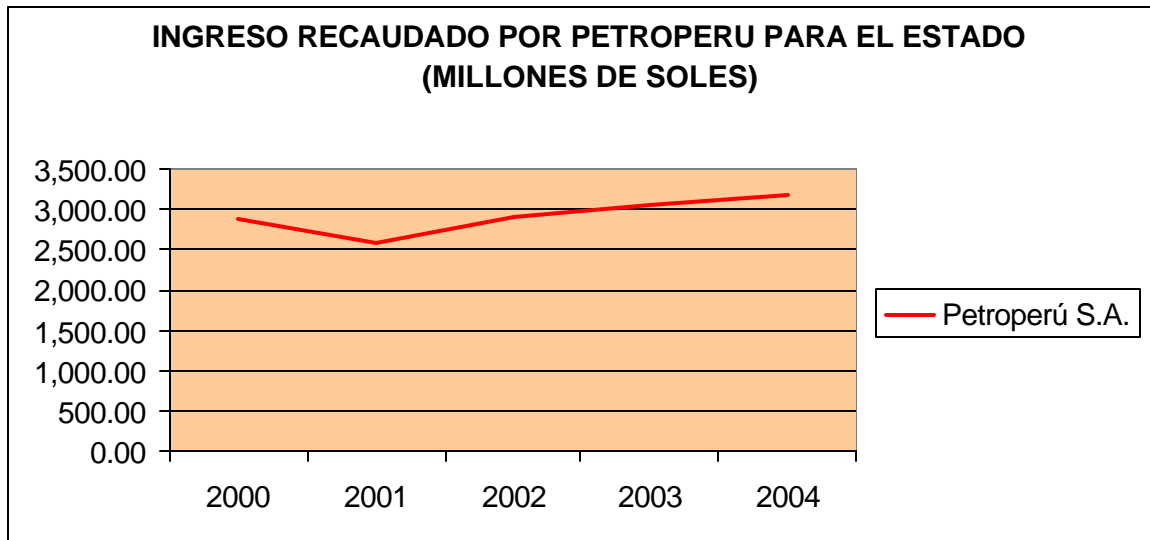
4.7.3 Contribución al tesoro Público

Cuadro No. 18 Ingreso recaudado para el Estado en Millones de Soles

Empresa	AÑOS				
	2000	2001	2002	2003	2004
Petroperú S.A.	2,879.7	2,563.7	2,910.4	3,062.0	3,184.9

Fuente: Memoria Petroperú 2004

Gráfico No. 16 Ingreso recaudado por Petroperú para el Estado



4.8 BENCHMARKING DE PETROPERU VS MEJOR COMPETIDOR

Como se indicó en el marco teórico una de las herramientas para controlar la correcta aplicación de la dirección estratégica es el benchmarking, que permite comprar los resultados de la empresa con los mejores del sector en competencia. En el Perú, la principal empresa competidora es la multinacional española REPSOL, contra cuyos resultados se efectuó la comparación.

Estos son los indicadores obtenidos en los estados financieros de las empresas PetroPerú y REPSOL.

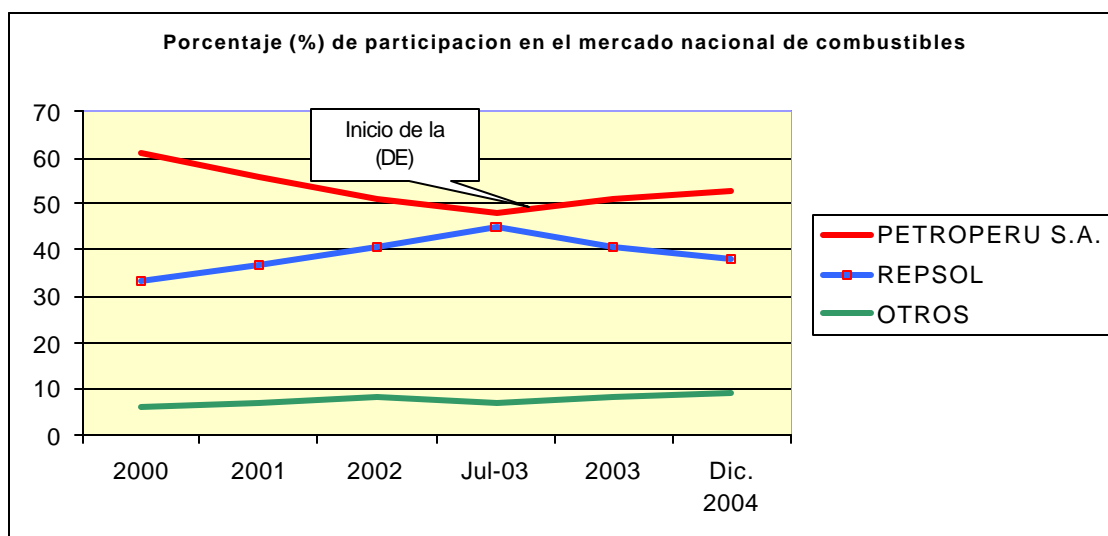
4.8.1 Benchmarking de Participación de mercado

Cuadro No. 19 Porcentaje (%) de participación en el mercado nacional de combustibles

EMPRESA	Años					
	2000	2001	2002	Julio 2003	2003	Dic. 2004
PETROPERU S.A.	61	56	51	48	51	53
REPSOL	33	37	41	45	41	38
OTROS	6	7	8	7	8	9
TOTAL	100	100	100	100	100	100

Fuente: Presentación de la memoria anual 2004. PetroPerú

Gráfico No. 17 % de participación en el mercado nacional de combustibles



Cuadro No. 20 Estado de Ganancias y Pérdidas comparativo PetroPerú-Repsol
Períodos 2003-2004

REPSOL			PETROPERÚ		
CONCEPTO	2003	2004	CONCEPTO	2003	2004
Total ventas netas	5484,	6076,	Ingresos totales	7318	8596
Costos de ventas	-	-	Costos de ventas	-	-
Utilidad bruta	213,3	176,5	Utilidad bruta	555,5	728,6
Gastos de venta y administración	-170,7	-180,5	Gastos de venta y administración	-293,7	-277,3
Utilidad Operativa	42,6	-4	Utilidad Operativa	261,8	451,3
Otros (Gastos)			Otros (Gastos)		
Resultado Financiero	-13	-18,3	Resultado	-16,4	-10,5
-	-	-	Pensiones de	-	-
Resultado Extraordinario	5,3	0,1	Otros gastos extraordinarios	-75,2	-81,5
Ganancia (Pérdida) por exposición a la	17,5	78,8	Ganancia (Pérdida) por exposición a la	31,4	78,9
Participación de los trabajadores	-5,9	-7,2	Participación de los trabajadores	-11,3	-35,5
Impuesto a la renta	-26,4	-49,2	Impuesto a la renta	-27,6	-95,7
Utilidad neta	20,1	0,2	Utilidad neta	13,3	182,2

NOTA: Valores ajustados al cierre de cada ejercicio.
Fuente: Presentación de la Memoria de gestión 2004

4.8.2 Benchmarking Económico -Financiero

Cuadro No. 21 **Indicadores económicos- Financieros de PetroPerú y REPSOL. Período 2000-2004**

INDICADORES	UNIDAD	2000	2001	2002	2003	2004
UTILIDADES OPERATIVAS						
PETROPERU S.A.	MM S/.	181	400	258	250	451
REPSOL	MM S/.	108	228	119	42	(4)
UTILIDADES NETAS						
PETROPERU S.A.	MM S/.	84	97	90	13	182
REPSOL	MM S/.	61	133	58	20	0
EVOLUCION DE LOS ACTIVOS TOTALES						
PETROPERU S.A.	MM S/.	2.363	1.538	1.752	2.112	2.276
REPSOL	MM S/.	1.130	1.185	1.438	1.689	1.898
EVOLUCION DEL PATRIMONIO NETO						
PETROPERU S.A.	MM S/.	178	88	166	259	461
REPSOL	MM S/.	539	559	579	641	641
RENTABILIDAD ECONÓMICA –ROA (UTILIDAD OPERACIÓN / ACTIVOS TOTALES)						
PETROPERU S.A.	%	7,7	26,0	14,7	12,4	19,8
REPSOL	%	9,5	19,3	8,3	2,5	0
RENTABILIDAD SOBRE LA INVERSIÓN ROE (UTILIDAD NETA / PATRIMONIO NETO)						
PETROPERU S.A.	%	50,3	120,1	58,2	5,1	39,5
REPSOL	%	10,9	23,0	11,2	3,1	0
SOLVENCIA A CORTO PLAZO (CAJA + CUENTAS POR COBRAR / PASIVO CORRIENTE)						
PETROPERU S.A.	%	20,2	30,8	42,8	42,2	42,2
REPSOL	%	35,3	28,6	32,2	22,8	N/A

Fuente: Presentación de la Memoria 2004 realizada por el Presidente de Directorio Dr. Alejandro Narváez.

4.8.2.1 Benchmarking en Utilidades operativas

Cuadro No. 22 Utilidades Operativas Años 2000 – 2004

EMPRESA		Años					
		2000	2001	2002	Agosto 2003	2003	2004
PETROPERU S.A.	Total Año	193.0	435.4	276.5	170.3	261.9	451.3
	Promedio mes	16.1	36.9	23.0	21.3	21.8	37.6
REPSOL	Total Año	108.0	228.0	119.0	N/A	42.0	- 4
	Promedio mes	9.0	19.0	14.9	N.A	3.5	- 0.3

Fuente: Presentación de la memoria anual 2004. PetroPerú

Grafico No. 18 Utilidades operativas 2000-2004 (Cifras en millones de soles)

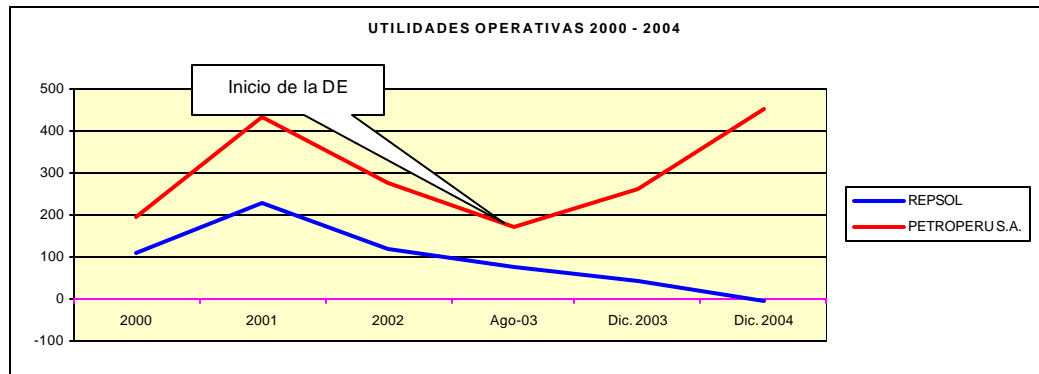
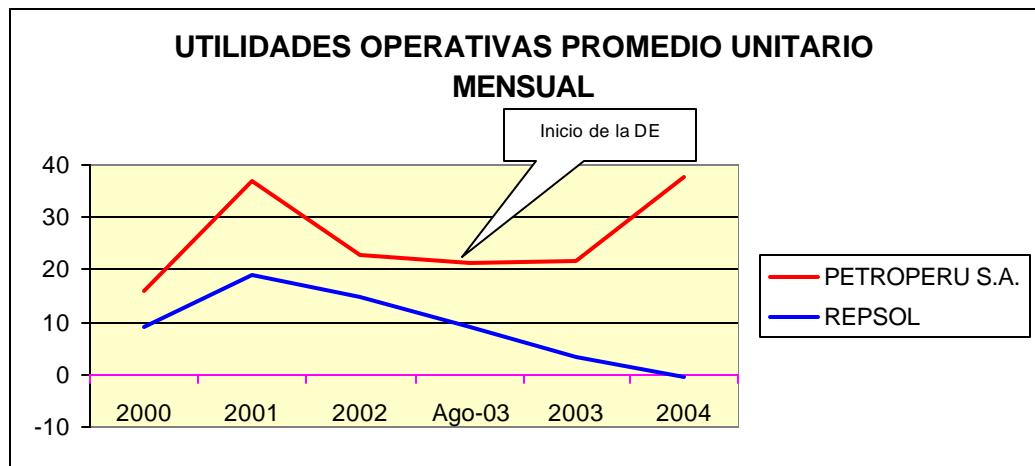


Grafico No. 18.1 Promedio unitario mensual (cifras en millones de soles)



4.8.2.2 Benchmarking en Utilidades Netas

Cuadro No. 23 Utilidad Neta. Años 2000 – 2004

EMPRESA		Años					
		2000	2001	2002	Agosto 2003	Dic. 2003	2004
PETROPERU S.A.	Total Año	89.3	105.4	96.5	-32.4	13.3	182.2
	Promedio mes	7.4	8.8	8.0	-4.1	1.1	15.2
REPSOL	Total Año	61.0	133.0	68.8	N/A	20.0	0
	Promedio mes	5.1	11.1	5.7	N/A	1.7	0

Fuente: Presentación de la memoria anual 2004. PetroPerú

Grafico No. 19 Utilidades Netas 2000-2004

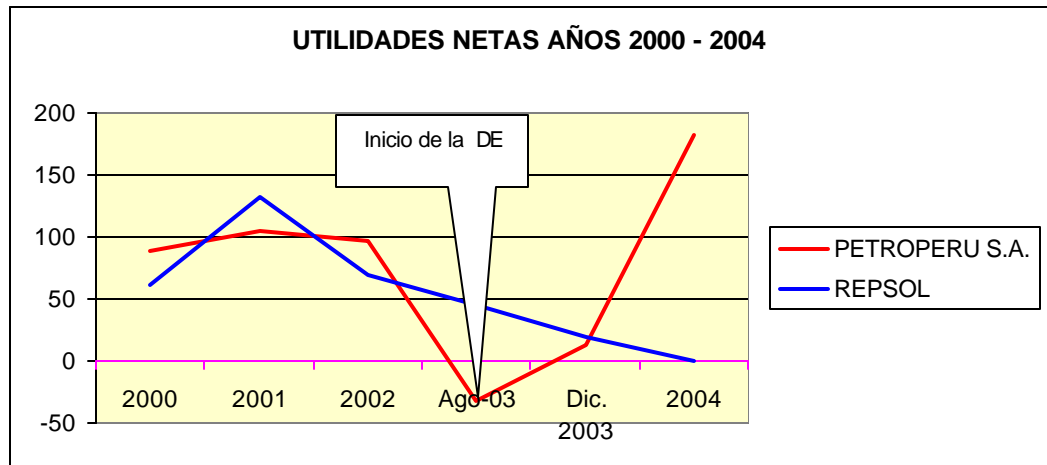
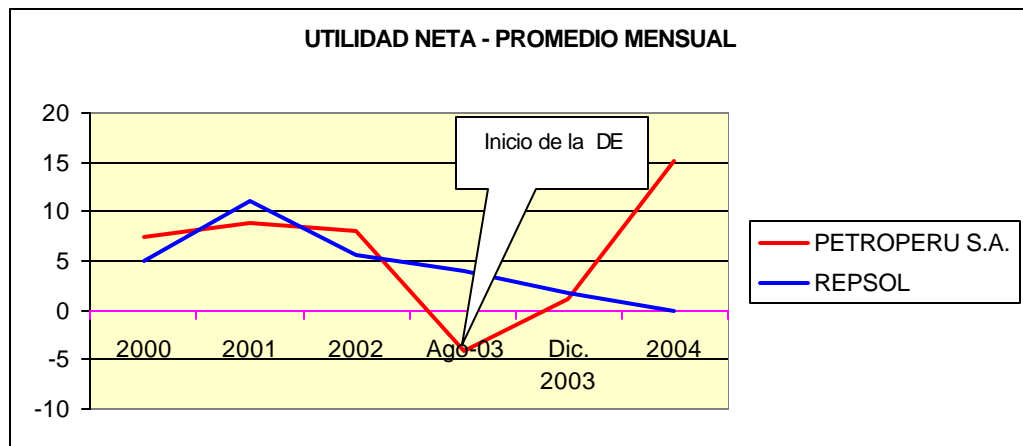


Grafico No. 19.1 Promedio mensual (cifra en millones de soles)



4.8.2.3 Benchmarking en Rentabilidad económica

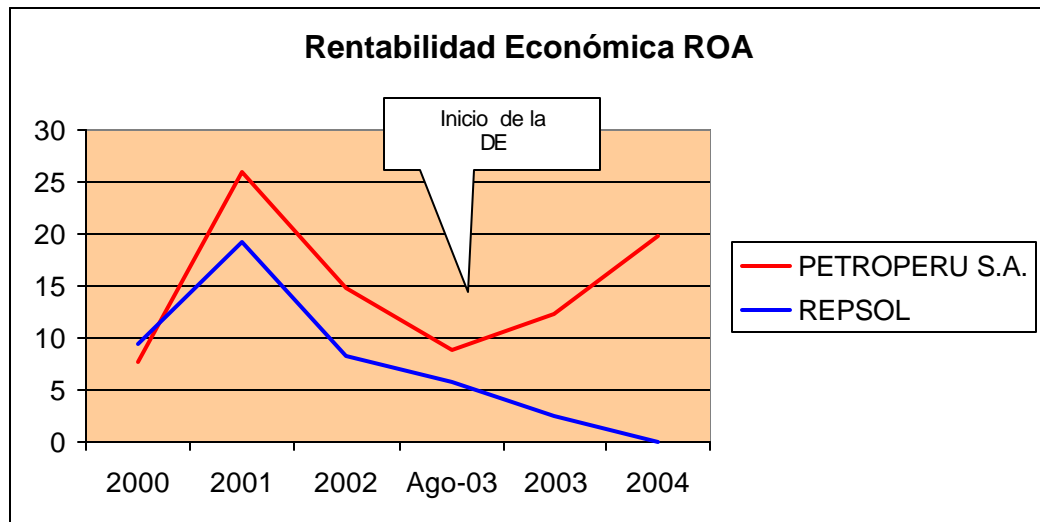
Cuadro No. 24 **Rentabilidad Económica ROA**

ROA = Utilidad Operativa / Activo Total (Año 2000-2004)

EMPRESA	Años					
	2000	2001	2002	Agosto 2003	2003	2004
PETROPERU S.A.	7.7	26.0	14.8	8.9	12.4	19.8
REPSOL	9.5	19.3	8.3	NA	2.5	0

Fuente: Presentación de la memoria anual 2004. PetroPerú

Grafico No. 20 Rentabilidad económica 200-2004



4.8.2.4 Benchmarking en Rentabilidad Financiera

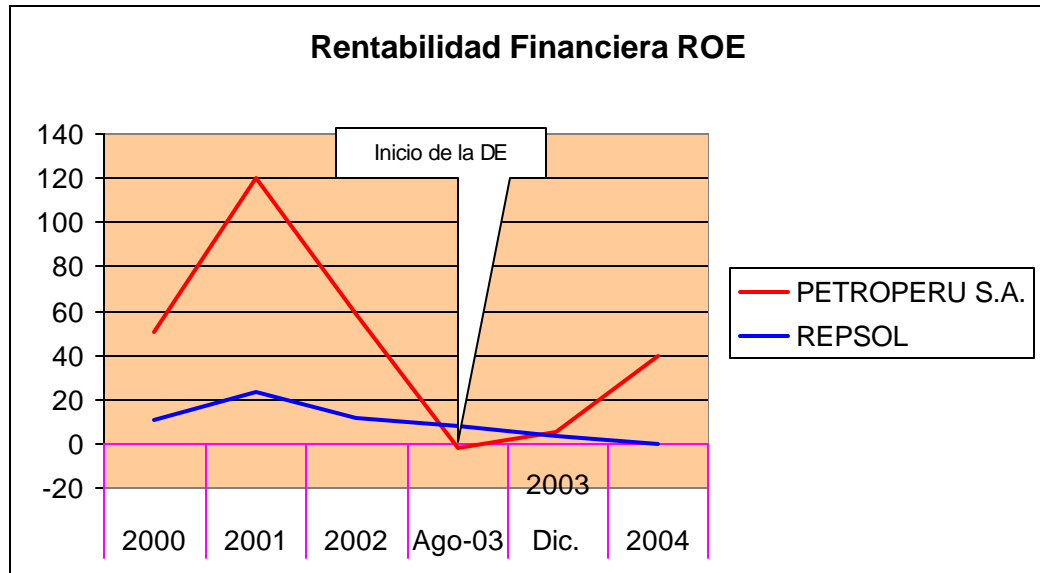
Cuadro No. 25 Rentabilidad Financiera- ROE

ROE = Utilidad Neta / Patrimonio Neto

EMPRESA	Años					
	2000	2001	2002	Agosto 2003	Dic. 2003	2004
PETROPERU S.A.	50.3	120.1	58.2	-1.7	5.1	39.5
REPSOL	10.9	23.0	11.2	N/A	3.1	0

Fuente: Presentación de la memoria anual 2004. PetroPerú

Grafico No. 21 Rentabilidad Financiera -ROE



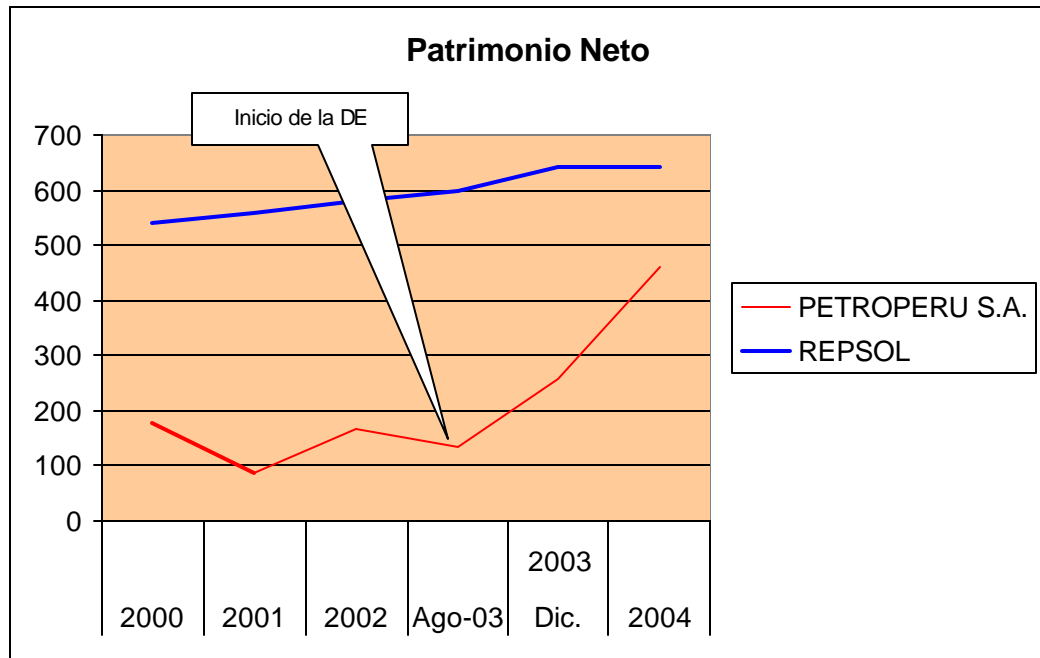
4.8.2.5 Benchmarking con relación a la evolución del Patrimonio Neto

Cuadro No. 26 **Patrimonio Neto**

EMPRESA	Años					
	2000	2001	2002	Agosto 2003	Dic. 2003	2004
PETROPERU S.A.	178.0	88.0	166.0	135.2	259.0	461.0
REPSOL	539.0	559.0	579.0	N/A	641.0	641.0

Fuente: Presentación de la memoria anual 2004. PetroPerú

Grafico No. 22 **Patrimonio Neto**



5.1 CONCLUSIONES

1. Los instrumentos de la Dirección Estratégica funcionan exitosamente cuando la administración está imbuida de un pensamiento, una actitud y una intención estratégica, aplicados con decisión, llevando las estrategias a su ejecución. En el caso estudiado, se comprueba con indicadores económico financieros el incremento dramático de las Utilidades operativas y netas (182 millones de soles en el año 2004) y del patrimonio de la empresa, que en el 2004 alcanzó 460 millones, incrementando en 325 millones sólo en año y medio de gestión.
2. El carácter jurídico de una empresa no es sinónimo de logro de una mala o buena gestión, sino que el éxito de una empresa depende de la calidad de su gerencia, su profesionalidad e idoneidad para llevar adelante estrategias ganadoras, cuando todas compiten en igualdad de condiciones con las reglas de juego del mercado y no en condiciones desventajosas. La calidad de la estrategia y la correcta aplicación gerencial, llevaron a recuperar la participación de mercado nacional de PetroPerú, desde un 48 % encontrado para Julio del 2003 a un 53 % al cierre del ejercicio del 2004.
3. Para la aplicación de la Dirección estratégica se requiere que este sea promovido y liderado por un líder que además de basar su liderazgo en valores y principios y ser carismático, sea fundamentalmente eficaz; para el logro de los objetivos estratégicos de la organización y la aprobación de la sociedad.
4. El liderazgo centrado en principios y valores, es generadora de grandes resultados, como los obtenidos en los últimos años en PetroPerú, al lograrse motivar y movilizar al recurso humano haciéndolo partícipe de una visión compartida, incrementando su productividad en el procesamiento del petróleo y las ventas y la innovación y buenas prácticas en sus labores.
5. En Petroperú existe una cultura organizacional muy fuerte, que ha estado adormecida por la incertidumbre en el destino de la empresa. Con la motivación y

confianza que se generó, esta cultura, ha actuado sinérgicamente, lográndose resultados extraordinarios en un período relativamente corto de aplicación de las estrategias.

6. Con la exclusión de PetroPerú del proceso en que estaba inmerso con la Ley de privatización, aprobada por el Congreso de la República, se demuestra una vez más, que con la recuperación de la confianza general en la empresa, es posible convertir una amenaza en una oportunidad, como en el caso estudiado,.
7. La estrategia de crear valor para la empresa, independientemente de su destino jurídico final, funcionó con la aplicación de una dirección estratégica basada en principios; lo que neutralizó el paradigma del conformismo determinista que mantuvieron sus diferentes administraciones sobre el “inexorable” destino de privatización que le esperaba a PetroPerú.
8. PetroPerú es el principal contribuyente y recaudador de tributos para el Estado peruano. Cada año se incrementan las cifras de contribución al Estado, habiendo alcanzado la cifra record de 3,185 millones de soles en el año 2004.
9. La mala imagen que la empresa tuvo, producto de su actuación no transparente, sólo ha podido cambiarse, con una conducta austera, eficiente y transparente, que la opinión pública luego de un período de duda, comprobó que era genuina y le devolvió la confianza a Petroperú.
10. La Comisión de Ética y transparencia, cuando funciona con veracidad y con representantes probos de las Sociedad Civil actuando como Comisionados, es una garantía de una actuación honesta y transparente en la gestión.
11. PetroPerú genera utilidades netas, que puede y debe invertir en su modernización y expansión de su capacidad, sin requerir fondos públicos para ello.

5.2 RECOMENDACIONES

1. Los planes estratégicos deben ser llevados a su ejecución con un control y revisión permanente, pues las estrategias que funcionan no son sólo las diseñadas originalmente (estrategias predeterminadas) sino que en el proceso se van incorporando estrategias emergentes, por el dinamismo del sistema empresarial y el mercado; por lo que es necesario aplicar con pasión el pensamiento, estratégico, la actitud estratégica y la intención estratégica.
2. La designación de los Gerentes de las empresas públicas debe tener muy en cuenta la profesionalidad e idoneidad de los candidatos, además de la confianza personal; para garantizar una buena gestión, pues se ha demostrado que una empresa pública bien gerenciada, sí puede ser exitosa.
3. La visión y los objetivos de la empresa deben ser elaborados con participación de los trabajadores, pues una visión compartida es una poderosa fuerza que moviliza las energías y las capacidades creadoras del personal.
4. Es importante el conocimiento de las fortalezas y debilidades internas para respectivamente maximizarla o minimizarlas, de forma de afrontar con éxito las amenazas convirtiéndolas en oportunidades.
5. Es necesario continuar incentivando la cultura de la innovación y la creatividad que cuestione paradigmas de todo orden que impiden el progreso de las empresas, como el paradigma de la inminente privatización de la empresa pública PetroPerú, promoviéndose la búsqueda constante de otros paradigmas que den mayor valor a las empresas y sus procesos. Hay una buena calidad humana y técnica en el personal de PetroPerú.

- 6.** PetroPerú, la más importante empresa del país que pertenece a todos los peruanos, debe ser manejada por gerencias profesionales y con buenos antecedentes éticos, pues de su buena actuación dependen gran parte los fondos del Estado, para los programas sociales que debe desarrollar en beneficio de la población.
- 7.-** Debe mantenerse una Comisión de Ética y Transparencia representativa y los actos administrativos de PetroPerú deben ser publicados en su página Web, conforme lo manda la Ley y como se había implantado en PetroPerú, para mantener la confianza en la empresa No. 1, de todos los peruanos. Es fácil perder la confianza y muy difícil recuperarla.
- 8.-** Llevar a cabo el proyecto de expansión de la refinería Talara, por un monto de 265 millones de dólares, apalancándose en sus propios recursos, por lo que debe ser administrada con eficacia, para seguir generando utilidades.

BIIBLIOGRAFIA

1. ALLES, Martha A. Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias. Ediciones Granica. México. 2004.478 p.
2. BLANCHARD, Ken. Administración por valores. Editorial Norma. Bogotá 1997.150 p.
3. BLANCHARD, Ken. Empowerment. Editorial Norma. Bogotá 1996.124 p.
4. BARKER, Arthur. Paradigmas, El Negocio de descubrir el futuro. Mc Graw-Hill. D'vinni Editorial Ltda. Colombia. 1998.258 p.
5. BECKHARD, Richard. Lo que las empresas deben hacer para lograr una transformación total. Editorial Norma. Colombia. 1993.104 p.
6. BOLOÑA, Carlos. Experiencias para una economía al servicio de la gente. Editorial Nutesa. Lima, 2000. 680 p.
7. BOWMAN, Cliff .La esencia de la Administración Estratégica. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. México, 1995. 150 p.
8. BOYETT, Joseph & Jimmie. Hablan los Gurús. Editorial Norma .Bogota.1999. 381 p.
9. CAMPOVERDE A. José .Visión de Líder. Desarrollo organizacional. Editorial Apoyo. Lima. 1996. 407 p.
10. CONGER, Jay. El Lider carismático. Mc Graw Hill. Colombia. 1991.245 p.
11. COOK, Marshall. *Coaching* efectivo. Como aprovechar la motivación oculta de su fuerza laboral. Mc Graw-Hill. Bogotá. 2000. 174 p.
12. COVEY, Stephen R. Liderazgo centrado en principios. Ediciones Paidós Ibérica. Barcelona.1993. 460 p.
13. COVEY, Stephen R. Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. Ediciones Paidós . México. 1996. 435 p.
14. DELIBES, José. La función de mandar. Editorial Paraninfo. Madrid. 1983. 149 p.
15. DRUCKER, Peter. La Sociedad post capitalista. Editorial Norma. Bogotá. 1994. 298 p.
16. DRUCKER, Peter. La Gerencia en la sociedad futura. Editorial Norma. Bogotá. 2004. 290 p.

17. ELORDUY, Juan I. Estrategia de empresa y recursos humanos. Mc Graw-Hill/Interamericana de España S.A. 1993. 184 p.
18. GIUDICE BACA, Víctor M. Planeamiento estratégico. El caso del Instituto de Investigaciones Económicas. Revista pensamiento económico. UNMSM.1998
19. GUERRA, Gustavo. Reforma del Estado en el Perú. Agenda Perú. Lima. 1999. 253 p.
20. HAMEL Gary y C.K. PRAHALAD. "Strategic intent". *Harvard Business Review*, mayo-junio 1989. pp.63-76
21. HERNADEZ S., Roberto y otros. Metodología de la Investigación. Mc Graw- Hill. México. 1998. 502 p.
22. JOHNSON, G. y SCHOLLES, R. Dirección Estratégica. Prentice Hall. Madrid. 1997.
23. KAPLAN, Robert S. NORTON, David P. El cuadro del mando integral. Ediciones Gestión 2000. Barcelona. 2002. 321 p.
24. KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. Cómo utilizar el cuadro del mando integral para implantar y gestionar su estrategia. Ediciones Gestión 2000. Barcelona. 2001. 412 p
25. KLUYVER de, Cornelis A. El Pensamiento estratégico. Una perspectiva para los ejecutivos. Prentice Hall y Pearson Education. 2001.226 p.
26. KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz. Administración: una perspectiva global. McGraw-Hill. Mexico.1999. 796 p.
27. KRAUSE, Donald G. El Arte de la guerra para ejecutivos. Editorial Edad S.A. Madrid.1997.142 p.
28. LEVY- LEVOYER, Claude. Gestión de las competencias.. Ediciones Gestion 2000.Barcelona.1997.160 p.
29. MARKIDES, Constantinos. En la estrategia está el éxito. Editorial Norma. Bogotá. 2000. 254 p.
30. MINTZBERG, H., BRIAN, J.,VOYER,J. El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos. Prentice Hall Hispanoamérica. México.1999. 641p.
31. SCHNEIDER, Ben. Outsourcing. Editorial Norma, Bogotá. 2004. 287 p.
32. PETERS, Thomas. En busca de la excelencia. Editorial Norma. Bogotá. 1996. 414 p.

33. PORTER, M.: Estrategia Competitiva. Creación y sostenimiento de un valor superior. CECSA. México. 2004. 556 p.
34. PORTER, M. Ventaja Competitiva. CECSA. México. 1987.
35. PETROPERU. Memoria Anual 2004. Gerencia de Relaciones Públicas de PetroPerú S.A. Lima 2004 .144 p.
36. PETROPERU. Memoria Anual 2003. Gerencia de Relaciones Públicas de PetroPerú S.A. Lima 2003.110 p.
37. RIES, Al. Enfoque: El único futuro de su empresa. McGraw-Hill.1996.Atlampa.Mexico.347 p.
38. SENGE, Peter. La quinta disciplina. Editorial Granica. Buenos Aires.2004. 490 p.
39. SCHNEIDER,Ben. Outsourcing. Editorial Norma. Bogotá 2004..287 p.
40. STERN,Carl y STALK, George. Ideas sobre estrategia. The Boston Consulting Group. Ediciones Deustuo S.A.Bilbao 1998. 370 p.
41. STONER, James y FREEMAN, Edward. Administración. Prentice Hall Hispanoamérica. Mexico.1994. 780 p.
42. Sun Tzu .El arte de la guerra Editorial panamericana. Bogotá 2002.258 p.
43. VERA P, Virginia, KLEBERG H, Fernando. Planeamiento sistémico .Revista del Doctorado en Ciencias administrativas. UNMSM Facultad de Ciencias Administrativas. 2004

7.1 ENCUESTAS

7.1.1 Cuestionario para los trabajadores

PetroPerú Hoy

Instrucciones

Este es un nuevo canal de comunicación entre los empleados y la dirección de Petroperú que busca conocer tu opinión con respecto a la situación actual de la compañía.

Lee detenidamente cada pregunta y responde sinceramente en los espacios en blanco.

Recuerda que la encuesta es anónima. No pongas tu nombre, ni tu firma u otra señal que te identifique.

Encuesta

En una escala del 1 al 4, expresa el grado en que estás de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones (totalmente de acuerdo = 4, totalmente en desacuerdo = 1)

1. Petroperú es una empresa dispuesta a cambiar	1	2	3	4
2. Los clientes son nuestra principal prioridad	1	2	3	4
3. Me siento a gusto con el ambiente de trabajo	1	2	3	4

4. ¿Cuál es el objetivo primordial de Petroperú?

5. ¿Cuáles son los aspectos más positivos de la empresa?

6. ¿Qué aspectos de la empresa debemos cambiar para lograr nuestras metas?

Ahora, verifica que has contestado todas las preguntas. Dobra la hoja y deposítala en el ánfora.

Muchas Gracias.

7.1.2 RESULTADOS DE LA ENCUESTA REALIZADA AL PERSONAL DE PETROPERU S.A.

OFICINA PRINCIPAL

UNIVERSO:

La encuesta fue realizada a un total de 332 trabajadores de la institución.

RESULTADOS GENERALES:

326 encuestas fueron respondidas (98%).

6 encuestas en blanco (2%).

RESULTADOS ESPECIFICOS:

- 1. A la pregunta: ¿PETROPERU S.A. es una empresa dispuesta a cambiar para mantener su liderazgo?**

De acuerdo : 85%

En desacuerdo : 15 %

- 2. A la pregunta: ¿Considera que los clientes son nuestra prioridad?**

De acuerdo : 86%

En desacuerdo : 14%

- 3. A la pregunta: ¿Me siento a gusto con el ambiente de trabajo?**

De acuerdo : 56%

En desacuerdo : 44%

4. A la pregunta: ¿Cuál es el objetivo primordial de PETROPERU S.A.?

Posicionarse en el mercado, convirtiéndose en la empresa líder en el sector.	54%
La producción y comercialización de petróleos y sus derivados, generando utilidades al país.	23%
Atender eficientemente a nuestros clientes.	17%
No se tiene un objetivo claro o no existe.	6%

5. A la pregunta: Cuáles son los aspectos más positivos de la empresa?

El personal técnico calificado, el conocimiento del negocio y la disposición y capacidad para mejorar la actual situación de la empresa.	43%
Es la primera empresa del país, con trayectoria y experiencia en el mercado.	26%
No tiene aspectos positivos, son muy pocos o no opinan.	14%
Otros: austeridad, genera empleo, apoya la cultura, infraestructura, producción, etc.	14%
La buena calidad de los productos.	3%

6. A la pregunta: ¿Qué debemos cambiar en nuestra empresa para lograr nuestros objetivos?

Se reclama cambios de mentalidad y actitud gerencial, mayor compromiso y comunicación, trabajo en equipo, capacitación, delegación de funciones, mayor diálogo, confianza y eliminar el clima de temor e intranquilidad laboral, la verticalidad y el bloqueo a las iniciativas personales.	53%
Realizar cambios a nivel gerencial.	21%
Eliminar el maltrato al personal.	11%
Actuar con transparencia, eliminando la corrupción y el nepotismo.	6%
Mejorar la política comercial, orientándola en beneficio del cliente.	5%
En blanco.	4%

7.1.3 REFINERIA TALARA

UNIVERSO:

La encuesta fue realizada a un total de 350 trabajadores de la institución.

RESULTADOS GENERALES:

350 encuestas fueron respondidas (100%).

RESULTADOS ESPECIFICOS:

- 1. A la pregunta: ¿PETROPERU S.A. es una empresa dispuesta a cambiar para mantener su liderazgo?**

De acuerdo	:	91%
En desacuerdo	:	8%
En blanco	:	1%

- 2. A la pregunta: ¿Considera que los clientes son nuestra prioridad?**

De acuerdo	:	89%
En desacuerdo	:	9%
En blanco	:	2%

- 3. A la pregunta: ¿Me siento a gusto con el ambiente de trabajo?**

De acuerdo	:	78%
En desacuerdo	:	19%
En blanco	:	3%

4. A la pregunta: ¿Cuál es el objetivo primordial de PETROPERU S.A.?

La producción y comercialización eficiente de petróleos y sus derivados, ser competitivos generando utilidades al país.	38%
Posicionarse en el mercado, convirtiéndose en la empresa líder en el sector.	36%
Atender eficientemente y cumplir con nuestros clientes.	14%
Cambiar para ser eficientes, otros.	8%
No se tiene un objetivo claro o no existe.	4%

5. A la pregunta: Cuáles son los aspectos más positivos de la empresa?

El personal técnico calificado, el conocimiento del negocio y la disposición y capacidad para mejorar la actual situación de la empresa.	39%
Es la primera empresa del país, la que genera mayor rentabilidad a los peruanos.	21%
No tiene aspectos positivos, son muy pocos o no opinan.	14%
Otros: genera empleo, apoya la cultura, infraestructura, producción, etc.	13%
La competitividad y buena calidad de los productos.	13%

6. A la pregunta: ¿Qué debemos cambiar en nuestra empresa para lograr nuestros objetivos?

Cambiar a los gerentes que no reúnen el perfil adecuado para el cargo, a la vez que capacitar y reestructurar la organización orientándola hacia la participación de todos los trabajadores. Cambiar la mentalidad de los supervisores, jefes y gerentes permitiendo la comunicación en todos los niveles.	31%
Cambiar las actitudes negativas por positivas, promover los valores personales y eliminar los egoísmos, envidias, maltratos, burocracias y demás actos en perjuicio de la empresa. Practicar la honestidad, responsabilidad, transparencia y trabajo en equipo.	30%
Cambiar la operatividad de la empresa, existen muchos trámites burocráticos. Debe mejorar el sistema de adquisiciones y contratos, eliminar los cuellos de botella y cambiar la mentalidad de los responsables.	14%

Ser más competitivos en producción, ventas e infraestructura.	
Cambiar la política de comercialización orientándola hacia el cliente con vendedores capacitados permanentemente.	8%
Se necesita mayor capacitación a todo el personal en todos los niveles. Promover el trabajo en equipo con mayor eficiencia.	6%
Ser más independientes, desligarse de organismos externos, crear trabajo, la austeridad, otros.	6%

7.1.4 CUESTIONARIO RESUMEN

(Plan estratégico 2004 – 2010)

Este documento resume las respuestas de 238 supervisores al cuestionario adhoc preparado para la elaboración del Plan Estratégico de la Empresa. Ha sido elaborado a partir del sucesivo resumen de las respuestas individuales a nivel de Jefaturas de Grupo/Departamento/Función/Corporación.

1. **¿Cómo observa la situación de actual de PETROPERU S.A?**

Es una situación crítica que se refleja en todos los aspectos de gestión empresarial. En el ámbito operativo, la infraestructura presenta atraso tecnológico y falta de dinamismo en su operación. A su vez, se percibe ausencia de dirección y falta de planificación, que se agrava por la injerencia política, cambios constantes y personal no idóneo en puestos claves. Su efecto en el clima laboral es inseguridad, desconcierto, desconfianza y desmotivación en el personal. Sin embargo, con la nueva administración se denota la voluntad de enmendar el rumbo.

2. **¿Cómo observa la situación actual de la función ú operación donde labora?**

No se cumplen todas las funciones y se trata de cumplir en base ala experiencia y laboriosidad del personal comprometido. Predomina una actitud reactiva y no

proactiva y no se crea valor. El excesivo reglamentarismo externo impide cumplir funciones. Las operaciones no poseen suficiente independencia para la toma de decisiones y es necesario revisar la organización y completar vacantes.

3. ¿Cuál es su impresión sobre la imagen de PETROPERU S.A?

Una imagen aún reconocida pero deteriorada. Es sinónimo de ineficiencia, burocracia y corrupción por recientes escándalos. Se le identifica como una empresa tomada y al servicio del gobierno. De limitada proyección a la comunidad y de precios altos en su cadena de estaciones de servicio.

4. ¿Quién lidera el mercado de hidrocarburos en el Perú? ¿Porqué?

La percepción general es que REPSOL - YPF es el líder del mercado, porque tiene mayor capacidad y velocidad a adaptación a los retos del mercado, porque ha innovado su política de marketing y respaldados sus procesos de producción con una agresiva modernización de su infraestructura operativa.

Se tiene conciencia que PETROPERU aún tiene una mayor participación en términos volumétricos, sin embargo no se le considera líder porque está disminuyendo su participación en forma sostenida y no se obtienen buenos resultados económicos.

5. ¿Qué opina de REPSOL - YPF?

Es el principal competidor de PETROPERU. Es una empresa privada, moderna, eficiente, competitiva, con mucho avance tecnológico, fuerte inversión, conoce el mercado y lo explota adecuadamente, orientada a la satisfacción del cliente, ágil en sus decisiones, integrada, muy agresiva en mercadeo. Ha establecido un planeamiento estratégico orientado a ser los líderes del mercado.

6. ¿Qué opina sobre el trato que PETROPERU brinda a sus clientes?

No es el mejor, no existe la cultura de existir para el cliente, existe cierto rezago de sentirse monopolio. Además, no se cuenta con una política flexible que

permita tomar rápidas decisiones y así evitar que el cliente se sienta maltratado, por la demora en la atención de sus pedidos.

La fuerza de ventas requiere ser reforzada y entrenada, para que pueda asumir un rol más activo, acercarse más y entender lo que el cliente desea, tiene que salir a vender.

7. ¿Qué opina sobre la gestión ambiental de PETROPERU?

Buena y bien encaminada, cumpliendo exigencias sobre calidad de productos y en las emisiones industriales. Personal con conciencia del control del medio ambiente, pero las trabas burocráticas no permiten un cabal cumplimiento.

Es necesaria una mayor difusión y concientización en el personal de las políticas y logros obtenidos en nuestras operaciones y unidades privatizadas. Debe contemplarse mecanismos adecuados para el tratamiento de residuos sólidos y líquidos para no contaminar la napa freática. La limitación de recursos hace dura la tarea. Una sugerencia es que el área de protección ambiental pase a la Gerencia de Operaciones por ser mucho más funcional.

8. ¿Que opina sobre la motivación del personal en PETROPERU S.A.? ¿Por qué?

El personal no sólo está desmotivado sino también atemorizado ante un horizonte indefinido por los altibajos en las decisiones de la alta Dirección. Esto conlleva a que no tengan una estabilidad emocional y redunde en su rendimiento laboral lo cual no permite interiorizar los objetivos y metas de la empresa.

En general, aspectos como la inestabilidad laboral, restricciones por normas de austeridad, amenazas de sanciones que desalientan la acción positiva del personal, manteniéndola en guardia y a la defensiva, la capacitación casi inexistente, la falta de incentivos y el reconocimiento a la labor y los sueldos

congelados, impiden una plena identificación del personal con la empresa, sin embargo tienen una gran mística y esperanza que las cosas cambien.

9. ¿Qué valores se practican en PETROPERU .S.A?

En la empresa no existe una política expresa que guíe el comportamiento y accionar de su personal. El personal de mayor antigüedad es el que en diversos grados conserva los valores de la filosofía del PETROPERU de antaño.

Los valores más difundidos son: Responsabilidad (7), laboriosidad (1), Orden y Limpieza (1), esfuerzo (1), lealtad (3), honestidad (2), trabajo en equipo (3), confianza (1), tenacidad (1), honradez (1), puntualidad (1), disciplina (1), ética(1), nacionalismo (1), seguridad (2), identificación (2), orientación al cliente (1), ahorro (1), comunicación (1) Y compañerismo (1).

10. ¿Qué otros valores deberían practicarse en PETROPERÚ?

Honestidad (5), Respeto (4), Orientación al cliente (4), Innovación (4), Trabajo en equipo (4), Confianza (4),Transparencia (3), Liderazgo (3), Solidaridad (2), Creatividad (2), Lealtad (2), Confraternidad (1), Excelencia Profesional (1), Sinceridad (1), Veracidad (1), Humildad (1), Responsabilidad Social y Ambiental (1), Protección de los Recursos Humanos (1), Integridad (1), Puntualidad (1), Deseo de Superación (1), Identificación con los Objetivos de la Empresa (1), Laboriosidad (1), Conciencia de Calidad (1), Reconocimiento (1), Compañerismo(1).

11. ¿En su opinión cuál es la razón de ser de PETROPERÚ?

Empresa abocada a producir energía (hidrocarburos), transportar y comercializar derivados de hidrocarburos, rentable y autosuficiente, que genere una mejor calidad de vida para todos los peruanos.

Debe brindar al consumidor nacional una oferta confiable de combustibles de calidad, a precios competitivos.

Debe colocar sus productos en el ámbito internacional, en forma ventajosa para los intereses de la empresa

12. ¿Considera Ud. que PETROPERÚ debería incursionar en nuevos negocios? ¿En cuáles y por qué?

La empresa debe tratar de integrarse verticalmente hacia atrás, puede incursionar en "joint venture" en labores de explotación de lotes petroleros. Hacia delante, debe llegar a los puntos de venta (grifos). Asimismo, vender servicios de consultoría, incursionar en la comercialización del gas natural, la producción y comercialización de lubricantes, solventes y otros productos petroquímicos. Sin embargo, todo esto, después de afianzarse en los rubros actuales.

El desarrollo, crecimiento y permanencia de la empresa en el mercado depende de la capacidad de adaptación al cambio, diversificación de productos y conquista de nuevos clientes. Tenemos personal con la mayor capacidad y mística a su Empresa que se pueden desear; con capacitación y una buena dirección, pueden contribuir a los retos que enfrentemos.

13. ¿Debe Petroperú volver a la exploración/producción de petróleo? ¿Por qué?

Participar en la exploración/producción de petróleo, permitirá a Petroperú recuperar la característica de empresa integrada en el negocio petrolero, cerrar el círculo de la cadena de valor, asegurar el abastecimiento de crudo a las refinerías. Sin embargo, esta actividad es temeraria, por ser de alto riesgo y elevada inversión (cuando la empresa era integrada casi 90% de su presupuesto se iba en exploración), aun así en el largo plazo, cuando la economía de la empresa lo permita, es viable su participación asociada propiciando una alianza estratégica con otras empresas, dispuestas a compartir los riesgos en este terreno, al igual por ejemplo como lo hace ENAP de Chile.

14. ¿Debe Petroperú volver al negocio de estaciones de servicio? ¿Por qué?

Si, porque asegura la salida de nuestros productos completando la integración vertical en la comercialización., evita distorsiones en los precios a nivel de usuario final y asegura un sistema de regulación de precios. Constituye un

medio para identificar la marca e imagen de Petroperú mejorando su posicionamiento en el mercado, obtiene la participación y lealtad del consumidor final.

Pero es deseable ingresar en forma directa solo en determinados puntos estratégicos y es preferible completar su disposición mediante la cadena llamada Petrored, a la cual es necesario efectuarle una reingeniería con cláusulas que aseguren que cumplan con todas las normas de seguridad, medio ambiente, cantidad y calidad de los productos y justifiquen los descuentos.

15. ¿Cómo quisiera que sea Petroperú en el año 2010?

Como una empresa situada en el mercado latinoamericano, que cubra todas las actividades de la industria petrolera en beneficio de todos los peruanos, con un Planeamiento estratégico bien definido, autónoma, sin influencia política, con una economía sólida, líder en el desarrollo empresarial del estado y de las empresas en general, en donde se priorice la mejora continua de los procesos, con credibilidad ante el sector financiero y alianzas estratégicas con empresas nacionales y extranjeras, reconocimiento por su gestión con estándares de eficiencia, rentabilidad y calidad internacionalmente competitivos, con personal altamente capacitado - técnica y administrativamente -, motivado y adecuadamente remunerado.

16. Si Ud. fuera el Gerente General, ¿Qué haría?

Pediría al directorio que en coordinación con el ejecutivo, definan el horizonte y futuro de la empresa, con objetivos bien definidos. Solicitaría trabajar como una empresa privada con un desempeño ágil y flexible requerido en un mercado de competencia, con la autonomía necesaria, que el FONAFE sólo fije los grandes parámetros económicos y dejen a la empresa desarrollarse según su plan estratégico.

En segundo término institucionalizar una cultura de excelencia, tecnificaría y capacitaría lo mas que se pudiera al personal.

En tercer término buscaría financiamiento ya sea con recursos del estado o socios estratégicos que permitan efectuar las inversiones necesarias, daría suma importancia a la Investigación & Desarrollo para modernizar nuestras instalaciones y las actuales plantas con tecnología de punta.

17. ¿Debe Petroperú incrementar sus negocios en el mercado internacional? ¿Cuáles y por qué?

Sí, nuestro enfoque debe ser internacional, tal como el de las otras empresas estatales de la región. El actual negocio de exportación de naftas y residuales debe cambiar a productos de mayor valor como asfaltos en lugar de residuales y solventes y gasolinas motor de alto octanaje en vez de solo naftas.

La empresa debe aprovechar todas las oportunidades que el negocio internacional puede ofrecer: lubricantes y petroquímica. También debe participar en lotes petroleros de mayor prospección en territorios de los países vecinos o cercanos.

Es conveniente tener representantes de ventas en los países vecinos, para exportar combustibles, residuales, naftas y otros productos químicos.

18. ¿Está Ud. enterado de los efectos negativos que ocasionará el Proyecto Camisea a Petroperú? ¿Qué acciones debe tomar la Empresa para enfrentarlos?

Si, desplazará a los petróleos industriales y al GLP. En el caso del GLP: cambiar la operación Craqueo Catalítico de Talara a baja severidad para disminuir su producción e incrementar los destilados medios. Convertir las olefinas livianas del GLP en gasolina de alto octanaje en una alquiladora.

En el caso de petróleos industriales: convertirlo en destilados medios en una unidad de procesamiento de fondos. Exportar los asfaltos por vía marítima.

La reformadora catalítica a instalar en Talara debe tener capacidad suficiente para procesar en adición a la nafta propia, parte de la gasolina nacional que podemos comprar a Camisea.

No hay que olvidar que Camisea también afectará a Repsol, por lo tanto, dependerá de nuestra capacidad de respuesta para que los efectos no sean tan negativos a nuestra Empresa.

La empresa debe participar en el negocio del gas e incursionar en la petroquímica. Ser más competitiva ofreciendo productos de calidad y abriendo mercado en otros países, mejorando la calidad de sus productos exportables y manteniendo las normas ISO 14001, OSHAS 1800 y SA 8000.

Lo urgente es establecer negociaciones para comprarle a Pluspetrol toda su producción de diesel y la parte de GLP que importamos o más.

19. ¿Qué tipo de administración debe tener Petroperú? ¿Por qué?

Una administración autónoma, con sus propios reglamentos y menos burocrática, que se maneje como una empresa privada, buscando rentabilidad y utilidades.

Es necesario que se maneje con conocimiento técnico del negocio, con gerentes de carrera y una organización descentralizada que permita principalmente a las operaciones, la toma de decisiones en forma oportuna, rápida y responsable de acuerdo a un determinado Planeamiento Estratégico

Se debe administrar sin ingerencia política, si bien es una empresa del estado, pero sus estatutos dicen que es una empresa de derecho privado y debe funcionar de acuerdo a la Ley General de Sociedades Mercantiles.

20. ¿Qué necesita Petroperú para reforzar su participación en el sector industrial?

El estado como propietario debe fijar objetivos y metas claras. Política comercial más flexible a la dinámica del mercado de combustibles en términos de descuentos y facilidades comerciales, el cliente industrial valora el servicio, por lo que se debiera fortalecer el asesoramiento técnico, servicio post venta y las estrategias gana-gana para convertirnos en un socio mas que un simple proveedor.

Tener mayor presencia en el sector mediante una adecuada política de relaciones públicas y publicidad.

21. ¿Qué acciones debe tomar Petroperú para retomar o mantener el liderazgo?

- Tener una dirección fuerte que sea capaz de asumir los riesgos de sacar adelante a la empresa.
- Gestionar su autonomía financiera y administrativa.
- Trasladar al estado cargas provisionales de pensiones.
- Tener un sistema de gestión empresarial eficiente y actualizar el planeamiento estratégico a largo plazo.
- Integrarse verticalmente en toda la cadena petrolera.
- Innovación tecnológica de nuestras refinerías.
- Implementar el área de investigación y desarrollo.
- Efectuar alianzas estratégicas con empresas inversionistas.
- Implantar el programa de desarrollo de personal.

22. ¿Qué actividad la empresa debe mejorar y cual debe reforzar?

- Reforzar la dirección de la empresa, actualizando su planeamiento estratégico para establecer objetivos que conduzcan al liderazgo de la empresa en su sector.
- Se debe centrar los esfuerzos en mejorar la función de Mercadeo por ser la más relevante, en especial incrementando su fuerza de ventas en calidad y cantidad, modificando su política comercial y procedimientos administrativos.
- También se debe modernizar y ampliar la infraestructura de producción y comercialización, especialmente mayor capacidad de almacenamiento en refinerías.
- Activar un departamento técnico que apoye a la refinación.
- Racionalización de personal.
- Mejorar el sistema de información gerencial y tecnología de la información.

23. ¿Que cambios se necesita hacer en la función u operación en que labora?

- **Refinería Iquitos:** Completar la reubicación del personal administrativo hacia el área de refinación.

- **Oleoducto:** Mayor autonomía con nivel de reporte directo a la Gerencia General.

- **Planeamiento:** Revisar la organización enfatizando su principal labor de planeamiento corporativo. Aún persiste la idea de unidades de negocio independientes que no permite el aprovechamiento de las sinergias. La revisión también debe analizar las ventajas de incluir unidades de apoyo como la de telecomunicaciones e informática. Fortalecer su organización aumentando el número de puestos para atender las actividades necesarias que ya no se realizan. Promover una política agresiva de capacitación del personal. Favorecer las comunicaciones Alta Dirección/ Gerentes / Supervisores.

- **Conchán:** Modernizarla, una mayor capacidad de almacenamiento; autonomía es decir no estar tan dependientes del centro corporativo.

Inculcar la importancia en la calidad y atención al cliente, mejorar ambientes de trabajo, invertir en unidades de conversión, delegar responsabilidades, mejorar los canales de comunicación.

- **Gestión Corporativa:** Requiere ser más dinámica y participativa. Asimismo consideramos que es necesario definir las estrategias de la función y las actividades, revisar y evaluar los procesos, reorganizar y reforzar los mandos gerenciales y propiciar un ambiente laboral agradable.

El Departamento Protección Ambiental funcionalmente debería reportar a Gerencia General y estar integrado con Seguridad Industrial y Salud Ocupacional.

Obtener dentro de la ley de Contrataciones y Adquisiciones del Estado, la exoneración para el caso de empresas productivas, como es el caso de Petroperú.

- **Refinería Talara:** Descentralizar el poder administrativo y dar autonomía de gestión a la operación. Efectuar inversiones para mejorar y ampliar sus unidades de proceso. Simplificar procedimientos de trabajo. Capacitar adecuadamente al personal considerando esta acción como inversión y no gasto. Desarrollar un sistema de información Gerencial en la operación.

24. ¿Cómo debe Petroperú apoyar a la comunidad?

Tener una política de apoyo aprobada por el directorio. Establecer un presupuesto y una organización que atienda este trabajo. Entre las actividades principales tenemos programas culturales, sociales y de educación. El personal contratado debe ser de preferencia de la zona de influencia. Además se debe enfatizar el apoyo al aspecto de protección ambiental. Del mismo modo se

deben ofrecer becas para estudiantes de alto rendimiento y escasos recursos económicos. Por último debe hacer una campaña de moralización para que malos comerciantes no mezclen los productos combustibles aprovechando precios o impuestos que no gravan a los mismos y que perjudica a los usuarios en la calidad de estos.

25. ¿Cómo debe Petroperú reforzar el desarrollo de su personal?

Cumpliendo con los programas de capacitación y promoviendo líneas de carrera que sean motivadoras. Ocupando cargos jerárquicos con personal de carrera. Efectuar la re-categorización del personal de acuerdo al nivel que se maneja en las industrias del sector. Retomar las pasantías y plan de sugerencias en las diferentes operaciones. Los trabajadores con alto potencial deben ser capacitados con Maestrías y Doctorados. Promover convenios con universidades para permitir la capacitación de estudiantes que puedan ayudar a desarrollar programas de capacitación de nuestro personal.

26. ¿Desea agregar algún comentario adicional?

Se espera que esta información sirva como -herramienta para plantear estrategias a corto, mediano y largo plazo que permita devolver a Petroperú el nivel de competencia, liderazgo y además debe comprometer a toda la organización.

También se debe tomar conciencia que este trabajo es permanente y de continua mejora.

Saludar la preocupación y la iniciativa de la Alta Dirección de recoger la opinión de la supervisión y en general de todos los trabajadores de la empresa.

7.2 PUBLICACIONES PERIODISTICAS

DESVIO DE FONDOS PARA REFACCION DE PALACIO DE GOBIERNO

2002/08/6

<http://www.cajpe.org.pe/cronolog/agope6.htm>

El Contralor de la República, Genaro Matute, autorizó al procurador público Carlos Paredes a denunciar penalmente a los funcionarios de Petro Perú que desviaron fondos de la empresa que ascendieron a 7 millones 683 mil 950 soles, para financiar la refacción de Palacio de Gobierno y para la habilitación de varios pisos de la sede central de la compañía en la avenida Corpac, San Isidro, donde despachó en un principio el Presidente. Los delitos estipulados son los de Abuso de Autoridad y Fraude en la Administración de Persona Jurídica, previstos y penados en los artículos 376º y 198º del Código Penal. De acuerdo con el informe de la Contraloría en que se basó el procurador, los ex funcionarios de Petroperú sabían perfectamente que no estaban autorizados para destinar recursos de la empresa para otros fines.

2003/07/3

<http://www.cajpe.org.pe/cronolog/julpe7.htm>

El ministro de Economía y Finanzas, Javier Silva Ruete, anunció que por iniciativa del Presidente Toledo, se ha solicitado la renuncia del presidente de PetroPerú, Héctor Taco Tamo. Desde hace varios meses, Taco Tamo era objeto de una serie de denuncias respecto a irregularidades en esa institución. Entre éstas está el cese de 12 funcionarios de esa entidad altamente calificados y en cuyo reemplazo se colocó a dirigentes del partido de gobierno, quienes no demostraban poseer una calificación adecuada para el cargo designado. También se registraron anomalías en los contratos suscritos entre PetroPerú y las empresas Proyector, Arboil y Marítimo Sur Pacífico para la compra y transporte de combustible, operación con la cual se habría beneficiado Ítalo Marsano, ex congresista y amigo personal de Taco Tamo. Estas transacciones se habrían hecho burlando la ley de adquisiciones y contrataciones. El hecho que colmó las irregularidades de Taco Tamo fue la llamada "Petrojuerga", en la cual la plana mayor, entre los días 5 y 6 de marzo pasado, realizó un viaje de placer a Iquitos utilizando el dinero de esta institución. El Ministerio Público abrió investigación preliminar a Héctor Taco Tamo, y a otros funcionarios que resulten responsables en el transcurso de las indagaciones, por el presunto delito de malversación de fondos debido a que habrían hecho uso indebido de los recursos de la empresa petrolera estatal para solventar gastos de diversión, compra de licores, así como la contratación de damas de compañía con las que se realizó una fiesta.

http://www.rpp.com.pe/portada/politica/3848_1.php

Contraloría detecta indicios de colusión en Petroperú

viernes, 27 de mayo , 2005 - 10:00:18

(RPP Noticias) La Contraloría General de la República detectó indicios de la presunta comisión del delito de colusión en las empresas estatales Petróleos del Perú (Petroperú) y Sedapal y autorizó el inicio de las acciones legales correspondientes contra los presuntos responsables.



▲ Sede de Petroperú.

Tras una acción de control a las adquisiciones y ventas de hidrocarburos de Petroperú, entre enero 2001 – mayo 2003, se ha determinado que en febrero de 2003, funcionarios de la empresa aceptaron adquirir, a solicitud del proveedor, un cargamento de 240 mil barriles +/- 10% de Diesel 2 como si fuera uno “ya embarcado”, no obstante que dicho cargamento formaba parte de un contrato, contaba con fecha de entrega, buque tanque nominado y aceptado.

Dicha operación le ha significado a Petroperú pagar 1 millón 414 mil 130 dólares más de lo que correspondía por dicho producto; hechos que constituyen indicios razonables que hacen presumir la comisión del delito de colusión, precisa una nota de la oficina de prensa de la Contraloría.

SE DESATA INTERESADA CAMPAÑA DESESTABILIZADORA CONTRA EMPRESA PERUANA PETROPERÚ

<http://www.viso.plades.org.pe/contenido/alertas/alertases/alerta102.php>

En el pronunciamiento suscrito por los sindicatos de trabajadores de PETROPERÚ-Talara y la Confederación General de Trabajadores del Perú (CGTP) entre otros, publicado en el diario la República el 14 de Noviembre del 2004, se pone de manifiesto el buen funcionamiento de la empresa peruana de Hidrocarburos PETROPERÚ, la importancia que tiene para la economía nacional y se denuncia la interesada campaña de desprestigio de la que viene siendo objeto últimamente. En dicho pronunciamiento resaltan algunos datos tales como los siguientes:

PETROPERÚ contribuye con el 11% de la recaudación total del Tesoro Público, tiene ingresos corrientes de 6 800 millones de nuevos soles (aproximadamente 2 061 millones de dólares americanos) y el año 2003 representó el 3% del producto bruto interno. Además, basándose en un sistema integrado de producción, PETROPERÚ anunció su proyecto de ingresar al rubro de la exploración-explotación en alianza estratégica con importantes consorcios de gran prestigio mundial.

Adicionalmente, PETROPERÚ ha logrado duplicar el compromiso establecido con el Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado (FONAFE) de 78 millones de nuevos soles (\$ 23.6 millones) por utilidades a 170 millones (\$ 51.5 millones) en el presente año, haciendo una clara muestra de eficiencia. La empresa cumple también con un *rol regulador* de los precios de mercado ya que abastece de combustible al 57% del país, suministra combustible en lugares donde no hay inversión privada por no ser atractivamente rentables y muy pronto construirá estaciones de servicio en la carretera Transoceánica.

No obstante, frente al manejo técnico eficiente y moderno de la empresa, se ha desatado una campaña desestabilizadora que desvirtúa la realidad para evitar el posicionamiento institucional de PETROPERÚ. Es así como un grupo de empresarios insiste en privatizar (a pesar de que la Ley lo prohíbe) o dar en concesión lo que queda de ella, como las Refinerías de Talara, Conchán, Iquitos y operaciones Oleoducto.

A través de importantes medios de comunicación como el diario Expreso y El Comercio, se han estado difundiendo noticias que intentan desprestigiar a las empresas estatales. El Vicepresidente de la Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía Carlos del Solar, señaló que la empresa estatal tiene antecedentes de corrupción y por lo tanto es importante impulsar su privatización (http://www.expreso.com.pe/N_ANTERIORES/EDICIONES/2004/NOV/09/economia/se c). Dijo también que “la empresa no tiene capacidad técnica ni económica para desarrollarse”.

Puede verse el interés privatizador que hay detrás de estas declaraciones, para lo cual se lleva adelante una campaña de desprestigio que intenta inculcar la idea de empresa del estado-corrupción-ineficiencia, con la intención de confundir a la opinión pública y preparar el terreno para vender los últimos bienes nacionales, pasando a manos de unos pocos en detrimento de los demás, tal como ya hemos vistos en muchos casos de privatización.

Por su parte, el diario El Comercio ha dedicado varios titulares a un supuesto caso de planillas secretas en PETROPERÚ y corrupción, informando que los congresistas exigen la reorganización total de la empresa.

Sin embargo, hasta el momento no se ha concretado ninguna investigación, por lo que no se puede afirmar categóricamente la existencia de malos manejos. El objetivo de esta campaña no sería otro más que lograr el desprestigio de la empresa para que pueda ser intervenida, colocando en ella nuevos directivos que se sometan a los intereses privatizadores, frente a los proyectos que está por llevar a cabo.

La Contraloría General de la República y las autoridades judiciales DEBEN concluir cuanto antes las investigaciones pendientes en PETROPERÚ y si hubieran irregularidades sancionar a los responsables. De esta manera, se vería el funcionamiento eficiente y transparente de la empresa estatal, necesarios para frenar las ambiciones de algunos grupos que quieren apropiarse de ella y ponerla al servicio de sus intereses en perjuicio de todos los peruanos.

<http://www.peru21.com/Comunidad/Columnistas/Html/2004-11-17/Pedraglio0221568.html>

Embates y omisiones

Sin embargo, esto no queda ahí: los ataques contra PetroPerú continúan presentando a esta empresa estatal como ineficiente y plagada de corrupción. No es posible defender en bloque la gestión actual ni negar la eventualidad de uno u otro mal manejo empresarial; pero el objetivo de los ataques no es mejorar su eficiencia ni sanearla de los malos manejos -de haberlos- sino alentar un clima propicio para su venta.

Les molesta Petroperú, la quieren ver privatizada, a pesar de que permite regular el mercado interno de los combustibles, aportar una voluminosa tributación al Estado y tener posibilidades -mediante nuevas y razonables inversiones- de ganar competitividad, convirtiéndose en una empresa aun más rentable. No quieren saber nada referido a que Venezuela, Brasil, Ecuador, México y Chile -todos países latinoamericanos- tienen sus propias empresas estatales y perciben jugosas utilidades gracias a la renta petrolera.

Refinería de Talara es afectada por cambios a ley de compras estatales

*PERJUICIO • Presidente de Petroperú Alejandro Narváez Licerias pide se restituya facultad de comprar petróleo mediante menor cuantía.
• Modalidad garantizará oportuna producción de combustibles.*

La refinería de Talara, la mayor del país, se verá afectada si no se aprueba el proyecto de ley que restituye a las empresas del Estado la facultad de realizar compras de menor cuantía, afirmó el presidente del directorio de Petroperú Alejandro Narváez Licerias.

“Si este proyecto no prospera, no será posible adquirir directamente el petróleo que se produce en el noroeste peruano, que es la materia prima de la refinería de Talara; entonces, esta no tendría razón de existir”, dijo Narváez luego de presentar la memoria anual del 2004 de Petroperú.

Tampoco se podrá contar con repuestos como catalizadores que son importantes para el funcionamiento de la citada unidad refinera.

La madre del cordero

El 29 de diciembre entró en vigencia la ley 28267 que modifica la segunda disposición transitoria de la Ley de Contrataciones y Adquisiciones del Estado. Esta norma establece que las entidades y empresas estatales deben comprar insumos por licitación y no mediante procesos de menor cuantía como se venía haciendo desde hace varios años. El inconveniente de una licitación es que toma mucho tiempo y algunos insumos como el petróleo y repuestos de las refinerías, requieren inmediata atención.

La semana pasada, el Consejo de Ministros envió al Congreso un proyecto de ley que restituye esa facultad a todas las entidades estatales.

La última palabra

Narváez comentó que la decisión final sobre el proyecto la tiene el Congreso y pidió el apoyo de los congresistas para aprobar esa iniciativa de la misma manera que lo hicieron con la exclusión de Petroperú de la privatización.

Aclaró que este proyecto cuenta con el apoyo de funcionarios de los ministerios de Economía y Finanzas y de Energía y Minas, y recordó que el titular de este último, Glodomiro Sánchez, sustentó la propuesta ante el Consejo de Ministros.

Resultados de gestión

Respecto de los resultado de Petroperú en el 2004, informó que los ingresos totales en ese año sumaron S/. 8,596 millones con una utilidad operativa de S/. 451 millones y una utilidad neta de S/. 182 millones.

Los activos totales de la petrolera estatal ascendieron a S/. 2,276 millones, y cerró con un patrimonio neto de US\$ 461 millones.

El dato

PIDEN SU CABEZA. A pesar de los buenos resultados financieros de Petroperú, fuentes del ministerio de Energía y Minas informaron que el presidente Alejandro Toledo habría pedido la renuncia de Alejandro Narváez a la presidencia del directorio de la petrolera estatal. El mandatario habría pensado en Jorge Perlacios, un ingeniero civil, miembro del Consejo Nacional de Descentralización, como reemplazante de Narváez.

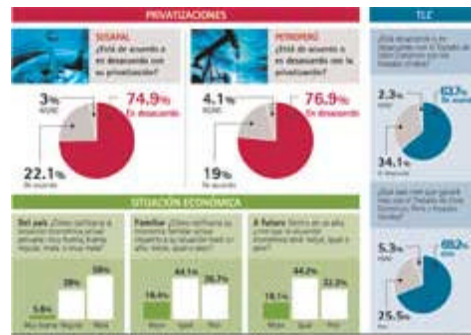
La república. 12-05-2005

Más del 75% rechaza privatización

LO DICE LA GENTE • Según encuesta de la U. de Lima, el 76.9% de consultados expresa su desacuerdo con posible privatización de Petroperú.

- Además un 74.9% se muestra en contra de venta de Sedapal.
- Consideran que EEUU ganará más con el TLC.

El rechazo de la población a la venta de empresas estatales va en aumento. Así lo demuestra una encuesta realizada por la Universidad de Lima (Barómetro) en Lima Metropolitana y el Callao, realizada entre el sábado 7 y el domingo 8 de mayo.



La muestra abarca a 582 personas entre hombres y mujeres.

Así, el 74.9% de la población está en desacuerdo con la privatización de Sedapal, cifra que se elevó, considerando que en abril un 72.7% estaba en contra.

Los niveles socioeconómicos C y D son los que muestran un mayor rechazo a la privatización, lo que confirma que no es cierto que estos sectores reclamen la venta de empresas estatales.

Similar tendencia se observa cuando se le pregunta a la población si está de acuerdo con la privatización de Petroperú. Un 76.9% está en desacuerdo. El rechazo creció, pues en abril pasado el 74.8% estaba en contra de la venta de la petrolera estatal.

Toledo presionó a Narváez para que presente renuncia a Petroperú

La republica17-03-05

ESTOCADA • Ministro de Energía y Minas confirma que presidente de petrolera estatal presentó carta de dimisión al Fonafe.

- Pero fuentes del Ejecutivo informan que el pedido de renuncia vino de Palacio de Gobierno.
- Trabajadores apoyan gestión de ex funcionario.

Lilia Guerra.



Aunque el presidente del directorio de Petroperú Alejandro Narváez Liceras presentó verbalmente su renuncia el lunes al jefe del Estado, su suerte ya estaba echada desde hacía varios meses por negarse a contratar en la empresa estatal a partidarios de Perú Posible, a sufragar algunos gastos de Palacio de Gobierno y también por manifestarse abiertamente contra la privatización de la petrolera estatal y demandar mayor apoyo para potenciar a esta empresa.

Esta conducta provocó que tanto el sector público como el privado presionaran por su salida, la cual se concretó la mañana de ayer cuando Narváez presentó su carta de renuncia al Fondo Nacional de Fomento de la Actividad Empresarial del Estado (Fonafe) –holding que agrupa a todas las empresas estatales– a pedido del propio presidente Alejandro Toledo, según una fuente confiable del Ejecutivo.

Fue el ministro de Energía y Minas, Glodomiro Sánchez Mejía, quien en declaraciones a la prensa confirmó la renuncia de Narváez tras asistir a Palacio de Gobierno para presentar, junto al presidente Alejandro Toledo Manrique, a los ganadores de la concesión de los fosfatos de Bayóvar, la empresa Vale Do Rio Doce.

Hubo apoyo

Según el ministro Sánchez, Narváez dejó el cargo porque alcanzó las metas que se había trazado, y descartó que su despacho no haya apoyado la gestión del ex funcionario.

“Nosotros remitimos un proyecto de ley para que se pueda adquirir bienes y servicios mediante el proceso de menor cuantía. El proyecto fue propuesto por el Ministerio de Energía y Minas”, aseveró. Dijo que por el momento no hay candidato para suceder a

Narváez. Sánchez incluso alabó la gestión de Narváez al afirmar que “le cambió la cara a Petroperú”.

De esta manera confirmó tácitamente la información que una fuente del Ejecutivo proporcionó a La República en el sentido de que fue el propio presidente Toledo quien le pidió a Narváez su renuncia.

Buscando hundir una empresa exitosa

La Republica 18-03-05

La vieja tradición que sostiene que en el Perú se castiga el éxito se aplica una vez más ante las presiones ejercidas desde el Ejecutivo para lograr la renuncia del presidente de Petroperú Alejandro Narváez, cortando de cuajo una positiva gestión a la cabeza de la petrolera estatal, a la que devolvió su condición de primera empresa peruana por ingresos y mayor empresa contribuyente al Estado.

Resulta paradójico que, al culminar un año en que la empresa obtuvo un récord histórico en su utilidad operativa (451 millones de soles) y una utilidad neta de 182 millones –cifras debidamente auditadas–, en el que aumentó su capacidad instalada de 83.3 a 92.5% y logró abastecer el 53% de la demanda nacional de combustibles a pesar de tratarse de tiempos particularmente difíciles por la constante alza del precio del crudo, se termine en esta suerte de anticlímax.

Lo ocurrido hace recordar los peores años de la dictadura fujimorista, en los cuales – pese a la opinión mayoritaria ciudadana en contra– se descuartizó la petrolera estatal imponiendo una privatización antitécnica, despojándola de sus unidades de producción, parte de sus refinerías y estaciones de venta de combustible, condenándola a la mera sobrevivencia. Los privatizadores a ultranza consideraron haber dado un golpe de muerte a la empresa, pero no tomaron en cuenta el profesionalismo y eficacia de los técnicos peruanos.

Ahora se intenta proseguir la labor iniciada en los 90 y destruir la empresa, porque al presentarla como no viable se podrá malbaratear lo que resta. Para ello le alinean argumentos falsos y falaces: que los estados financieros que presentan cifras en azul no son veraces (pese a estar debidamente auditados), que la empresa ha incrementado su burocracia (algo desmentido por la propia planilla) o que sus posibilidades de crecimiento son nulas.

En verdad, estamos ante una acción concertada que busca, en nombre de dogmatismos ideológicos ultraliberales en retroceso en el mundo, liquidar nuestra empresa petrolera y entregar la totalidad del mercado interno. Para ello no solo se trata de impedir su consolidación, sino de bloquear su funcionamiento, de modo que no pueda competir de igual a igual con las empresas privadas del sector.

Se pretende negar que –para limitarnos al continente– las petroleras estatales de Chile, Colombia, Brasil, México, Ecuador y Venezuela son empresas rentables y que rinden grandes beneficios. Aquí se pretende cerrar el paso a Petroperú y mantenerla fuera de la producción petrolera, negándole a la vez posibilidades de asociación para modernizar sus refinerías e instalaciones. La maniobra persigue forzar una privatización para beneficio de intereses extranjeros y debe ser denunciada. Habrá que estar muy atentos a cuanto suceda con Petroperú.

Incluso el jefe del Estado llamó a Narváez en la tarde de ayer para que le confirme si efectivamente presentó su carta de dimisión.

Paso al costado

En la mañana, el renunciante Narváez explicó que su salida se debió a la falta de apoyo para algunas iniciativas. Dijo haber optado por “dar un paso al costado” en razón a que la empresa está “atada de pies y manos”, al carecer de mayor flexibilidad para seguir manteniéndose con buenos resultados financieros.

“He cumplido la tarea encomendada, de hacer de Petroperú una empresa rentable, eficiente y con buenos resultados”, subrayó.

Narváez manifestó “no tener conocimiento” sobre la supuesta intencionalidad del Ejecutivo para desestabilizar “la empresa más grande del país”.

“No a la renuncia”

Pasada la una de la tarde, luego de una ceremonia de despedida, los trabajadores de Petroperú hicieron un plantón en la entrada principal de la sede de la petrolera estatal, ubicada en San Isidro, en rechazo a la salida de Narváez.

“No a la renuncia, no a la renuncia”, coreaban con carteles en mano. Para los trabajadores, esta renuncia significa un futuro incierto para la primera empresa del país.

PPK está detrás de la renuncia

La persona que está detrás de la salida de Alejandro Narváez de la presidencia de Petroperú sería el propio ministro de Economía y Finanzas, Pedro Pablo Kuczynski, quien tendría entre “ceja y ceja” la venta de la empresa petrolera, afirmaron congresistas de la Comisión de Energía y Minas.

Por esta razón, la legisladora Judith de la Mata propuso el envío de una carta al presidente Alejandro Toledo para expresar su extrañeza por la “salida de una persona que llevaba una gestión exitosa”.

Esta fue secundada por los legisladores Eduardo Carhuaricra y José Carrasco Távara. Este último afirmó que “PPK no es más que un privatizador al puro estilo fujimorista”.

Al final la comisión acordó enviar la misiva también al presidente del Consejo de Ministros, Carlos Ferrero, y al propio PPK.

¿Qué pasa con Petro-Perú?

El comercio 09-06-2005

Beatriz Boza

¿Qué garantía tenemos de que se estén realizando las inversiones necesarias y adoptando las medidas de ahorro y eficiencia adecuadas?

El Estado Peruano lleva a cabo actividades empresariales de diversa índole. Si bien hay desacuerdo acerca de la conveniencia del papel empresarial del Estado en la economía, más allá de la posición ideológica que uno tenga (esto es, privatizar o no) hay consenso en que la gestión debe ser productiva, eficiente y especialmente transparente para garantizarnos todo lo anterior. ¿Sabía que Petro-Perú es la principal empresa del país, con ingresos que sobrepasaron los S/.8.500 millones el 2004, superiores a los de empresas como Telefónica (S/.3.161 millones), Alicorp (S/.1.801 millones) y el Banco de Crédito (S/.1.518 millones)? ¿Sabía que ha tenido utilidades de más de S/.182 millones, es decir más que Alicorp y Telefónica juntas? ¿Sabía que atiende a más del 53% del mercado local? La administración de Petro-Perú ha implementado iniciativas importantes como ahorros en su consumo energético y la adecuación de sus sistemas de gestión ambiental ISO 14001 en las refinerías de Talara y Conchán y en los aeropuertos de Arequipa, Chiclayo, Cusco, Pisco, Tacna y Trujillo. Eso es positivo. Sin embargo, preocupa que en tres años haya cuadruplicado sus gastos en asesorías de terceros (S/. 1.263 millones a S/. 4.188 millones) y que no se estén impulsando mayores niveles de transparencia en su gestión. La empresa no da a conocer, por ejemplo, la hoja de vida de su presidente ni de su gerente general (quien había sido separado del cargo de gerente comercial el año pasado teniendo varios procesos de auditoría interna en curso). Si a ello se suman los escándalos por el negociado de combustibles y el advenimiento del proceso electoral, hay suficientes motivos de preocupación ciudadana. ¿En un entorno de precios internacionales en alza y del fondo de estabilización de combustibles 'vacío', qué garantía tenemos los ciudadanos de que se estén realizando las inversiones necesarias y adoptando las medidas de ahorro y eficiencia adecuadas? ¿Qué mecanismos existen para evitar que esta empresa se convierta en el botín del Gobierno? Así como a través de las AFP, los trabajadores son dueños de acciones de varias empresas cotizadas en bolsa, los ciudadanos somos los 'accionistas' de Petro-Perú y otras empresas estatales, a través del Fonafe (una dependencia del Ministerio de Economía, que hace bien su labor). Pero a diferencia de las AFP, hoy en día Petro-Perú es administrada para y por su gerencia, sin rendir efectivamente cuentas ni contar con mecanismos eficaces de transparencia. Toca reforzar el rol técnico y supervisor del Fonafe, pero también poner bajo la lupa la gestión de Petro-Perú y hacer que cumpla con los mecanismos necesarios para que sea más transparente y eficiente.

