



**“ESTRATEGIA PARA LA APERTURA DEL CAPITAL SOCIAL DE
PETROPERÚ S.A.”**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Gestión Pública**

Presentado por

**Sr. Jorge Luis Díaz Muñoz
Sr. Jorge Luis Parodi Quesada**

Asesor: Profesor Martín Carlos Otiniano Carbonell

2015

A mis padres, Carmen y Jorge, por su cariño, ejemplo de vida y la dedicación puesta en mi formación.

A mi esposa y compañera Miriam, por su cariño, aliento constante en mis tareas y, sobre todo, por su paciencia.

Jorge Luis Parodi Quesada

Dedico mi trabajo a Dios, por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy. A mi madre, quien ha sido constantemente mi fuente de esfuerzo para mi desarrollo profesional y personal.

Jorge Luis Díaz Muñoz

Índice de contenidos

Índice de tablas.....	vi
Índice de gráficos.....	vii
Índice de anexos.....	viii
Resumen ejecutivo.....	ix
Capítulo I. Plan de Investigación	1
1. Introducción	1
2. Identificación del problema.....	2
3. Objetivos de la investigación	3
4. Alcances y Limitaciones	3
5. Justificación.....	4
6. Metodología	5
Capítulo II. Evolución Histórica	6
1. Antecedentes	6
2. Análisis.....	8
Capítulo III. Situación de la empresa Petroperú S.A.....	9
1. Análisis externo	9
1.1 Factores políticos.....	9
1.2 Factores económicos y financieros.....	10
1.3 Factores sociales.....	11
1.4 Factores tecnológicos	12
1.5 Factores ambientales	12
2. Análisis interno.....	13
2.1 Descripción general de Petroperú S.A.....	13
2.2 Organización	14
2.3 Recursos humanos.....	15
2.4 Recursos financieros.....	16
2.5 Recursos tecnológicos	17

2.6 Grupos de interés.....	18
Capítulo IV. Propuesta estratégica	19
1. Situación actual del código de buen gobierno corporativo de Petroperú S.A.	19
2. Deficiencias encontradas en el actual código de BGC de Petroperú S.A.....	26
3. Resumen del análisis de entrevistas	27
4. Propuesta de un código de buen gobierno corporativo para Petroperú S.A.	28
4.1 Síntesis del tema.....	28
4.2 Definición de gobierno corporativo	28
4.3 Principales objetivos del gobierno corporativo	30
4.4 Comparación de pares empresariales – <i>benchmarking</i>	32
4.5 Plan de acción.....	36
4.5.1 Objetivo.....	36
4.5.2 Organización	36
4.5.3 Alcance.....	36
4.5.4 Estructura	38
4.6 Propuesta de Prácticas Buen Gobierno Corporativo de Petroperú S.A.	38
5. Procedimientos o posibles modelos a seguir para la transferencia de las acciones.....	49
5.1 Comentario del tema	49
5.2 Objetivos	50
5.3 Definición de acciones	51
5.4 Planteamiento del modelo	51
6. Presentación de la información económica-financiera y de los principales indicadores financieros y de gestión.....	53
7. Consideraciones a tener en cuenta, como condición previa a la venta y/o emisión de acciones al sector privado y ciudadanía en general.....	54
7.1 Integración vertical.....	54
7.2 Recuperación del Impuesto General a las Ventas en la Amazonía	57
7.3 Cierre financiero del PMRT	58
Capítulo V. Presupuesto y fuentes de financiamiento.....	58
1. Presupuesto de implementación de la propuesta	58
2. Fuentes de financiamiento y viabilidad de la propuesta.....	60

Conclusiones y recomendaciones	61
1. Conclusiones	61
2. Recomendaciones.....	62
Bibliografía	63
Anexos	67

Índice de tablas

Tabla 1.	Puestos Cuadro de Asignación de Personal (CAP)	16
Tabla 2.	Análisis FODA Petroperú S.A.....	19
Tabla 3.	Plan de acción anual de BGC	22
Tabla 4.	Conformación del Directorio de Petroperú S.A.....	25
Tabla 5.	Evaluación de principios BGC - BVL	26
Tabla 6.	Costo de la implementación de comités del directorio.....	59
Tabla 7.	Costo de la implementación de gerencias propuestas	59

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Organigrama de Petroperú S.A.	15
Gráfico 2.	Organigrama de Petroperú S.A. - Gobierno Corporativo	22
Gráfico 3.	Conformación del capital social de Petroperú S.A.	24
Gráfico 4.	Valoración de gobierno corporativo por actividad	26
Gráfico 5.	Concepto etimológico de gobierno corporativo.....	29
Gráfico 6.	Principales objetivos de gobierno corporativo.....	30
Gráfico 7.	Triángulo de gobierno corporativo	31
Gráfico 8.	Reporte de observancia de gobierno corporativo.....	32
Gráfico 9.	Alcance del gobierno corporativo.....	37
Gráfico 10.	Propuesta de organigrama de Petroperú S.A.	49
Gráfico 11.	Pilares, valores y ponderación del BGC	60

Índice de anexos

Anexo 1.	Objetivos específicos de Petroperú S.A.....	68
Anexo 2.	Grupos de interés de Petroperú S.A.....	68
Anexo 3.	Principales indicadores financieros y de gestión	69
Anexo 4.	Resultados de la evaluación del BGC de Petroperú S.A.....	70
Anexo 5.	Entrevistas estructuradas.....	72
Anexo 6.	Funciones específicas de los miembros del Directorio.....	85
Anexo 7.	Recomendaciones de la CAF en materia de Gobierno Corporativo, para las EPE de América Latina	86
Anexo 8.	Dinámica del Directorio.....	87
Anexo 9.	Composición accionaria de Ecopetrol S.A.	87

Resumen ejecutivo

Si se considera que una empresa cuenta con una cultura organizacional, basada en buenas prácticas de gobierno corporativo, en el cual se encuentren comprendidos los sistemas de control interno empresarial y de gestión de riesgos corporativos y, además se mantiene una presentación internacional estándar de sus indicadores económicos-financieros, entre otras herramientas de gestión aceptadas internacionalmente, tal conjunción de instrumentos conllevará al fortalecimiento y crecimiento sostenido de la empresa, y generará valor agregado, que además facilitará y alineará, en general, su apertura al mercado de capitales, tanto nacional como internacional. Esta es una opción válida para atraer a la inversión privada.

Frente a la decisión de listar sus acciones en bolsa, Petroperú S.A. se vio obligada a incorporar estándares internacionales de buenas prácticas de gobierno corporativo y a mostrar indicadores económicos - financieros y de gestión que, de forma transparente, le permitan al inversionista tomar una decisión confiable. Se parte de un análisis de contenido temático con entrevistas estructuradas, así como con la comparación de pares empresariales a través del *benchmarking*¹.

Se observó que aquellas empresas que cuentan con las herramientas de gestión previamente descritas, independientemente de su constitución como empresas de capital social exclusivamente estatal, pudieron incorporar capital privado, bajo un contexto societario de empresas de economía mixta.

La propuesta busca brindar confianza a los inversionistas a través de la complementación de prácticas de buen gobierno corporativo, coadyuvantes de una gestión eficiente y redundando en generar un marco de estabilidad y continuidad para Petroperú S.A., minimizando la injerencia de índole político en el manejo empresarial, lo cual a su vez permitirá el cumplimiento de los objetivos estratégicos integrados en el *upstream y downstream*², generando un mayor valor a la empresa. Cabe resaltar que existen tres temas importantes que deben ser resueltos como condición previa a la apertura del capital, los cuales son: (i) la integración vertical, (ii) la recuperación del impuesto general a las ventas en la Amazonía y, (iii) el cierre financiero del Proyecto Modernización Refinería Talara (PMRT).

¹ *Benchmarking* es el análisis comparativo de mediciones entre pares empresariales.

² *Upstream y Downstream* son actividades de exploración y producción, refinación, comercialización, distribución y cadena de grifos o la denominada boca de salida.

Capítulo I. Plan de Investigación

1. Introducción

A finales de la década de 1960 y durante la década de 1970, se desarrolló el denominado lanzamiento de las empresas estatales en los países en vías de desarrollo. Se reflejó no solo un notable incremento en el número de empresas estatales, sino también su creciente participación en la producción e inversión nacional, ocupando sectores económicamente relevantes considerados estratégicos y originando una tendencia o corriente económica abanderada por la sustitución de las importaciones de bienes y servicios.

Desde entonces, la atención, expectativa y preocupación por el desenvolvimiento de las empresas estatales se centró en el campo inherente a su gestión; es decir, identificar y controlar, a efectos de una sana gestión empresarial, las causas de los problemas que suelen enfrentar este tipo de empresas, referidas muchas veces a la falta de objetivos claros, concretos, coherentes, medibles y, sobre todo, alcanzables. Ese diagnóstico se hacía más complejo al reconocer que las posibles ineficiencias no parten únicamente de la propia empresa estatal, sino que, en la mayoría de los casos, derivan de una relación inadecuada y conflictiva con el Estado (Álvarez 1985).

En el último decenio, el Perú ha desarrollado una de las economías más destacadas a nivel mundial, debido al consenso logrado a través de su dirigencia política en pos de la estabilidad macroeconómica, alentada por una buena gestión fiscal. Ello tuvo como resultado una fuerte inversión del sector privado, disminución de su deuda y el emprendimiento de políticas sociales tendientes a la reducción de la pobreza (Merino 2014).

Para sostener el crecimiento económico del país, debe asegurarse el suministro de energía, en especial a la población y a la industria como motor del desarrollo. Esto debe hacerse como parte de la agenda de acciones para incrementar nuestra competitividad nacional.

El sector hidrocarburos requiere, al igual que otros sectores extractivos y productivos de la economía nacional, ser desarrollado con una mirada estratégica. Un paso fundamental para ello es considerar que el aprovechamiento de los hidrocarburos constituye, actualmente, una oportunidad para cumplir con los objetivos de la política económica y de desarrollo que tiene el país. Por tal razón, es posible afirmar que el sector hidrocarburos constituye una oportunidad

que es desaprovechada y que, de revertirse tal situación, esta importante industria podría aportar significativamente al desarrollo sostenible del Perú y al incremento de la renta petrolera.

El sector de hidrocarburos posee una extraordinaria importancia en la economía y en el entorno social en donde desarrolla sus actividades, tanto por su alta productividad, rentabilidad, generación de empleo, contribución a los gobiernos regionales y locales a través del canon, contribución al fisco a través del pago de impuestos y regalías, y por tratarse de recursos no renovables y escasos. Es un pilar fundamental para el crecimiento económico y social del país; impulsa las políticas económicas y sociales que requiere el Perú, a efectos de lograr el objetivo central de ser un país desarrollado con miras a la concretización del “Plan Bicentenario, el Perú hacia el 2021”.

La contribución de Petroperú S.A. a la sociedad no se limita a obtener utilidades a favor del Estado y de otros potenciales accionistas, su principal valor agregado radica en su participación y presencia activa en el desarrollo nacional, efectuando sus actividades de ventas y operaciones en todo el territorio nacional, destacando su participación en las zonas o apartados más remotos del país.

2. Identificación del problema

La problemática que aborda la presente investigación comprende la transformación de una empresa estatal en una de economía mixta con participación minoritaria del sector privado y de la ciudadanía en general; el Estado se reserva por ley, cuanto menos el 51% del accionariado, por lo que mantiene el control de la empresa. Esta situación constituye un reto para Petroperú S.A., ya que debe integrar el aporte proveniente del Estado con el del sector privado, a través de la generación de confianza. Para ello, deberá mejorar sus herramientas de gestión en algunos campos a fin de posicionarse como una empresa competitiva y, de esa forma, poder atraer los capitales del sector privado y de la ciudadanía.

El principal problema que plantea esta investigación se enmarca en la estrategia a seguir para la apertura del capital social de Petroperú S.A. al sector privado. Asimismo, se deberá identificar los siguientes problemas:

- ¿Cuáles serían los beneficios de contar con un código de buen gobierno corporativo que recoja y aplique estándares internacionales?

- ¿Cuáles serían los posibles procedimientos o modelos a seguir para la transferencia de las acciones?
- ¿Cómo debe presentarse la información económica y financiera?
- ¿Cuáles serían las consideraciones a tener en cuenta como condición previa a la venta y/o emisión de acciones al sector privado y ciudadanía en general?

3. Objetivos de la investigación

El principal objetivo de la investigación, en el proceso de apertura del capital social hacia la inversión privada, a través de la venta y/o emisión de acciones, es promover prácticas de transparencia, gobernabilidad y control, a efectos de generar confianza en los accionistas, tanto internos como externos, para garantizar la sostenibilidad de la inversión. En este contexto, se propone elaborar la estrategia para la apertura del capital social de Petroperú S.A. al sector privado y la ciudadanía en general.

Se propondrá, principalmente, estrategias para el desarrollo de un código de buen gobierno corporativo, considerando principalmente, a través del *benchmarking*, la experiencia de la petrolera estatal colombiana Ecopetrol, que trabaja en coparticipación con el sector privado y mantiene una experiencia exitosa en su gestión.

Otras de las estrategias para el desarrollo de un código de buen gobierno corporativo:

- Perfeccionar el actual código de buen gobierno corporativo, a través de la aplicación de estándares internacionales referenciados en el mercado
- Proponer mecanismos posibles a seguir para la transferencia de acciones
- Presentación de la información económica - financiera, acorde con indicadores financieros y de gestión internacionalmente aceptados

4. Alcances y Limitaciones

La necesidad de plantear una herramienta estratégica, cuya finalidad es la de promover el proceso de apertura del capital social de Petroperú S.A. al sector privado, sin lugar a dudas incidirá en optimizar la estructura organizacional y la información de la empresa. Además el Estado tiene la obligación de alinear ciertas consideraciones importantes, previa a la venta y/o emisión de acciones, para que sean colocadas en el mercado de valores y puedan ser adquiridas por personas naturales o jurídicas.

La investigación está enfocada a dar viabilidad a la propuesta planteada, y de esta manera coadyuvar a la apertura del capital social de una empresa cuyo único accionista es el Estado al sector privado, contexto que ha conllevado al perfeccionamiento de cierta información, la cual debe estar acorde a prácticas internacionales.

Asimismo, se han desarrollado consideraciones importantes, a efectos de darle un mayor valor a los activos con que cuenta la empresa, antes de proceder a la venta y/o emisión de las acciones.

Una de las limitaciones encontradas en el desarrollo de esta investigación, es que no se ha encontrado información, en el mercado de valores, respecto a procedimientos o modalidades de venta de acciones de una empresa estatal al sector privado. Petroperú S.A., será la pionera en esta modalidad de coparticipación con el sector privado, en donde el Estado se reserva la mayoría accionaria.

Las empresas estatales en el Perú, en su mayoría, vienen implementando prácticas de buen gobierno corporativo, razón por la cual, no contamos con información suficiente que nos permita el poder efectuar una evaluación de experiencias sobre la aplicación de dichas prácticas.

5. Justificación

El trabajo de investigación busca incorporar las herramientas de gestión que resultan coadyuvantes para afrontar con éxito el proceso de apertura del capital social de Petroperú S.A al sector privado. Para ello, se analizará las acciones que la empresa tiene programadas en relación a su coparticipación con el sector privado.

La alianza del Estado con el sector privado puede implementarse de varias maneras, una de ellas es la venta parcial de acciones de empresas públicas así como el incremento del capital social a través de la emisión de nuevas acciones. De la misma manera, los diversos mecanismos de asociación entre el Estado y el sector privado se distinguen entre sí, principalmente, por los riesgos que asume este último, y por la forma en que se percibe la contraprestación económica del acuerdo entre ambas partes.

En este contexto, se realizará un análisis de la importancia sobre la visión del desarrollo económico nacional, y cómo este apunta, como objetivo final, al logro de una mayor eficacia y eficiencia de la política de desarrollo económico y social, con la implantación de herramientas

para la coparticipación del Estado con el sector privado, en el fomento y adaptación a las demandas de innovación de los sectores extractivos y productivos, considerando que la inversión privada puede asociarse con el capital estatal y viceversa.

6. Metodología

La presente investigación fue desarrollada sobre la base de un diseño cualitativo - descriptivo, tomando como base un análisis comparativo entre pares (*benchmarking*).

Dentro de los instrumentos de recolección de datos utilizados, se encuentra el *benchmarking* y las entrevistas estructuradas a personas expertas en el campo petrolero, así como líderes de opinión y docentes universitarios dedicados a la investigación, algunos de los cuales apoyan la participación mayoritaria del empresariado privado en el capital social de Petroperú S.A. y otros piensan que la participación mayoritaria y control de la empresa debe quedar en manos del Estado. Las entrevistas estructuradas fueron grabadas para realizar un análisis cualitativo de contenido temático, haciendo énfasis en los párrafos, oraciones o frases derivados de cada pregunta guía. El análisis se basa en el diagnóstico interno - externo y la propuesta de estrategia, validando el análisis comparativo con otras empresas petroleras de la región, a través del *benchmarking*, y en el juicio de expertos.

Fuentes de información: El presente trabajo de investigación comprende revisión de literatura y adopción de perspectivas teóricas o de referencia. En la revisión de la literatura se debe detectar, consultar y obtener bibliografía y otros materiales útiles para recopilar información relevante sobre el problema de investigación. Se realizará una selección de información, solo la más importante y reciente, directamente vinculada al problema. Para el desarrollo del trabajo de investigación, es necesaria la utilización de las siguientes fuentes de información:

- Fuentes primarias, directas: Información de primera mano. Documentos que contienen resultados de estudios como libros, documentos oficiales, reportes de instituciones, testimonios de expertos recogidos a través de entrevistas.
- Fuentes secundarias: Información contenida en listas de compilaciones, resúmenes de referencias o de fuentes primarias publicadas, a las que reprocessan y comentan brevemente.
- Fuentes terciarias o generales: Documentos donde se hallan registradas las referencias a otros documentos de características diversas como títulos, lugar de publicación de revistas, publicaciones periódicas, boletines, conferencias, simposios, sitios *web*, empresas,

asociaciones, reportes públicos, catálogos, instituciones nacionales e internacionales de investigación.

Capítulo II. Evolución Histórica

1. Antecedentes

- **Etapa de inicio de las actividades empresariales de Petroperú S.A.**

La empresa Petroperú S.A. dio inicio a sus actividades mediante el Decreto Ley N° 17753, expedido en el año 1969, durante la denominada primera fase del Gobierno Militar, asumiendo las funciones que fueran hasta ese entonces de la Empresa Petrolera Fiscal (EPF), en un entorno enmarcado en un proceso de nacionalizaciones. Posteriormente, mediante el Decreto Ley N° 20036, expedido en el año 1973, también durante la primera fase del Gobierno Militar, se detalló el desarrollo de sus actividades en la industria y comercio del petróleo e hidrocarburos análogos, incluyendo los derivados de los mismos, su importación con carácter de exclusividad y en actividades de petroquímica básica.

Mediante el Decreto Legislativo N° 43, que devino en la Ley Orgánica de Petroperú S.A., expedida en el año 1981, durante el segundo gobierno del Presidente Fernando Belaúnde, se autorizó a Petroperú S.A. a negociar contratos de operaciones o servicios petroleros a ejecutarse en cualquier lugar del país, de acuerdo con las disposiciones legales vigentes en ese entonces, disponiéndose que su objeto social es el de llevar a cabo actividades de hidrocarburos y otorgándole autonomía administrativa y financiera, sujeta tan solo a los lineamientos de política del sector y al control de la Contraloría General de la República.

Por medio de la Ley N° 24948, Ley de la Actividad Empresarial del Estado, expedida en el año 1988, durante el primer gobierno del Presidente Alan García, apareció la injerencia de la Corporación Nacional de Desarrollo (Conade) en el control de las empresas no financieras del Estado. Se generó un control adicional al del sector y la Contraloría General de la República, restándole autonomía administrativa y financiera a Petroperú S.A. y volviéndola prácticamente dependiente del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), entidad que empezó a ejercer un rol protagónico en Conade.



- **Etapa de la privatización de Petroperú S.A.**

Mediante el Decreto Legislativo N° 674, Ley de Promoción de la Inversión Privada de las Empresas del Estado, expedido en setiembre de 1991, durante el primer gobierno del Presidente Alberto Fujimori, se declaró de interés nacional la promoción de la inversión privada en el ámbito de las empresas que conforman la actividad empresarial del Estado.

Las modalidades bajo las cuales se dispuso promover el crecimiento de la inversión privada son: la transferencia del total o de una parte de sus acciones y/o activos; el aumento de su capital; la celebración de contratos de asociación; *joint venture*³, asociación en participación; prestación de servicios, arrendamiento, gerencia, concesión u otros similares; y, la disposición o venta de sus activos, cuando ello se haga con motivo de su disolución y liquidación.

La Ley de Promoción de la Inversión Privada dispuso que los recursos obtenidos por el proceso de privatización constituyeran ingresos del Tesoro Público y deberían destinarse al desarrollo de programas orientados a la erradicación de la pobreza y a la pacificación del país.

Posteriormente, mediante la Ley N° 27170, expedida en setiembre de 1999, durante el segundo gobierno del Presidente Alberto Fujimori, el Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado (Fonafe) asumió, en lugar de Conade, la supervisión de la gestión de las empresas conformantes de la actividad empresarial del Estado.

El proceso de privatización de Petroperú S.A. desarticuló la integración del negocio, perdiéndose, entre otras, las actividades del *upstream*, restringiendo sus recursos económicos y marginando y comprometiendo el desarrollo de las actividades remanentes.

- **Etapa postprivatización y de fortalecimiento de Petroperú S.A.**

A través de la Ley N° 28244, expedida en junio de 2004, durante el gobierno del Presidente Alejandro Toledo, se dispuso la exclusión del proceso de privatización en el cual estaba incurso Petroperú S.A., en lo referente a las modalidades de transferencia del total o de una parte de sus acciones y/o activos, así como de la disposición o venta de sus activos, cuando ello se haga con motivo de su disolución y liquidación. Asimismo, dicha Ley autorizó a Petroperú S.A. a negociar contratos con PERUPETRO S.A., en exploración y/o explotación y de operaciones o servicios petroleros, lo cual significó el reingreso de Petroperú S.A. al *upstream*.

³ *Joint venture* es la asociación en participación para fines determinados.

Mediante la Ley N° 28840, Ley de Fortalecimiento y Modernización de Petroperú S.A., expedida en julio de 2006, durante el gobierno del Presidente Alejandro Toledo, y gracias a la insistencia en el Congreso, se reforzó la integración de las actividades de negocio de Petroperú S.A. al facultarla para el desarrollo de todas las actividades de hidrocarburos, desde la etapa de exploración hasta la etapa de producción, en todas las fases de la industria y comercio de petróleo, incluyendo sus derivados, petroquímica básica e intermedia y cualquier otra forma de energía.

- **Etapa de apertura del accionariado de Petroperú S.A. al sector privado (en proceso de implementación)**

Mediante el Decreto Legislativo N° 1031, expedido en junio de 2008, durante el segundo gobierno del Presidente Alan García, se dispuso que Petroperú S.A. podría inscribir un mínimo del 20% de su capital social en el Registro Público del Mercado de Valores, por acuerdo de su Junta General de Accionistas, sujetándose a las disposiciones emitidas por la Comisión Nacional Supervisora de Empresas y Valores (Conasev).

A través de la Ley N° 30130, expedida en diciembre de 2013, durante el gobierno del Presidente Ollanta Humala, se autorizó a Petroperú S.A. la emisión y/o venta de acciones hasta por un 49% de su capital social. Asimismo, se dispuso, en forma aleatoria, que al menos el 5% del capital social de Petroperú S.A. sea ofertado de manera exclusiva a través de un programa de participación ciudadana.

2. Análisis

Durante los últimos treinta años hemos visto cómo el único accionista, el Estado peruano, ha tenido distintas formas de manejar la empresa. En los tres últimos años de la década de los ochenta, Petroperú perdía dinero todos los días. Tras el fracaso económico del primer gobierno de Alan García, durante los noventa el Estado privatizó varias unidades de negocio de Petroperú S.A. y redujo el tamaño de la compañía de manera significativa.

Entre el 2001 y 2006, Petroperú S.A., recuperó posiciones y tuvo resultados alentadores en cuanto a indicadores financieros, pero fue centro de constantes denuncias de corrupción, incluido el hecho de que la caja de la empresa fue utilizada para refaccionar Palacio de Gobierno.

El Estado nunca buscó maximizar el valor de la empresa, de manera sostenida a través del tiempo. Si lo hubiesen hecho, habrían creado valor para la empresa.

En el 2009-2011 la empresa tuvo un retorno sobre el patrimonio (ROE) promedio anual de 23.7%, durante ese mismo período, la Refinería La Pampilla tuvo un ROE promedio anual de 16.5%.

Otro hecho relevante que llama la atención, es que en el Plan Estratégico Sectorial Multianual – PESEM, período 2012/2016, del Ministerio de Energía y Minas, no se considere participación alguna por parte de Petroperú S.A., haciéndose referencia a la diversificación de la matriz energética y masificación del uso del gas natural sin evaluar el aporte de las refinerías en el abastecimiento de la demanda energética.

Capítulo III. Situación de la empresa Petroperú S.A.

1. Análisis externo

El análisis externo se ha elaborado con el objetivo de describir las oportunidades y amenazas que actualmente influyen en Petroperú S.A. Para dicho fin, se ha sintetizado información concerniente a los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ambientales.

1.1 Factores políticos

Desde la creación de Petroperú S.A. hasta la actualidad, el Perú ha sido gobernado por diversas tendencias políticas e ideológicas: izquierdistas-nacionalistas, socialistas y demócratas. Por ello las decisiones de los gobiernos de turno han sido diversas, lo cual conllevó que algunos gobiernos se inclinaron por su fortalecimiento como empresa estatal, otros optaron por su privatización. Actualmente, se ha decidido vender una parte importante de sus acciones al sector privado, manteniendo la mayoría del accionariado para el Estado.

Los gobiernos saben que la energía es estratégica y ante la falencia de los recursos fiscales, en muchas oportunidades han utilizado la renta petrolera para fines distintos, impidiendo de esta manera el fortalecimiento institucional.

Se considera que la gestión de Petroperú S.A. se encuentra expuesta a la injerencia política y gubernamental lo cual se ve reflejado en los continuos cambios en el Directorio y en la Gerencia General.

La intención política actual es fortalecer Petroperú S.A., razón por la cual se debe asegurar el consenso político para que se decida la inversión de rentas futuras, propuesta para alcanzar la integración vertical y se reorganice la empresa para que cumpla su nuevo rol, en base exclusivamente a criterios técnicos.

La actual Constitución Política del Perú, reconoce en su artículo 60° el pluralismo económico, disponiendo que solo autorizado por ley expresa, el Estado puede realizar subsidiariamente actividad empresarial, directa o indirectamente, por razón de alto interés público o de manifiesta conveniencia nacional. En el caso específico de Petroperú S.A. su ley orgánica así lo dispuso, habiéndose mantenido tal autorización legal a través de diversas leyes posteriores, incluyendo la ley 30130, esta última que declara de necesidad pública e interés nacional la prioritaria ejecución de la modernización de la refinería de Talara.

La participación de Petroperú S.A. en la economía del país, desde su creación, siempre ha sido relevante y fundamental, asegurando el abastecimiento de combustibles a nivel nacional y llegando sus productos a las zonas más alejadas del país.

1.2 Factores económicos y financieros

Desde la reinserción del Perú en el sistema financiero internacional, iniciada en 1991, la economía ha mostrado una estabilidad que ha permitido un crecimiento sostenido en el tiempo, concretándose las condiciones idóneas para el crecimiento del país, generando confianza en los inversionistas nacionales y atrayendo la inversión foránea. Así, la estabilidad económica financiera constituye una ventaja competitiva y favorable para el impulso y desarrollo de toda actividad económica, tal como lo es la actividad petrolera, la cual es el eje de estudio del presente trabajo.

Con la finalidad de mantener un perfil creíble hacia los grupos de interés Petroperú S.A. deberá fortalecer su gobierno corporativo acorde a estándares internacionales y a mejores prácticas de la industria, de esta manera se generará confianza a sus inversiones futuras.

La especulación financiera es también reconocida como una causa potencial de la alta volatilidad de los precios debido a que el petróleo crudo es un bien altamente transado en los mercados mundiales de productos y que sirve de colateral para diversos tipos de instrumentos financieros (futuros, opciones, etc).

1.3 Factores sociales

Si bien el entorno económico es favorable en el Perú, con una tendencia de sostenibilidad en el tiempo, no ocurre lo mismo en el entorno social, el cual presenta un aumento en los niveles de conflictividad social, en el marco de una precariedad institucional, como consecuencia del descrédito de las instituciones, especialmente del sistema político, debido al desgaste y el debilitamiento de los partidos políticos, su escasa presencia nacional y sus dificultades para representar a la ciudadanía.

La conflictividad deriva, fundamentalmente, de la presencia de industrias extractivas, sobre todo mineras, en ámbitos rurales andinos y costeros. Asimismo, los conflictos afectan zonas de la Amazonía con fuerte presencia de pueblos indígenas, tanto por la presencia de empresas petroleras y gasíferas, como por la explotación forestal y otras actividades. Además, se suman los conflictos en torno a la gestión de los gobiernos regionales y municipales, las disputas entre comunidades campesinas y el creciente aumento de la corrupción, que en la actualidad es uno de los peores flagelos para el país, y la inseguridad ciudadana. Este entorno es el principal obstáculo para el desarrollo de las inversiones en el país.

La sociedad peruana está formada por diversas culturas y subculturas; las más significativas son las que corresponden a los siguientes sectores socioculturales: la cultura andina, propia de la población rural andina y de una considerable expansión en el ámbito urbano; la cultura urbana-popular, que corresponde a las clases populares urbanas, principalmente de la costa; y la cultura criolla cosmopolita, de clases medias y altas de Lima.

En tiempos actuales, el progresivo desplazamiento de los partidos políticos u organizaciones sociales de nivel nacional hacia uno de origen regional, marca la tendencia de la distribución de las nuevas fuerzas políticas en el Perú. Esta situación conducirá, en corto plazo, a un necesario análisis sobre este cambio trascendental en la vida política del país y sus efectos socioeconómicos, lo que incidirá en la planificación, el diseño y la puesta en marcha de las

nuevas estrategias y planes aplicables para el desarrollo y logro de las metas definidas para el crecimiento del país en armonía con el denominado “Plan Bicentenario hacia el 2021”.

Sin embargo, si bien se plantea el problema del nuevo entorno externo desde el ámbito político-social, no es propósito de este estudio el análisis, desarrollo y propuestas de estrategias para enfrentar esta nueva coyuntura; solo se señala como una amenaza que debe ser superada para alcanzar la apertura del capital social de Petroperú S.A.

Un mecanismo existente, para paliar el problema de la polarización en la coyuntura política socioeconómica actual del Perú es que la empresa Petroperú S.A. cuente con una política de relaciones comunitarias, la cual incluye, entre otros aspectos, códigos de conducta para el personal frente a las poblaciones locales, lo que le permite un positivo posicionamiento con las comunidades o grupos sociales aledaños a sus operaciones.

1.4 Factores tecnológicos

Desde su creación, Petroperú S.A. ha sido responsable de abastecer de combustible a todo el territorio nacional, y mantener una política de mejora continua y protección ambiental como parte de la estrategia de desarrollo sostenible. Se emplean altos estándares de tecnología para producir combustibles más limpios y amigables al ambiente.

El objetivo de la empresa es que a través de los nuevos proyectos se genere una tecnología refinera ecoeficiente, la cual permitirá elaborar combustibles de etiqueta verde. La tecnología verde es una alternativa que tiene el mundo para reducir los impactos del calentamiento global.

Petroperú S.A. se caracteriza por fomentar el desarrollo de proyectos en los campos de la ciencia, tecnología e innovación, además de generar demanda de profesionales, técnicos y mano de obra especializada y por aplicar programas de mejora de competencias.

1.5 Factores ambientales

El principal problema que se presenta en la industria petrolera es el de la contaminación en aire y agua. El desarrollo de una operación responsable debe estar basada en mitigar-reducir las emisiones de gases de efecto invernadero, así como en mitigar-reducir los efluentes y, en general, adecuar las actividades operativas a estándares internacionalmente permisibles.

Actualmente, con el desarrollo de la modernización de la Refinería de Talara, que en realidad implica la construcción de una nueva refinería, se busca disminuir los índices de azufre en las gasolinas, mejorando en este caso específico, la calidad del aire, lo cual implica un ahorro social, cuantificable en el ámbito de la salud, y un aumento en las tasas o porcentajes de trabajo, esto último se debe a la disminución de las enfermedades.

2. Análisis interno

2.1 Descripción general de Petroperú S.A.

Visión: Ser la empresa de hidrocarburos y energía del Estado, integrada y competitiva, que crea valor compartido, líder en el mercado nacional y con participación creciente en el mercado internacional, comprometida con el desarrollo sostenible, la seguridad energética y la diversificación de la oferta para el cambio de la matriz energética nacional.

Misión: Abastecer al mercado de hidrocarburos y energía con productos de óptima calidad y servicios competitivos, actuando de manera segura, rentable, de acuerdo con los estándares internacionales de la industria, con responsabilidad socioambiental y contribuyendo como empresa del Estado a maximizar la renta petrolera a favor del desarrollo del país.

Valores y principios: Los valores y principios corporativos identifican y orientan a todos los trabajadores de Petroperú S.A. hacia una conducta que constituye la base para el desarrollo de sus actividades, constituyendo los cimientos de la cultura organizacional.

Valores

- Honestidad: Actuamos con transparencia y respeto.
- Lealtad: Identificación con la empresa.
- Responsabilidad: Cumplimos los compromisos adquiridos.
- Solidaridad: Interés en el bienestar de nuestra sociedad.
- Integridad: Hacemos lo que predicamos.

Principios

- Satisfacción del cliente interno y externo: Entregamos productos y servicios de calidad.
- Respeto: Valoramos a las personas, a las instituciones y al medio ambiente.

- Innovación y mejora continua: Buscamos el desarrollo permanente de nuestros productos, procedimientos y procesos.
- Trabajo en equipo: Promovemos el esfuerzo conjunto de los trabajadores.
- Responsabilidad social: Contribuimos al desarrollo de nuestros trabajadores, sus familias y las poblaciones donde operamos.
- Protección ambiental: Respetamos la biodiversidad y el derecho de la población a contar con un ambiente sano y de progreso para la comunidad en su conjunto.
- Transparencia: Trabajamos con una sana práctica corporativa.
- Seguridad: Priorizamos el trabajo con acciones y condiciones seguras.

Objetivos⁴

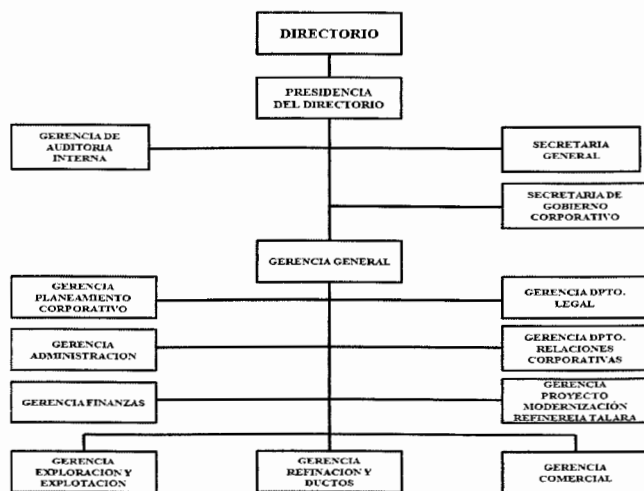
- Objetivo general 1: Generar valor para el accionista
- Objetivo general 2: Asegurar la ejecución del PMRT y mantener la operatividad de la empresa
- Objetivo general 3: Mantener el liderazgo en el mercado de combustibles
- Objetivo general 4: Optimizar la capacidad de transporte de crudos y adecuarla a la oferta disponible
- Objetivo general 5: Cumplir los principios de buen gobierno corporativo y contar con una estructura organizacional flexible. Mayor soporte tecnológico impulsando el desarrollo de sus recursos humanos
- Objetivo general 6: Fortalecer las relaciones con los grupos de interés
- Objetivo general 7: Alcanzar y mantener estándares internacionales de excelencia en gestión operativa y socioambiental

2.2 Organización

Organigrama: Estructura actual de la Empresa Petróleos del Perú - Petroperú S.A.

⁴ Propuesta acordada en Sesión de Directorio N° 023-2014, del 8 de julio del 2014.

Gráfico 1. Organigrama Petroperú S.A.



Fuente: Petroperú S.A.

Directorio de Petroperú S.A.: El directorio está conformado por el presidente y cinco miembros, siendo uno de ellos elegido por los trabajadores.

Funcionarios de la estructura básica de Petroperú S.A.

- Gerencia General
- Secretaría General
- Secretaría de Gobierno Corporativo
- Gerencia Departamento Relaciones Corporativas
- Gerencia Planeamiento Corporativo
- Gerencia Departamento Legal
- Gerencia Administración
- Gerencia Finanzas
- Gerencia Exploración y Explotación
- Gerencia Proyecto Modernización Refinería Talara
- Gerencia Refinación y Ductos
- Gerencia Comercial

2.3 Recursos Humanos

Personal: El Cuadro de Asignación de Personal (CAP) al 31 de diciembre de 2013 es el siguiente.

Tabla 1. Puestos Cuadro de Asignación Personal (CAP)

Categorías	CAP aprobados
Supervisor	1.176
Empleado	1.414
Total	2.590

Fuente: Memoria Anual 2013, Petroperú S.A.

Actualmente existe un alto número de funcionarios que conforman su Estructura Básica (Plana Gerencial), los cuales se mantienen desde hace bastante tiempo en la condición de encargados, lo que evidencia problemas en la selección de los cuadros de nivel gerencial, así como la falta de una política de reemplazo.

Petroperú S.A. está obligada a cubrir las provisiones de pensiones de jubilación, contexto que hace necesario la revisión anual de la reserva actuarial de pensiones. Cabe indicar, que al cierre del año 2014, se ha considerado provisiones para pensiones por el importe aproximado de S/. 73.94 millones, explicadas por la actualización del monto que la compañía está obligada a cubrir debido a la incorporación de nuevos pensionistas. Esta provisión contrasta negativamente con el cálculo del año 2013, el mismo que determino que las reservas para pensiones de jubilación eran suficientes, por tanto no se requirió provisión alguna en dicho ejercicio (Equilibrium 2015).

Capacitación: Para Petroperú S.A. la capacitación es un proceso de gestión del conocimiento planeado, sistematizado y organizado, que comprende un conjunto de acciones de formación orientadas a la adquisición y actualización de conocimientos, mejoramiento de habilidades y actitudes del personal, con la finalidad de elevar su nivel de desempeño, productividad, competitividad y motivación, enmarcadas en los valores y principios corporativos de integridad, responsabilidad social y transparencia.

En Petroperú S.A. la capacitación es un proceso clave en la gestión del talento humano que provee valor agregado a la organización y permite alinear las competencias del personal con los objetivos estratégicos de la empresa.

2.4 Recursos financieros

El año 2013, los recursos financieros de Petroperú S.A. se dieron principalmente por el aumento significativo de sus ventas, las cuales ascendieron aproximadamente a S/. 15.000 millones.

Adicionalmente, mantiene una capacidad de pago AA-.pe, lo cual le permite contar con el apalancamiento de recursos financieros en los mercados de capitales y en el sistema financiero nacional e internacional.

Petroperú S.A. deja de percibir importantes recursos por la no recuperación del Impuesto General a las Ventas (IGV).

2.5 Recursos tecnológicos

Petroperú S.A. cuenta con importantes certificaciones internacionales para varios de sus procesos donde aplica tecnología e innovación, como son: el ISO 9001:2008, por el sistema de gestión de calidad en el terminal de Bayovar y oficinas administrativas en operaciones oleoducto; el ISO 14001:2004, en su sistema de gestión ambiental; el OHAS 18001, de seguridad y salud en el trabajo. Igualmente, la norma NTP ISO/IEC 17025 calidad para laboratorio, en sus instalaciones de Refinería Talara y Refinería Conchán.

Petroperú S.A. ha sido reconocida como Empresa Líder en Calidad, Categoría Plata, en el Premio Nacional a la Calidad 2011, promovido por la Sociedad Nacional de Industrias y el Comité de Gestión de la Calidad, integrado por 20 instituciones gremiales, educativas y técnicas de primer nivel.

Petroperú S.A. ha implementado el Sistema de Información Único, a través de la utilización del ERP SAP (Enterprise Resource Planning por sus siglas en inglés), con el propósito de ser una empresa ágil, que ofrece productos y servicios de calidad, cimentada en una gestión por procesos y en información oportuna, precisa y segura; armonizado con sus principios de Buen Gobierno Corporativo.

Implementar el sistema ERP SAP, servirá para integrar y optimizar nuestros actuales procesos de negocio. Incorporar las mejores prácticas de las empresas del sector hidrocarburos (Oil & Gas). ERP SAP sistema de clase mundial, va a permitir incorporar los procesos de los nuevos negocios.

Los beneficios que brinda el sistema ERP SAP, son los siguientes:

- Eficiencia: optimizar el tiempo y la agilidad en el trabajo
- Mejora continua: sistema actualizable a través del tiempo

- Información de Calidad: Rápida, Transparente, integrada y oportuna
- Sistema Vanguardista: Incorpora las mejores prácticas de la industria mundial de hidrocarburos
- Mayor Competitividad: Empresarial y profesional, mediante la simplificación de sus procesos, la distribución y control de costos

2.6 Grupos de interés

Petroperú S.A. ha identificado a sus grupos de interés (accionistas e inversionistas, trabajadores, clientes, contratistas, proveedores, socios, competidores, sociedad civil, sindicatos, Estado, ambiente y comunidades) y ha establecido sus compromisos con cada uno de ellos.

Tabla 2. Análisis FODA, Petroperú S.A.

Oportunidades	Amenazas
<p>01. Integración Vertical.</p> <p>02. Modalidades Contractuales para su participación con empresas privadas en el <i>upstream</i> y <i>downstream</i>.</p> <p>03. Reactivación de la economía permite el incremento del consumo per cápita de los productos derivados de los hidrocarburos, así como de nuevos proyectos industriales incluidos en la petroquímica básica y secundaria.</p> <p>04. Acceso a tecnologías de punta, lo que permite optimizar procesos y mejorar la calidad de productos, así como la calidad de atención a nuestros clientes.</p> <p>05. El PMRT incrementará sustancialmente la capacidad productiva de la Empresa, adecuándola a la normatividad ambiental internacional (Convenios Internacionales de los cuales el Perú es parte adherente).</p> <p>06. Manejo de la empresa dentro de un enfoque corporativo.</p>	<p>A1. Injerencia política y gubernamental sobre su gestión.</p> <p>A2. Volatilidad de los precios del crudo (<i>commodities</i>).</p> <p>A3. Aumento en los niveles de conflictividad social.</p>
Fortalezas	Debilidades
<p>F1. Calidad crediticia del Estado Peruano, como accionista de Petroperú S.A.</p> <p>F2. Categoría otorgada a la Capacidad de Pago de Petroperú S.A. (AA-pe).</p> <p>F3. Ubicación estratégica de la Refinería de Talara.</p> <p>F4. Posición en el mercado nacional de combustibles e importancia estratégica al ser la principal empresa de hidrocarburos del país (Líder en Ventas – S/.15.000 millones, cifra aproximada).</p> <p>F5. Certificaciones Internacionales.</p> <p>F6. Sistema de Información Único compuesto por el ERP (Enterprise Resource Planning por sus siglas en inglés) - SAP.</p>	<p>D1. Crédito fiscal no utilizable por beneficios tributarios en la región Amazónica.</p> <p>D2. Volatilidad en sus márgenes de negocios.</p> <p>D3. Obligaciones por el pago de pensiones.</p> <p>D4. Falta de cuadros directrices para afrontar el cambio generacional.</p> <p>D5. Estructura orgánica rígida</p>

Fuente: Elaboración propia

Capítulo IV. Propuesta estratégica

1. Situación actual del código de buen gobierno corporativo de Petroperú S.A.

El gobierno corporativo es definido como “el sistema por el cual las sociedades son dirigidas y controladas”.

De acuerdo con la definición anterior, no cabe duda de que todas las empresas tienen gobierno corporativo, pero no necesariamente cuentan con un buen gobierno corporativo (BGC). El BGC es una opción empresarial que se nutre de los mejores estándares internacionales. Está demostrada la relación existente entre un BGC y el éxito (rentabilidad) de una empresa, porque el BGC contribuye a alcanzar: mayor transparencia, directorio eficiente y eficaz, y

administración más estable, control sobre los riesgos, administración de conflictos de interés, mejores condiciones en el acceso al capital, entre otros factores (Loncharich 2013).

Lo anterior no es ajeno para el caso de las empresas de propiedad del Estado (EPE); no obstante, el logro de mejores prácticas de gobierno corporativo puede significar un reto aun mayor para este tipo de empresas.

Petroperú S.A. tiene el compromiso y viene ejecutando acciones para alcanzar los mejores estándares internacionales de gobierno corporativo para generar un mayor valor en la empresa, mediante el respeto, la distribución de derechos y responsabilidades de nuestros grupos de interés, normas, procesos y procedimientos internos claros, transparencia en la gestión y divulgación de la información.

Petroperú S.A. ha elaborado su código de buen gobierno corporativo, el cual recoge los estándares internacionales de las mejores prácticas de buen gobierno para orientar a la empresa en su administración, control, la promoción de actitudes y acciones orientadas a una mayor competitividad en el mercado, generando una renovada cultura empresarial. Para elaborar el código se tuvo en cuenta diferentes referentes como los principios de gobierno corporativo de la organización para la cooperación y desarrollo económico, los lineamientos para un código andino de gobierno corporativo y los principios de buen gobierno para las sociedades peruanas, así como las recomendaciones de la consultoría externa dentro del marco del acuerdo de cooperación técnica suscrito entre Petroperú S.A. y la Cooperación Andina de Fomento (CAF). El código de buen gobierno corporativo fue aprobado por el Directorio el 30 de noviembre del 2010; este desarrolla y consolida 27 principios, los cuales están referidos a: (i) marco regulador, (ii) Estado como propietario, (iii) derechos de propiedad, (iv) trato equitativo a los accionistas, (v) relaciones con grupos de interés, (vi) transparencia y (vii) el Directorio y la Gerencia.

Con la finalidad de cautelar el cumplimiento del código de buen gobierno corporativo, Petroperú S.A. decide crear la Unidad Orgánica de Secretaría de Gobierno Corporativo y sus respectivas funciones.

Secretaría de Gobierno Corporativo

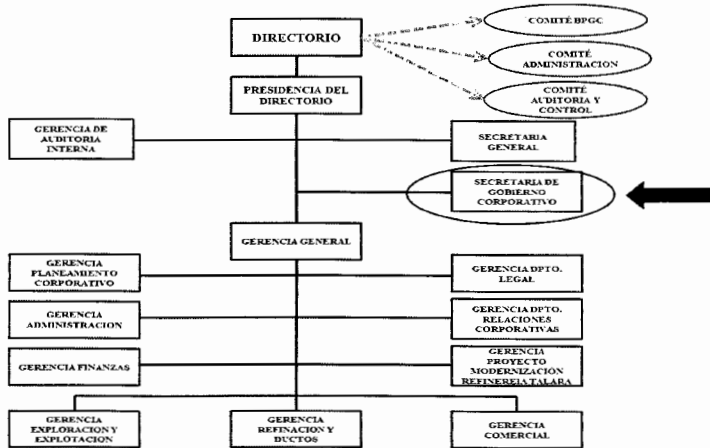
En agosto del 2012, se creó la Secretaría de Gobierno Corporativo, como encargada de asesorar a la Presidencia del Directorio, al Directorio, al Comité de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo y a las Gerencias de la Estructura Básica, en relación al análisis y evaluación del

estándar vigente de gobierno corporativo de Petroperú S.A., a la identificación y selección de los mejores estándares apropiados para la empresa, así como del planeamiento, implementación y seguimiento de dichos estándares. Adicionalmente, la Secretaría es el soporte operativo y técnico de los comités de directorio.

Funciones de la Secretaría de Gobierno Corporativo

- Coordinar, liderar y supervisar la ejecución de diagnósticos de los estándares vigentes de gobierno corporativo de Petroperú S.A., así como identificar y proponer prácticas o estándares de BGC para implementarlos en la empresa
- Supervisar el cumplimiento de las prácticas o estándares de gobierno corporativo
- Brindar asesoramiento a la Presidencia del Directorio, al Directorio, al Comité de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo y a las Gerencias de la Estructura Básica, en la aplicación, e implementación del cumplimiento de las prácticas o estándares de gobierno corporativo
- Elaborar el proyecto anual del Informe de Cumplimiento de los Principios de Buen Gobierno para las Sociedades Peruanas
- Proponer el establecimiento o modificación de políticas, reglamentación o normativa interna, que resulte necesaria para alcanzar los mejores estándares de BGC
- Elaborar informes para el Directorio y el Comité de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo sobre los avances en la implementación de prácticas de BGC, así como asistir a dicho Comité en las materias que sean de alcance de la Secretaría
- Proponer los contenidos de todo material de difusión relacionado a Gobierno Corporativo, que sea utilizado por Petroperú S.A. en sus eventos de capacitación o difusión
- Participar en representación de Petroperú S.A. en los convenios de cooperación relacionados a BGC

Gráfico 2. Organigrama de Petroperú S.A. - Gobierno Corporativo



Fuente: Petroperú S.A. Elaboración propia.

Implementación de buen gobierno corporativo

La Secretaría de Gobierno Corporativo aplica, anualmente, un esquema de implementación, el cual se detalla a continuación:

Diagnóstico: La Secretaría de Gobierno Corporativo efectúa un diagnóstico anual del estándar vigente de gobierno corporativo en Petroperú S.A.

Plan de acción anual de BGC: Luego del diagnóstico, se elabora un plan de acción anual de BGC, donde se identifican los estándares factibles de implementar en un determinado periodo, así como aquellos alcanzados a dicha fecha de medición con la finalidad de mantenerlos. El plan es elaborado por la Secretaría y aprobado por el Directorio desde el 2012.

Para cada uno de los estándares a implementar o mantener se identifica lo siguiente:

Tabla3. Plan de acción anual de BGC

Área de gobierno corporativo	Identifica el área de GC relacionado con la acción a implementar
Acción a implementar/mantener	Mecanismo o actividad a implementar
Responsable	Instancia encargada de implementar el estándar
Plazo de implementación	Se indica el tiempo estimado de implementación
Referente de BGC	Se identifica el código o lineamiento nacional e internacional

Fuente: Informe Anual de Gobierno Corporativo, Enero 2013 – Marzo 2014

Beneficios del plan de acción anual de BGC

- Implementar y mantener prácticas de BGC
- Mejores condiciones para un futuro diagnóstico de BGC
- Mejores condiciones para obtención de financiamientos y realizar proyectos específicos

Aprobación: El Directorio supervisa la eficiencia de las prácticas de gobierno corporativo y aprueba el plan de acción anual de BGC. De esta manera, la Secretaría trabaja con todas las gerencias de Petroperú S.A. la implementación del mencionado plan.

Seguimiento: La Secretaría de Gobierno Corporativo se encarga de asesorar y supervisar el cumplimiento del plan e informar periódicamente al Comité de BGC.

Cumplimiento de BGC en Petroperú S.A.

El análisis del cumplimiento de BGC toma como principal referente al código de buen gobierno corporativo de Petroperú S.A., así como referentes nacionales e internacionales, teniendo en cuenta los pilares de BGC que se detallan a continuación.

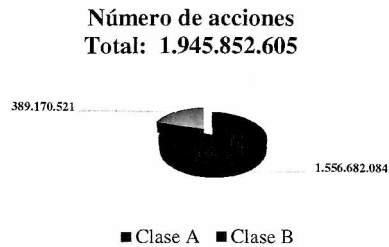
• Propiedad

Petroperú S.A. difunde el Reglamento de Junta General de Accionistas, el cual detalla los derechos y responsabilidades del accionista. Además, el rol del Estado está delimitado como propietario, por lo que la empresa solo acepta encargos especiales mediante mandato expreso aprobado por Decreto Supremo, y con asignación del presupuesto del Estado. El Estado peruano, como único accionista de Petroperú S.A., es representado en la Junta General de Accionistas a través de cinco miembros, designados por el Decreto Supremo N° 056-2008-EM:

- Ministro de Energía y Minas (quien preside)
- Ministro de Economía y Finanzas
- Viceministro de Energía del Ministerio de Energía y Minas
- Viceministro de Economía del Ministerio de Economía y Finanzas
- Secretario General del Ministerio de Energía y Minas

Cada integrante de la Junta General de Accionistas ejerce la representación de las acciones del 20% del capital social, tal como lo señala el Decreto Supremo N° 006-2009-EM. A marzo del 2014, Petroperú S.A. mantiene como único propietario al Estado peruano.

Gráfico 3. Conformación de capital social de Petroperú S.A.



Fuente: Memoria anual 2014 - Petroperú S.A.

- **Directorio**

El Directorio está compuesto por directores dependientes e independientes. Se cuenta con una política y plan de inducción para nuevos directores. El citado órgano societario está integrado por seis miembros, el presidente de directorio y cinco miembros (uno de ellos es elegido por los trabajadores). Asimismo, se establece que de los seis miembros, dos sean independientes.

- **Perfil de los miembros del Directorio**

Los directores deberán cumplir con los siguientes requisitos:

- Solvencia moral, competencia y experiencia profesional acreditada
- No representar cargos o funciones de representación, dirección o asesoramiento en empresas competidoras, o el desempeño de esos mismos cargos o funciones en sociedades que ostenten una posición de dominio o control sobre empresas competidoras
- No ostentar la condición de miembros del Directorio quienes, por sí o por persona interpuesta desempeñen cargos o funciones en sociedades que ostenten una posición de dominio o control en empresas competidoras
- No podrán ser Directores los incapaces, los quebrados, los que por razón de su cargo o funciones estén impedidos para ejercer el comercio, las personas que tengan un pleito pendiente con Petroperú S.A. o estén impedidos por mandato judicial.

- **Elección de los miembros independientes**

Podrán ser considerados como directores independientes quienes cumplan con los siguientes requisitos:

- Desarrollar una actividad profesional plena y calificada al margen del Directorio
- Mantener una situación patrimonial que permita presumir una independencia económica suficiente frente a la retribución que pueda percibir del Directorio de Petroperú S.A.

- Contar con un perfil profesional y personal que permita presumir su independencia
- No ser funcionario o servidor público
- No haber tenido vínculo laboral con Petroperú S.A. o relación comercial o contractual de carácter significativo con la Empresa, en los dos (2) años anteriores a su designación
- No mantener litigio o conflicto de intereses con la empresa

Tabla 4. Conformación del Directorio de Petroperú S.A.

Directores	Número*
Dependientes	3
Independientes	2
Total	5

Fuente: Informe Anual de Gobierno Corporativo de Petroperú S.A., Enero 2013 – Marzo 2014. *A marzo de 2014.

Se aprecia que la cantidad de miembros está incompleta. Esto ha sucedido con frecuencia y ha causado, en algunos casos, problemas de quórum para la instalación válida del Directorio.

A la fecha, Petroperú S.A. cuenta con el Comité de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo, el Comité de Auditoría y Control, y el Comité de Administración, los cuales están integrados por tres miembros del Directorio, de los cuales dos deben ser independientes.

Petroperú S.A. evalúa, anualmente, el cumplimiento de los principios del Código de Buen Gobierno Corporativo, a través de empresas consultoras de nivel internacional.

El Plan Estratégico Corporativo 2011-2025, versión 2013, tiene como objetivo específico “adecuar la organización de la empresa para cumplir con los principios de buen gobierno corporativo”.

En este contexto, Petroperú S.A. tiene el compromiso de alcanzar los mejores estándares de gobierno corporativo para generar valor en la empresa, mediante el respeto de sus grupos de interés, normas y procedimientos internos claros, transparencia en la gestión y divulgación de información.

2. Deficiencias encontradas en el actual código de BGC de Petroperú S.A.

Petroperú S.A. realiza, por periodo anual, una evaluación independiente y objetiva, sobre aspectos de las prácticas de buen gobierno corporativo, la cual no constituye una auditoría. Esta evaluación se lleva a cabo confrontando información y/o documentación.

La evaluación se realiza en función a los parámetros del total de los principios del código de buen gobierno corporativo de la Bolsa de Valores de Lima, 26 en total. Luego de efectuar la evaluación, se han encontrado los siguientes resultados:

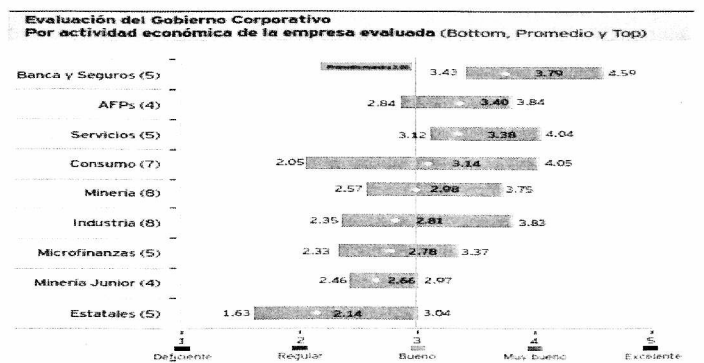
Tabla 5. Evaluación de principios BGC - BVL

Total de principios BGC – BVL	Totalmente cumplidos según parámetros de BVL	Parcialmente cumplidos según parámetros de BVL	Totalmente incumplidos según parámetros de BVL
26	17	7	2

Fuente: PricewaterhouseCoopers S. Civil R.L

Otro tema de reciente actualidad a comentar, en cuanto a la inobservancia de buenas prácticas de gobierno corporativo en Petroperú S.A., es la aprobación de su Junta General de Accionistas para que las funciones y atribuciones inherentes al cargo de Gerente General, a partir del 30 de abril del 2015, sean asumidas por el Presidente de Directorio, el señor Germán Velásquez Salazar, situación que no solo afecta un principio base en la administración –el de la disgregación de funciones y responsabilidades–, sino que también afecta el principio elemental de los contrapesos o de equilibrio de poderes en la sociedad.

Gráfico 4. Valoración de gobierno por actividad



Fuente: “Estudio La voz del Mercado 2014”, trabajo conjunto de EY y la Bolsa de Valores de Lima.

Asimismo, cabe señalar que a la fecha Petroperú S.A. no ha adecuado el Estatuto Social de Petróleos del Perú, aprobado por la Junta General de Accionistas el 18 de octubre del 2010, en el cual se indica que se tiene acciones nominativas, distribuidas de la siguiente manera: Clase “A”, acciones que representan el 80% del capital social, y Clase “B”, acciones que representan el 20% del capital social. Las acciones de Clase “A” son indivisibles, intransferibles e inembargables y no podrán ser objeto de garantía mobiliaria, usufructo o de afectación alguna; las acciones de Clase “B” se inscriben en el registro público del mercado de valores y cuando las normas legales lo permitan podrán ser transferidas libremente en cualquier mecanismo centralizado de negociación de acuerdo con la regulación de dicho mercado, sin ninguna limitación estatutaria o derechos de adquisición que afecten su libre transmisibilidad y negociación.

El Estatuto Social de Petróleos del Perú – Petroperú S.A. deberá adecuarse a la Ley N° 30130, en la cual se autoriza a Petroperú S.A. a la emisión y/o venta de acciones hasta un 49% de su capital social, disponiéndose asimismo en forma aleatoria, que al menos el 5% del capital social sea ofertado de manera exclusiva a través de un programa de participación ciudadana.

3. Resumen del análisis de entrevistas

De las entrevistas realizadas, se destacan cuatro opiniones:

- 1) Existe consenso sobre un importante grado de injerencia por parte del Gobierno en la gestión de Petroperú S.A., lo que resta credibilidad y confianza en el manejo eficiente de la empresa, en donde destaque la voluntad societaria (*animus societatis*) para su fortalecimiento y crecimiento, lo cual implica conducirla en forma transparente, independiente y profesional en todo el sentido de la palabra.
- 2) Existe consenso sobre la necesidad de llevar a cabo la integración vertical de la empresa, integrando la actividad del *upstream* (exploración-producción) con las del *downstream* (transporte, refinación, distribución, comercialización y puntos o bocas de salida como es el caso de los grifos), a efectos de generarle un mayor valor a Petroperú S.A.
- 3) Existe consenso en destacar la importancia que tiene un código de buen gobierno corporativo para la gestión en una empresa, que busque generar valor, fomentando una cultura de transparencia, independencia, trato justo al accionista y, entre otros, de control de sus procesos; haciéndose la salvedad, que más que el texto del código, lo que importa es la

práctica de los principios que engloba (que exista conciencia y verdadera intención para su aplicación y cumplimiento), es decir, que no sea una simple fachada.

- 4) Existen opiniones divergentes en cuanto a si la mayoría accionaria debe estar en manos del sector público (Estado) o del sector privado.

4. Propuesta de un código de buen gobierno corporativo para Petroperú S.A.

4.1 Síntesis del tema

En la actualidad, existen condiciones que inciden en la insuficiencia de gobierno corporativo en las empresas. Diversas experiencias de fracasos corporativos han propiciado la reflexión acerca de la debilidad de ciertas creencias y paradigmas en los que se fundamentaba la labor de dirección y liderazgo.

Se entiende por gobierno corporativo al mecanismo que emplean los accionistas, el cual sirve de contrapeso y guía a la administración del negocio a fin de asegurar niveles de eficiencia adecuados y garantizar la calidad, oportunidad y adecuada disseminación de información sobre las condiciones financieras y operativas de la empresa. A través del BGC, los intereses se alinean, las responsabilidades se distribuyen, los conflictos se identifican, se dan a conocer, se les da seguimiento y se resuelven.

El manejo del gobierno corporativo no implica de ninguna manera una doble administración, sino una administración fortalecida que cuenta con un proceso de seguimiento, asesoría y soporte respecto al desarrollo y resultados de la empresa.

4.2 Definición de gobierno corporativo

El concepto apareció hace algunas décadas, en los países más desarrollados del oeste de Europa, en Canadá, Estados Unidos y Australia, como consecuencia de la necesidad de los accionistas minoritarios de una empresa de conocer el estado de su inversión; es decir, querían saber qué se estaba haciendo con su dinero y cuáles eran las expectativas futuras. Esto hizo que los accionistas mayoritarios de un negocio y sus administradores iniciaran un proceso de apertura de la información, y al mismo tiempo de profesionalización y transparencia en el manejo de la misma.

Gráfico 5. Concepto etimológico de gobierno corporativo



Fuente: Elaboración propia.

Con el propósito de brindar un acercamiento al concepto general de gobierno corporativo, se ha tomado la definición de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), creada en 1961 como foro de consulta y coordinación de 28 gobiernos, en el que se discuten y analizan políticas económicas, financieras, ambientales, industriales, tecnológicas, científicas, educativas y laborales, entre otras.

Gobierno corporativo es el sistema bajo el cual las empresas son dirigidas y controladas, adoptando voluntariamente buenas prácticas de gestión que transparentan su gobernabilidad.

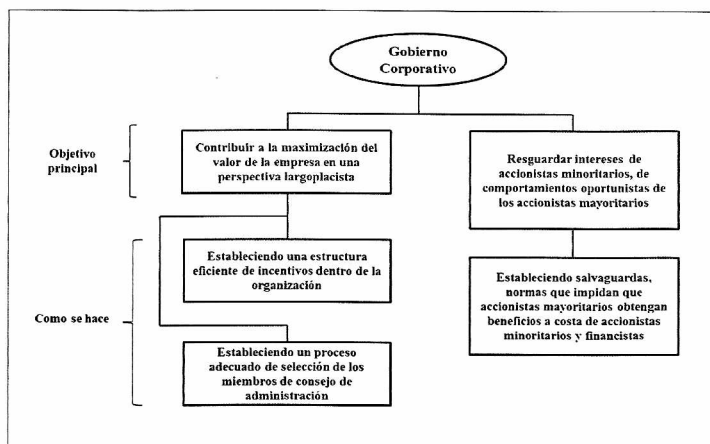
La OCDE considera que gobierno corporativo implica un conjunto de relaciones entre la administración de la empresa, su consejo, sus accionistas y los terceros interesados⁵. El gobierno corporativo también prevé la estructura a través de la cual los objetivos de la empresa son determinados, así como es monitoreado su desempeño y cumplimiento.

Hoy en día es tan importante el gobierno corporativo como un desempeño financiero eficiente. Se dice que alrededor del 80% de los inversores pagarían más por una compañía con un buen gobierno corporativo, ya que este elemento le brinda una mayor seguridad a su inversión asegurando sanas prácticas corporativas. Cuanto mayor sea la transparencia y más información exista, mayor será la confianza de los inversores en el mercado. Por lo anterior, el gobierno corporativo lejos de ser una moda, es considerado un instrumento de gestión necesario para la sostenibilidad y crecimiento de las empresas.

⁵ El concepto de terceros interesados se refiere a cualquier persona distinta a los accionistas, interesados en la estabilidad y permanencia de la empresa.

4.3 Principales objetivos de gobierno corporativo

Gráfico 6. Principales objetivos de gobierno corporativo



Fuente: diseño complementado basándose en Díaz (2003), Shleifer y Vishny (1997) y Parisinetal (2000)

Se debe considerar que no existe un modelo único de gobierno corporativo. No obstante, el tratamiento realizado tanto en los países de la OCDE como en los países no miembros, e incluso en el seno de la referida organización, ha servido para identificar algunos elementos comunes que subyacen al BGC.

Los principios propuestos por la OCDE, en mayo de 1999, representan la primera iniciativa por parte de dicha organización, los principios tienen un carácter no-vinculante, y no pretenden la incorporación de disposiciones detalladas en las legislaciones nacionales. La finalidad de estos lineamientos es asistir a los Estados al momento de evaluar y mejorar las leyes y regulaciones internas sobre gobierno corporativo.

El prestigio que adquieren las empresas a largo plazo depende de la gestión de sus directivos. La OCDE reconoce en sus principios, la importancia de los grupos de interés y motiva a las empresas a trabajar directamente con ellos para lograr el cumplimiento de sus objetivos. Los principios tienen naturaleza evolutiva y deberán ser objeto de revisión continua dependiendo de los cambios que se produzcan en el entorno.

La OCDE propone cinco principios básicos para el buen gobierno corporativo:

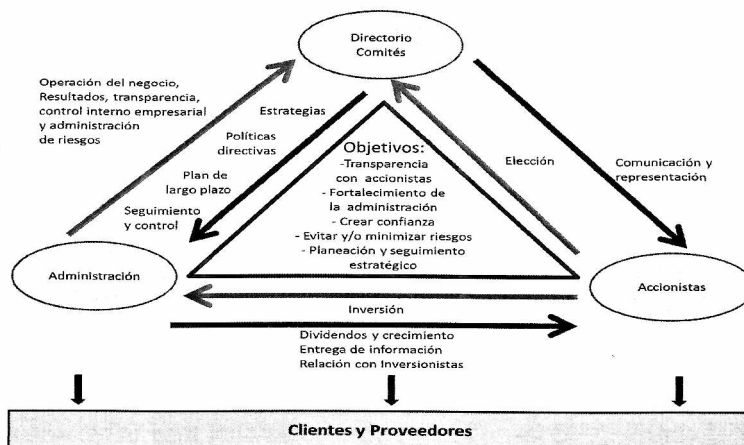
- Proteger los derechos de todos sus accionistas

- Asegurar un trato equitativo para todos los accionistas, incluso minoritarios y extranjeros
- La función de los grupos de interés en el gobierno corporativo de las empresas
- Revelar de manera precisa y oportuna los asuntos importantes que incidan en el logro de los objetivos del negocio
- Precisión de las responsabilidades del Directorio

El gobierno corporativo abarca una serie de relaciones entre el cuerpo directivo de una empresa, su consejo, sus accionistas y otras partes interesadas. Asimismo, debe proporcionar una estructura para el establecimiento de objetivos de la empresa, y determinar los medios que pueden utilizarse para alcanzar dichos objetivos y supervisar dicho cumplimiento.

El triángulo del gobierno corporativo permite identificar claramente las interrelaciones entre los accionistas, el directorio y la administración de la empresa. Además, se estima necesario incluir una variable externa que serían los clientes y proveedores, los cuales también mantienen una relación con la empresa.

Gráfico 7. Triángulo de gobierno corporativo

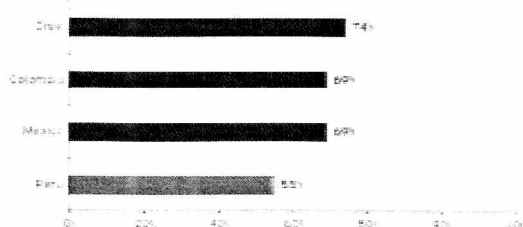


Fuente: Corporación Andina de Fomento. Elaboración propia.

Por otro lado, en línea con estudios del Banco Mundial, el gobierno corporativo de las empresas peruanas, comparado con los otros mercados del MILA (Mercado Integrado Latinoamericano resultado del acuerdo firmado entre la Bolsa de Comercio de Santiago, la Bolsa de Valores de Colombia y la Bolsa de Valores de Lima, así como de los depósitos Deceval, DCV y Cavali), evidencia una tarea pendiente. La percepción obtenida sobre el mercado peruano ha estado lejos de lo logrado por mercados más desarrollados en esta materia, especialmente Chile. Los

especialistas que han calificado menos favorablemente al Perú son los encuestados nacionales. El resultado refleja la necesidad de mejorar la calidad del gobierno corporativo en Perú.

Gráfico 8. Reporte de observancia de gobierno corporativo



Fuente: Bolsa de Valores de Lima.

4.4 Comparación de pares empresariales – benchmarking

La modernización del Estado en los países latinoamericanos ha llevado a formular nuevos modelos de gestión, en los cuales la participación conjunta público-privada apunta a mejorar las eficiencias en la provisión de los bienes y servicios hacia la ciudadanía, atraer recursos de fuentes privadas distintas a los del Estado, y establecer estándares de gestión superiores en las áreas tradicionalmente reservadas a este.

Considerando que la empresa Petroperú S.A. deberá afrontar con éxito el proceso de apertura de su capital social al sector privado, y para contribuir a este propósito, se ha revisado y analizado el contenido del código de buen gobierno corporativo de Petroperú S.A. y bibliografía relacionada al gobierno corporativo.

En ese sentido, a continuación se presentará una propuesta de código de buen gobierno corporativo para Petroperú S.A. Para ello se ha utilizado la herramienta del *benchmarking* con empresas Petroleras Latinoamericanas como: Pemex, Enap, Petrobras y Ecopetrol S.A., está última, que en la actualidad es exitosa y mantiene parte de su accionariado en el sector privado.

La empresa petróleos mexicanos – Pemex fue creada en 1938, contando con un régimen constitucional para la explotación de los recursos energéticos en su territorio; cabe indicar que la citada empresa mantiene un grado de adhesión al Código de Mejores Prácticas Corporativas, el cual ha sido impulsado por el Comité de Mejores Prácticas Corporativas del Consejo Coordinador Empresarial de México.

Pemex no cuenta propiamente con un Código de Buenas Prácticas Corporativas, desarrollando sus actividades operativas tanto en el *upstream* como *downstream*.

La empresa petrolera estatal chilena – Enap fue creada en 1950, contando dentro de su estructura organizacional con una Gerencia de *Compliance* (ética y cumplimiento) que reporta al Directorio a través de su Comité de Auditoría, Riesgo y *Compliance*, y tiene por objetivo materializar el compromiso que la empresa ha asumido con las buenas prácticas en los negocios, la ética y el cumplimiento de las normas que debe adquirir toda empresa socialmente responsable.

A través del *Compliance* o Cumplimiento se busca identificar las áreas de mayor riesgo para la empresa y sus trabajadores, para luego implementar programas preventivos de capacitación y adoptar medidas que sean necesarias para asegurar el cumplimiento de las normas y evitar, de esta forma, verse expuestos a multas o sanciones por parte de las autoridades. La actividad de *Compliance* es preventiva, no represiva.

Enap, no cuenta con un Código de Buenas Prácticas Corporativas, desarrollando sus actividades operativas tanto en el *upstream* como *downstream*.

Petrobras es una sociedad brasileña de naturaleza semi - pública de propiedad mayoritariamente estatal, y con participación extranjera privada.

El Código de Buenas Prácticas Corporativas de Petrobras, orienta sobre la conducta de los integrantes de la alta administración y sobre la divulgación de informaciones relevantes al mercado de capitales, a la negociación de valores mobiliarios y, a las relaciones con inversores.

Las prácticas de gobierno corporativo establecidas en el Código se encuentran desarrolladas en cinco capítulos:

- 1) Política para difundir la información sobre los actos o hechos de importancia para el Mercado.
- 2) Política para la negociación de Títulos.
- 3) Política para la conducta de la Gerencia y de los empleados que conforman la Gerencia Senior de Petrobras.
- 4) Política para el nombramiento en los puestos gerenciales en las subsidiarias, sociedades controladas y filiales.

5) Política de relaciones con los inversores.

El principal logro de las Políticas asumidas por Petrobras, se puede resumir en que la información en general sea abierta al inversionista, aceptándose la confidencialidad de la información sólo cuando su divulgación pública pueda generar daño a la empresa, lo cual debe ser evaluado por la Presidencia de la Comisión de Valores Mobiliarios (CVM), uno de los Organismos Reguladores que actúa en los mercados financieros y de capitales en Brasil.

Cabe señalar, que Petrobras desarrolla sus actividades operativas tanto en el *upstream* como *downstream*.

Ecopetrol S.A. es una sociedad colombiana de economía mixta, de carácter comercial, organizada bajo la forma de sociedad anónima, de orden nacional, vinculada al Ministerio de Minas y Energía, de conformidad con lo establecido en la Ley N° 1118, del 2006, regida por los Estatutos Sociales que se encuentran contenidos de manera integral en la Escritura Pública N° 5314 del 14 de diciembre del 2007.

Mediante la Ley N° 1118, del 2006, se autorizó la capitalización de Ecopetrol a través de la emisión de acciones nuevas en el mercado de valores hasta por un 20% de su capital social, proceso al cabo del cual la nación quedaría con una participación del 80% en Ecopetrol, producto de la dilución accionaria que este proceso implica. En virtud de dicha ley, Ecopetrol realizó en el 2007 una emisión de acciones nuevas, que representan hoy el 11,51% de su capital social, quedando pendiente la culminación del Proceso mediante una emisión futura del restante 8,49% del mismo, la cual se realizará en los términos especificados en la Ley N° 1118 y bajo las condiciones que para el efecto determine la junta directiva de la empresa (el directorio), de acuerdo con la autorización que ya fue tramitada y otorgada por la Superintendencia Financiera de Colombia. Los recursos provenientes de emisiones de acciones nuevas en virtud de la Ley N° 1118 integran el patrimonio de Ecopetrol, ya que se trata de un proceso de capitalización y no de una venta de acciones ya emitidas.

La investigación, ha tomado como referencia lo ocurrido con Ecopetrol, que años atrás dio inicio al proceso denominado “democratización”, anunciando la venta de parte de sus acciones al sector privado.

Las prácticas de gobierno corporativo establecidas en el Código de Ecopetrol S.A., se encuentran desarrolladas en diez capítulos:

- 1) Derechos y trato equitativo a los accionistas: Reconoce la importancia de los accionistas e inversionistas y respeta el ejercicio de sus derechos con el fin de que reciban el mismo trato, independientemente del número de acciones que posean o del valor de su inversión.
- 2) Asamblea general de accionistas: Asegura y promueve la participación de los accionistas en las deliberaciones y decisiones que se toman en las reuniones de la asamblea.
- 3) Junta directiva: Promueve la profesionalización de los miembros de la junta directiva y garantiza la independencia de por lo menos tres de sus nueve miembros.
- 4) Ejecutivo principal y otros directivos: Establece reglas claras para la elección, remuneración y evaluación del presidente y de los altos ejecutivos.
- 5) Responsabilidad social empresarial: Reconoce los derechos de los grupos de interés de Ecopetrol y establece los compromisos con ellos.
- 6) Transparencia, fluidez e integridad de la comunicación y la información: Considera que la comunicación es un proceso integral y estratégico para la gestión empresarial que debe regirse por los principios de transparencia, claridad y oportunidad.
- 7) Control: Define los mecanismos de control externos e internos que auditan la gestión empresarial.
- 8) Conflictos de interés: Establece los mecanismos concretos que permiten la prevención, manejo y divulgación de los conflictos de interés.
- 9) Mecanismos de resolución de controversias: Establece los mecanismos alternativos para la resolución de controversias con el fin de promover la inversión extranjera, las relaciones comerciales y facilitar la convivencia entre los accionistas, los grupos de interés y la administración de la sociedad.
- 10) Negociación de valores: Establece un procedimiento interno para la compra o venta de acciones de la sociedad por parte de sus administradores, en aras de evitar que la transacción se haga con fines especulativos o haciendo uso indebido de información privilegiada.

Ecopetrol S.A., desarrolla sus actividades operativas tanto en el *upstream* como *downstream*.

4.5 Plan de acción

4.5.1 Objetivo

Con la promulgación de la Ley N° 30130, se ha dispuesto que Petroperú S.A. implemente medidas que generen y maximicen el valor de la empresa. Para ello, se ha autorizado a Petroperú S.A. a efectuar la venta y/o emisión de acciones para que sean colocadas en el mercado de valores y puedan ser adquiridas por personas naturales o jurídicas.

Petroperú S.A. busca incorporar una participación privada de hasta 49% de su capital social, quedando reorganizada como una empresa del Estado con accionariado privado. Para tal efecto, se ha dispuesto elaborar un plan para efectuar una reorganización administrativa de las unidades del negocio que aseguren el saneamiento patrimonial, financiero, legal y la sostenibilidad de las operaciones de Petroperú S.A. Dicho plan de reorganización debe incluir un código de BGC acorde a prácticas internacionales para empresas petroleras, que incluya los derechos de los accionistas minoritarios.

4.5.2 Organización

El nuevo código de buen gobierno corporativo, deberá estar regido por el Directorio y el Gerente General, contando con las asesorías de los Comités del Directorio y el apoyo técnico de la Secretaría de Gobierno Corporativo.

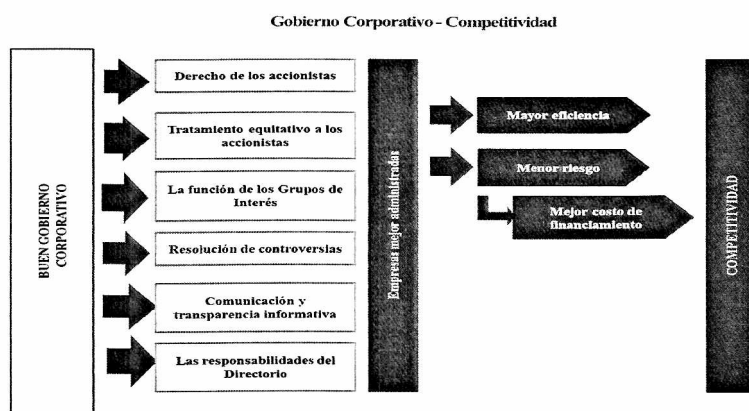
4.5.3 Alcance

El Directorio de Petroperú S.A., en cumplimiento de su deber estatutario de dirigir y trazar las políticas generales del BGC de la entidad, y en cumplimiento de las normas que regulan el sector financiero peruano, deberá perfeccionar su actual código de buen gobierno corporativo teniendo en consideración los estándares internacionales. Este código tiene como objetivo plasmar la filosofía y establecer las políticas y las prácticas que en materia de BGC, deben regir el manejo de la entidad y en especial, lo concerniente a las relaciones entre el directorio, la administración y los accionistas.

El Código de Buen Gobierno Corporativo de Petroperú S.A., persigue el objetivo de contribuir a generar una cultura de gobierno corporativo, en la empresa, que mejore la percepción por parte de los inversionistas, promueva el desarrollo empresarial, y coadyuva a la generación de valor.

Un buen gobierno corporativo debe proporcionar mecanismos que aseguren la existencia y puesta en práctica de elementos que permitan el balance entre la gestión de cada órgano y el control de dicha gestión mediante sistemas de pesos y contrapesos, con el fin de que las decisiones adoptadas en cada instancia se realicen con un adecuado nivel de comprensión y entendimiento y de acuerdo con el mejor interés de la empresa, sus accionistas y acreedores así como respetando los derechos de los clientes, proveedores y, de los demás grupos de interés.

Gráfico 9. Alcance del gobierno corporativo



Fuente: Elaboración propia.

En razón al contexto expuesto, se ha elaborado la propuesta del nuevo código de BGC para Petroperú S.A. teniendo en consideración que la adopción de prácticas de buen gobierno corporativo por parte de las empresas, promueve un clima de respeto a los derechos de los accionistas y de los inversionistas en general; contribuye a generar valor, solidez y eficiencia en las sociedades; trae consigo una mejor administración de los riesgos a los cuales se encuentran expuestas; facilita el acceso al mercado de capitales; lleva a una reducción del costo de capital, así como a un mayor y mejor acceso a fuentes de financiamiento y de inversión a largo plazo; entre otras ventajas.

4.5.4 Estructura

La propuesta del Código de Buen Gobierno Corporativo presenta una estructura moderna acorde con las necesidades y características propias del mercado. En su desarrollo, aborda aspectos vinculados con la gestión corporativa y recoge los aportes de las entidades del sector público y privado.

La propuesta del Código de Buen Gobierno Corporativo de Petroperú se encuentra dividida en nueve capítulos y treinta y tres principios.

4.6 Propuesta de Prácticas Buen Gobierno Corporativo de Petroperú S.A.

Capítulo I: Derechos de los accionistas

Principio 1: Participación de los accionistas

Los accionistas, según la naturaleza de las acciones que posean, tienen derecho a participar y votar en las Juntas Generales de Accionistas, contando de ser necesario con mecanismos efectivos para ser representados en dichas Juntas, sean éstas Ordinarias y/o Extraordinarias.

Petroperú S.A. establece en sus documentos societarios el método y el responsable del registro de los derechos de propiedad accionaria, cautelando en particular, porque la matrícula de acciones sea administrada de forma segura y confiable, y se mantenga permanentemente actualizada.

La Junta General de Accionistas aprueba la política de dividendos y la aplicación de las utilidades distribuibles de Petroperú S.A. a propuesta del Directorio. Dicha política, sus modificaciones y la aplicación de las utilidades, se informa al mercado de valores.

Principio 2: Trato equitativo a los accionistas

Petroperú S.A. para garantizar el ejercicio cabal de los derechos de sus accionistas y un recto cumplimiento de sus obligaciones hacia sus inversionistas y accionistas, da a estos el mismo trato en cuanto a petición, reclamación e información, independientemente del valor de su inversión o del número de acciones que represente.

La política para garantizar el acceso a la información y el tratamiento de los accionistas minoritarios, debe incluir criterios de equidad, ejercicio del derecho al voto, libre transmisión de

las acciones, así como mecanismos de reparación a los accionistas en caso de ser afectados sus derechos.

Petroperú S.A. no promueve la existencia de clases de acciones sin derecho a voto.

Principio 3: No dilución en la participación en el capital social

Las propuestas del Directorio referidas a operaciones corporativas que puedan afectar el derecho de no dilución (disminución del porcentaje participativo) de los accionistas, son explicadas previamente por dicho órgano en un informe detallado que cuenta con la opinión independiente de un asesor externo de reconocida solvencia profesional nombrado por el Directorio, preferentemente con el voto favorable de los directores independientes, los cuales expresan en forma clara la aceptación total o parcial del referido informe y sustentan, de ser el caso, las razones de su disconformidad. Los informes son puestos a disposición de los accionistas oportunamente.

Principio 4: Régimen de transferencia de acciones

El régimen de transferencia de acciones se encuentra claramente determinado, incluye el mecanismo de venta y sus reglas de valorización, y es de conocimiento público.

En el proceso de transferencia de acciones seleccionado, Petroperú S.A. asegura una ejecución transparente de la operación, velando, por igual, por el derecho de todos los accionistas.

Principio 5: Información y comunicación a los accionistas

Los accionistas tienen derecho a recibir y requerir información oportuna, confiable y veraz que les permita velar por sus derechos, incluyendo mecanismos de acceso permanente para expresar su opinión sobre la conducción de Petroperú S.A.

Petroperú S.A. determina los responsables y medios por los cuales oportunamente informa y absuelve los requerimientos de información de los accionistas.

Petroperú S.A. comunica y pone a disposición de los accionistas la información y documentación relacionada con la Junta General de Accionistas, y otra información complementaria que ayude a los accionistas en su toma de decisiones. Los accionistas, cuando corresponda, solicitan informes adicionales o aclaraciones acerca de los puntos a tratar en la Junta General de Accionistas.

Los accionistas son informados acerca de las reglas para alcanzar el quórum, así como acerca de las situaciones que requieren de un quórum calificado.

Petroperú S.A. mantiene una Oficina de enlace permanente para brindar toda la información y/o documentación que requieran los accionistas, en tiempo oportuno.

Principio 6: Arbitraje para solución de controversias

El estatuto de Petroperú S.A. incluye un convenio arbitral que reconoce que se somete a arbitraje de derecho cualquier disputa entre accionistas, o entre accionistas y el Directorio; así como la impugnación de acuerdos de Junta General de Accionistas y de Directorio por parte de los accionistas de Petroperú S.A. Dicha cláusula permite que un tercero independiente resuelva las controversias, salvo el caso de reserva legal expresa ante la justicia ordinaria.

Capítulo II: Junta General de Accionistas

Principio 7: Función y competencia

Es el órgano soberano y supremo de Petroperú S.A. y está integrada por los titulares y/o apoderados de las acciones de capitales suscritas e inscritas en el libro de matrícula de acciones, reunidos de conformidad con las normas establecidas en la Ley y el Estatuto Social.

Las funciones de la Junta General de Accionistas de Petroperú S.A. son las que le asignen la Ley, el Estatuto Social y, las que no correspondan a otro órgano de la Sociedad.

Principio 8: Reglamento de Junta General de Accionistas

Los procedimientos relacionados con la participación y el ejercicio de los derechos de los accionistas así como los procedimientos para el nombramiento de los miembros del Directorio se especifican en la Ley, el Estatuto Social y, en el Reglamento de la Junta General de Accionistas, el que tiene carácter vinculante.

Principio 9: Mecanismos de convocatoria

Petroperú S.A. establece mecanismos de convocatoria, entre los cuales se encuentran los comunicados o avisos públicos, correos electrónicos, página web corporativa y, cuando sea posible, las comunicaciones individualizadas, que permiten establecer contacto con los accionistas, particularmente con aquellos que no tienen participación en el control o gestión de la Sociedad.

Complementariamente al aviso de convocatoria en el que se da a conocer los puntos de la agenda a tratar, así como el lugar y hora de celebración de la Junta, en primera y segunda convocatoria, Petroperú S.A. pone a disposición de los accionistas toda la información relativa a los puntos contenidos en agenda y, las propuestas de los acuerdos que se plantean adoptar.

Principio 10: Propuestas de puntos de agenda

Los procedimientos, para aceptar o denegar las propuestas de puntos de agenda a discutir en la Junta General de Accionistas, se establecen y delimitan en el Reglamento de Junta General de Accionistas. Las propuestas que formulen los accionistas deben ser claras y precisas para que puedan ser evaluadas. En caso dichas propuestas sean denegadas, se informa a los accionistas que las propusieron el sustento de tal denegatoria.

Principio 11: Procedimientos para el ejercicio del voto

Los documentos societarios especifican con claridad que los accionistas pueden votar separadamente aquellos asuntos que sean sustancialmente independientes, de tal forma que puedan ejercer de manera separada sus preferencias de votos, en particular, en el nombramiento o la ratificación de los Directores, el voto individual por cada uno de ellos y, en la modificación del estatuto social, por cada artículo o grupo de artículos que sean sustancialmente independientes.

Principio 12: Delegación de voto

Petroperú S.A. no limita el derecho del accionista a delegar su voto, contando con procedimientos idóneos en los que se detallan las condiciones, los medios y las formalidades a cumplir en las situaciones de delegación de voto y pone a disposición de los accionistas un modelo de carta de representación. En el citado documento se indica los datos personales de los representantes, los temas para los cuales el accionista delega su voto y, de ser el caso, el sentido de su voto para cada una de las propuestas.

Cuando la delegación es efectuada a un miembro del Directorio o de la Alta Gerencia, el accionista deja claramente establecido el sentido de su voto; sin embargo, el representante no podrá ejercer el derecho de voto correspondiente a las acciones representadas en aquellos puntos de la agenda en los que se encuentre en conflicto de interés.

Petroperú S.A. establece límites para la delegación de votos cuando se trata de miembros del Directorio o de la Alta Gerencia.

Principio 13: Seguimiento de acuerdos de Junta General de Accionistas

Petroperú S.A., a través de un área o funcionario responsable, realiza el seguimiento de los acuerdos adoptados en las sesiones de Junta General de Accionistas y, emite reportes periódicos al Directorio. Los reportes se encuentran a disposición de los accionistas.

Capítulo III: El Directorio y la Alta Gerencia**Principio 14: Función y Competencia**

El Directorio es el órgano de administración superior, que actúa en función de los derechos de los accionistas y, de la sostenibilidad y crecimiento de la Sociedad.

El Directorio tiene como función aprobar y dirigir la estrategia corporativa de Petroperú S.A.; establecer objetivos, metas y planes de acción, incluidos los presupuestos anuales y los planes de negocios; controlar y supervisar la gestión; así como encargarse del gobierno y administración de la Sociedad. Es función del Directorio supervisar las prácticas de buen gobierno corporativo y establecer las políticas y medidas necesarias para su mejor aplicación.

Principio 15: Reglamento de Directorio

Petroperú S.A. cuenta con un reglamento de régimen interno de organización y funcionamiento del directorio que contiene las políticas y procedimientos para su funcionamiento, su estructura organizativa, así como las funciones y responsabilidades del Presidente del Directorio. Dicho reglamento incluye procedimientos formales y transparentes para la identificación, evaluación y nominación de candidatos, los casos de vacancia y cese, y la sucesión de los directores.

Principio 16: Nombramiento de Directores

El procedimiento para la propuesta y elección de directores, se llevará a cabo conforme a lo establecido en la Ley, así como en el reglamento de régimen interno de organización y funcionamiento del directorio.

Los miembros del Directorio deben estar comprometidos con la visión corporativa de Petroperú S.A. y deben como mínimo cumplir con los siguientes requisitos:

1. Tener conocimiento y experiencia en las actividades propias del objeto social de la Sociedad y/o tener conocimiento y experiencia en el campo de la actividad industrial y/o comercial, financiera, bursátil, administrativa, jurídica o ciencias afines.
2. Gozar de buen nombre y reconocimiento por su idoneidad profesional e integridad intachable.

3. No pertenecer simultáneamente a más de cinco (5) directorios incluido el de Petroperú S.A.

El Directorio, en el marco de sus facultades para proponer el nombramiento de directores, promueve que al menos un tercio del Directorio esté constituido por directores independientes. Los directores independientes son aquellos seleccionados por su trayectoria profesional, honorabilidad, suficiencia e independencia económica y desvinculación con la Sociedad, sus accionistas y/o directivos.

El director independiente propuesto declara su condición de independiente ante la Sociedad, sus accionistas y/o directivos. Del mismo modo, el Directorio declara que el candidato es independiente, no solo sobre la base de sus declaraciones sino de las indagaciones que ha realizado.

Petroperú S.A. divulga los nombres de los Directores, su calidad de independientes o no y sus hojas de vida, e informa acerca de los Directores que integren los distintos Comités del Directorio.

Principio 17: Operatividad del Directorio

El Directorio cuenta con un plan de trabajo que contribuye a la eficiencia de sus funciones. El número y la programación de las sesiones ordinarias permiten cumplir adecuadamente con dicho plan de trabajo y efectuar un seguimiento del desempeño de Petroperú S.A. en sus aspectos relevantes

Petroperú S.A. brinda a sus directores los canales y procedimientos necesarios para que puedan participar eficazmente en las sesiones de Directorio, inclusive de manera no presencial.

El Directorio evalúa regularmente y de manera objetiva, al menos una vez al año, su desempeño como órgano colegiado y el de sus miembros. Es recomendable que en dicha evaluación se alterne la metodología de la autoevaluación con la evaluación realizada por asesores externos.

El Presidente de Directorio presenta a la Junta General de Accionistas, en la sesión ordinaria anual, un informe sobre el funcionamiento del Directorio, en el que se relacionan aspectos tales como, la asistencia a las reuniones del Directorio y de sus Comités, el desempeño y participación en las mismas y la autoevaluación anual que los miembros del Directorio realicen.

Principio 18: Comités

Para atender de manera directa sus responsabilidades, el Directorio cuenta con Comités institucionales, de carácter permanente, los cuales establecen directrices, hacen seguimiento a acciones definidas, evalúan resultados y presentan propuestas para el mejoramiento de la gestión en los aspectos bajo su responsabilidad.

Estos Comités están integrados por miembros del Directorio, designados por el propio Directorio.

Para su funcionamiento, además de lo dispuesto por el Estatuto Social y normas vigentes que le sean aplicables, los Comités cuentan con un reglamento interno que establece sus objetivos, funciones y responsabilidades.

Principio 19: Funciones de la Alta Gerencia

Existe separación entre la administración ejercida por el Directorio, la gestión ordinaria a cargo de la Alta Gerencia y el liderazgo del Gerente General, mediante una política clara de delimitación de funciones y de responsabilidades. Las designaciones para los cargos de Presidente del Directorio y Gerente General recaen en diferentes personas.

La Alta Gerencia actúa según los mismos principios de diligencia, lealtad y reserva que mantiene el Directorio.

El Comité de Compensación y Nominación recomienda para aprobación del Directorio el sistema de remuneraciones e incentivos de la Alta Gerencia. La remuneración de la Alta Gerencia tiene un componente fijo y uno variable, que toman en consideración los resultados de la Sociedad, basados en una asunción prudente y responsable de riesgos, y el cumplimiento de las metas trazadas en los planes respectivos.

Principio 20: Evaluación de la Alta Gerencia

La evaluación de los altos ejecutivos se realiza de acuerdo con lo establecido en el Tablero Balanceado de Gestión adoptado por la Sociedad.

Cualquier cambio en el esquema de evaluación aquí descrito, debe ser propuesto por mayoría simple de los miembros del Comité de Compensación y Nominación para la aprobación del Directorio.

Capítulo IV: Relaciones con Grupos de Interés

Principio 21: Responsabilidad Social

Petroperú S.A. enmarca la Responsabilidad Social Empresarial en una guía de relacionamiento con sus Grupos de Interés, buscando generar confianza vía retroalimentación, a través del establecimiento de canales abiertos de comunicación y dialogo, que conduzcan a compromisos con cada Grupo de Interés; la adopción de prácticas expresadas en programas y proyectos específicos, y la implementación de sistemas de seguimiento, verificación y notificación. De esta manera, se busca el alineamiento entre los objetivos corporativos y las necesidades y expectativas de los grupos de interés, a través de compromisos viables y verificables.

Los proyectos de inversión social que Petroperú S.A. desarrolle serán sostenibles, participativos, concordantes con los objetivos estratégicos y específicos de la Sociedad, medibles, alcanzables, relevantes, con plazos realistas para alcanzar los objetivos.

Principio 22: Código de Ética

Petroperú S.A. cuenta con un código de ética que traza el comportamiento en el ejercicio de sus funciones, relaciones comerciales y profesionales, de conformidad con los principios básicos de comportamiento ético: de probidad, veracidad, respeto, responsabilidad, justicia, transparencia, eficiencia, eficacia, objetividad, lealtad y disciplina, para propiciar un ambiente adecuado de trabajo dentro de un marco de ética personal y empresarial.

El código de ética es aplicable al personal, becados y contratistas de la Sociedad, forma parte de los contratos y/o convenios que bajo cualquier forma o modalidad celebre Petroperú S.A., sea con persona natural o jurídica.

Capítulo V: Control Interno Institucional

Principio 23: Sistema de Control Interno Empresarial

El sistema de Control Interno de Petroperú S.A. se enmarca en las prácticas recomendadas por el marco de referencia internacional COSO – ERM.

Petroperú S.A. está comprometida con establecer y mantener un Sistema de Control Interno, basado en una cultura de autocontrol, alineado a la estrategia y a los procesos, y en el cual todos los funcionarios son responsables de asegurar la gestión de los riesgos, la efectividad de los controles a su cargo, el reporte de los incidentes y las deficiencias encontradas, así como de velar por el mejoramiento continuo de sus procesos.

Petroperú S.A. ha establecido una estructura organizacional que soporta el Sistema de Control Interno y ha asignado responsabilidades específicas para su definición, implementación, monitoreo y mejora, siendo los máximos responsables el Directorio, el Comité de Auditoría y Control y el Presidente de Directorio.

Capítulo VI: Riesgo y Cumplimiento

Principio 24: Sistema de Gestión de Riesgos

Petroperú S.A. conforma una industria dinámica y de alta incertidumbre, por lo que una adecuada gestión integral de riesgos se constituye en una herramienta crítica para realizar una gestión efectiva de las oportunidades y efectos adversos a los que la Sociedad se enfrenta.

La gestión integral de riesgos busca trazar los lineamientos generales y establecer una cultura que incorpore la identificación de los riesgos a que está expuesta la Sociedad, permitiendo así tomar decisiones informadas, contemplar los posibles eventos que impacten positiva o negativamente los objetivos empresariales, y minimizar el riesgo de afectar recursos valiosos para la Sociedad.

Principio 25: Valorización de Riesgos

Para enfocar las acciones y los recursos para el manejo de los riesgos previamente identificados, se priorizan los riesgos a través de un ejercicio de valoración semi-cualitativa, considerando su probabilidad de ocurrencia y el impacto que pueda tener sobre recursos valiosos para la Sociedad, tales como: las personas; los ingresos económicos; el medio ambiente; su credibilidad y/o reputación como empresa y; sus clientes.

Con la información precedente, se construyen los mapas de riesgos empresarial y por proceso, que se actualizan periódicamente.

Principio 26: Tratamiento de Riesgos

Petroperú S.A. aplica diferentes estrategias que le permiten llevar sus riesgos hacia niveles tolerables. Entre las estrategias se encuentran las de mitigar, transferir, eliminar y aceptar los riesgos.

Principio 27: Monitoreo de la Gestión de Riesgos

Petroperú S.A. tiene definida una estructura de reporte y seguimiento a la gestión de riesgos en cada uno de los procesos y a nivel corporativo.

La Gerencia de Riesgos Corporativos presenta al Comité de Auditoría y Control, de manera trimestral, el estado actual del manejo de los riesgos de la Sociedad.

Capítulo VII: Transparencia de la información

Principio 28: Política de información

La política de información abarca toda aquella que pudiera influir en las decisiones económicas de sus usuarios, tales como los objetivos de la Sociedad, perfiles de los miembros del Directorio y Alta Gerencia, estructura del accionariado, estados financieros, principales inversiones y proyectos, entre otros.

El Directorio vela porque la información sea confiable y suficiente para la toma de una decisión y/o acción y, entregada de manera oportuna y equitativa.

Petroperú S.A. mantiene una oficina de enlace con inversionistas, responsable de atender sus solicitudes de información, así como de atender las del público en general.

Principio 29: Estados Financieros

La Sociedad elabora sus estados financieros ciñéndose a las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), que emite el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (International Accounting Standards Board – IASB). Los Estados Financieros son auditados anualmente por una Sociedad Auditora de primer nivel, que cuenta con acreditación internacional.

Los estados financieros incluyen el balance general, el estado de resultados, el estado de cambios en el patrimonio, el estado de flujos en efectivo, el estado de cambios en la situación financiera y las notas a los estados financieros.

Principio 30: Informe de Gobierno Corporativo

Petroperú S.A. divulga los estándares adoptados en materia de Gobierno Corporativo en un informe anual, de cuyo contenido es responsable el Directorio, previo informe de los Comités de Directorio, quienes actúan como órganos de apoyo del Directorio.

Principio 31: Rendición de Cuentas

Petroperú S.A. a través de la memoria anual, informa a los accionistas sus operaciones, el desempeño financiero, riesgos corporativos y desarrollo sostenible. La memoria anual incluye

información sobre la gestión operativa, administrativa, financiera, de gobierno corporativo responsabilidad social y, de actividades y eventos relevantes.

Capítulo VIII: Conflictos de Interés

Principio 32: Administración de los Conflictos de Interés

Para solucionar situaciones de conflicto de interés, se debe atender el siguiente procedimiento:

1. En caso de que el conflicto de interés ataña a un empleado de la Sociedad, diferente de los Administradores de la misma, debe informar por escrito a su superior jerárquico a efectos de que este defina sobre el particular y si estima que existe el conflicto de interés, designe a quién reemplazará a la persona incurso en él.
2. En caso de que el conflicto de interés ataña a un Administrador de la Sociedad, la Gerencia de Administración, a través de su Departamento de Recursos Humanos definirá sobre el particular, de ser el caso de un Gerente, el Directorio definirá sobre el particular.

Los miembros del Directorio deben dar a conocer a este mismo órgano societario la situación de conflicto de interés sobreviniente. La duda respecto de la configuración de actos que comporten conflictos de interés no exime al miembro del Directorio de la obligación de abstenerse de participar en las actividades respectivas.

Capítulo IX: Resolución de Controversias

Principio 33: Procedimientos de Resolución de Controversias

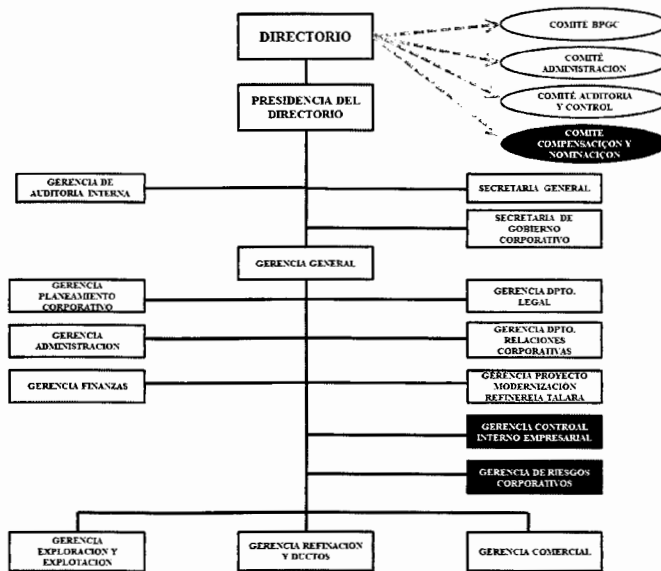
Petroperú S.A. cuenta con procedimientos de resolución de controversias para promover la inversión extranjera, las relaciones comerciales y facilitar la convivencia entre los accionistas, grupos de interés y administración de la Sociedad.

Los principios y prácticas de buen gobierno que la organización adopte deben estar explícitamente plasmados en un código o documento similar con el fin de que exista claridad frente a las mismas. Igualmente, es importante que su modificación surta de un procedimiento formalmente establecido. Se considera como práctica de buen gobierno la adopción pública y formal de un código de gobierno corporativo.

Uno de los factores determinantes del éxito en la implementación de buenas prácticas de gobierno corporativo consiste en la estructuración de un sistema que permita su conocimiento, su evaluación y la exigibilidad de las mismas. El código de buen gobierno debe ser adoptado mediante un procedimiento formal que garantice su poder vinculante y que contemple acciones

y procedimientos explícitos a seguir cuando se detecte una violación del mismo. Se considera como una práctica de buen gobierno la adopción en el estatuto social del código de gobierno corporativo.

Gráfico 10. Propuesta de organigrama de Petroperú S.A.



Fuente: Petroperú S.A., elaboración con aporte propio

5. Procedimientos o posibles modelos a seguir para la transferencia de las acciones

5.1 Comentario del tema

Según lo establecido en la Ley N° 30130 y su Reglamento, con la venta y/o emisión de acciones se busca incorporar una participación privada de hasta el 49% del capital social de Petroperú S.A., de los cuales se dispone que al menos el 5% sea ofertado a través de un programa de participación ciudadana.

Por el contexto expuesto, las preguntas que deben hacerse los futuros compradores de acciones son las siguientes: ¿Qué tan rentable puede ser comprar acciones en Petroperú S.A.? ¿Cuál es la situación de la empresa? ¿Por qué se pusieron las acciones en venta? ¿Quiénes pueden ser los compradores?

Los procesos de privatización de las empresas estatales por la vía de la puesta en venta de acciones al público, considerados por los agentes vendedores como un proceso de

democratización de la propiedad accionaria, deben ir acompañados no solo del impacto propagandístico comercializador, sino también de la mayor información posible sobre el estado, las posibilidades y alcances del negocio, para construir una cultura de negocios con prácticas internacionales y transparentes, un tanto esquiva en Perú.

Por ello, en la presente tesis, se presenta una propuesta de mejora del código de buen gobierno corporativo de Petroperú S.A., que obedece a estándares internacionales. Además, se ha complementado con consideraciones que son necesarias para que Petroperú S.A. se torne interesante para el sector privado, como: (i) integración vertical, (ii) recuperación del Impuesto General a las Ventas en la Amazonía, (iii) cierre financiero del PMRT entre otros puntos que mantienen una relevancia importante para este propósito. Se observa que los puntos señalados coadyuvaran para que Petroperú S.A. realice el proceso de apertura de su capital social al sector privado, de modo viable.

5.2 Objetivos

- Potenciar a Petroperú S.A, en un plan que incluye la modernización integral de su principal refinería, ubicada en la región norteña de Talara con una inversión total de US\$ 3.500 millones, de los cuales US\$ 2.730 millones son asumidos por Petroperú y, US\$ 770 millones por el sector privado, dentro de la estrategia de procesos de tercerización del PMRT.
- Con la apertura al capital privado, no solo se minimizará el alto nivel de injerencia política existente actualmente en la empresa, sino que se fortalecerá su situación económica-financiera, a través de la obtención de recursos provenientes del sector privado, lo que a su vez le permitirá contar con mayores recursos para la concreción de sus proyectos, generándole una mayor rentabilidad, estabilidad y sostenibilidad.
- Encaminar a Petroperú S.A. a convertirse en una empresa dinámica (ágil en su accionar), transparente, eficiente y eficaz, que cuente con el reconocimiento de sus *stakeholders*.

5.3 Definición de acciones

Las acciones son valores negociables de renta variable que representan la fracción o parte alícuota mediante la cual una persona natural o jurídica participa en el capital social de una sociedad anónima o sociedad comercial por acciones. Dicha participación se ve reflejada en un valor que otorga a su tenedor la calidad de accionista y conlleva a un conjunto de relaciones jurídicas entre este y la sociedad. Poseer acciones de una empresa confiere legitimidad al

accionista para exigir sus derechos y cumplir con sus obligaciones. Entre otros derechos, se encuentran: ejercer el voto en las juntas de accionistas, exigir información sobre la situación de la empresa o vender las acciones que posee. Entre otras obligaciones, el accionista tendrá que soportar las pérdidas, si durante un periodo la empresa no obtiene buenos resultados.

5.4 Planteamiento del modelo

La junta general de accionistas de Petroperú S.A. deberá aprobar el porcentaje del capital social que será dispuesto para su venta, teniendo en consideración el tope que establece la Ley N° 30130 y su Reglamento. Asimismo, se establecerá el precio de cada acción y las condiciones y procedimientos que deberán ser utilizados para la emisión y/o venta de acciones. Existen mecanismos armonizados en búsqueda del mayor valor para los accionistas. Este será un tema importante de las deliberaciones futuras para la junta general de accionistas.

Petroperú S.A. deberá modificar su estatuto social, elaborar los convenios de accionistas necesarios, así como cualquier documento societario que permita asegurar, entre otros, que la participación del Estado en el capital social de la empresa no sea en ningún caso menor al 51% de las acciones.

Petroperú S.A. ha previsto la contratación de la asesoría de un banco de inversión y los demás servicios que se requieran para cumplir con el mandato de incluir la inversión privada, conforme a lo dispuesto por la Ley N° 30130.

Petroperú S.A. establecerá criterios de evaluación que aseguren que el banco de inversión que se contrate sea de reconocida idoneidad y trayectoria en procesos similares de apertura en la participación privada de empresas públicas, de preferencia en la industria de hidrocarburos, según indica la antes referida Ley N° 30130.

Por otro lado, Petroperú S.A. también tiene previsto contratar una consultora internacional que asesore en el diseño, estrategia y dimensión de la reorganización de la empresa, que incluye los aspectos administrativos, de saneamiento patrimonial, financieros, legales, de sostenibilidad de sus operaciones y su fortalecimiento corporativo.

Esta reorganización responde a que Petroperú S.A. debe adecuarse a la incorporación de la participación privada en su estructura accionaria.

El planteamiento propuesto para la emisión y/o venta de acciones en la Bolsa de Valores de Lima (BVL), es el siguiente: deberá ser en forma gradual hasta completar el 49%, a fin de analizar el comportamiento del mercado, además las acciones deberán ser agrupadas en paquetes, los cuales deberán estar constituidos con un mínimo de acciones.

Dichas acciones podrán ser adquiridas al contado o en cuotas. Para el trámite de inscripción para las adjudicaciones de las acciones, se tendrán a disposición los respectivos formatos de venta en los medios que designe la BVL.

La primera fase de adjudicación se realizará con los inversionistas que demanden un número máximo de acciones que corresponda a una inversión igual o menor (monto que deberá establecer la JGA) al monto mínimo. En caso de que no sea posible adjudicar a todos los inversionistas, a cada uno de ellos se le adjudicará acciones en montos iguales equivalentes al monto mínimo hasta adjudicar la totalidad de las acciones disponibles. En una segunda fase de adjudicación, se tendrán en cuenta los inversionistas que demanden el equivalente a una inversión mayor (monto establecido por la JGA) al monto mínimo.

Las acciones ofrecidas no adjudicadas y que no hayan sido adjudicadas en las dos fases anteriores, se distribuirán a prorrata a aquellos inversionistas que hayan demandado más del (monto establecido por la JGA) veces el monto mínimo.

Si el número de acciones demandadas, en las dos primeras fases excede al ofrecido, se resta una acción a cada inversionista, comenzando por el que más acciones haya demandado.

En caso de existir prorrato, prevalece el monto máximo de inversión por inversionista, agotando inicialmente el formato de venta con pago al contado y luego con la forma de pago por cuotas.

Ninguna persona natural podrá tener acciones por valor superior a (monto establecido por la JGA) salarios mínimos vitales mensuales vigentes (SMV). Para esta acción, se deberá considerar la sumatoria de las acciones, teniendo en cuenta la gradualidad de su venta.

Se deberá tener en cuenta que las acciones suscritas, por personas jurídicas no podrán suscribir individualmente más del (porcentaje establecido por la JGA) del total de las acciones en circulación de Petroperú S.A.

Los fondos de pensiones, fondos de cesantías, fondos mutuos de inversión, así como participación accionaria a ofrecerse a los trabajadores de Petroperú S.A., no podrán tener en conjunto más del porcentaje establecido por la JGA de las acciones en circulación de Petroperú S.A.

Los inversionistas que pretendan adquirir acciones deben estar dispuestos a brindar información que demuestre solvencia moral y financiera, con la finalidad de que no existan operaciones que puedan estar involucradas en el lavado de activos, ni otros temas relacionados con el fraude y la corrupción, entre otros rubros que puedan ser perjudiciales para la reputación de la empresa.

6. Presentación de la información económica-financiera y los principales indicadores financieros y de gestión

Los principios de BGC establecen que la información económica-financiera deberá ser elaborada y divulgada de acuerdo con normas de alta calidad.

En ese sentido, cabe resaltar que los estados financieros de Petroperú S.A. cumplen con ser auditados por una firma auditora independiente, habiendo sido auditados los últimos ejercicios anuales correspondientes a los años: 2013 y 2012 por la empresa KPMG, que al emitir opinión en su dictamen expresa: “En nuestra opinión, los estados financieros de interés económico antes indicados, presentan razonablemente, en todos sus aspectos significativos, la situación financiera de Petróleos del Perú – Petroperú S.A. al 31 de diciembre de 2013 y de 2012, así como su desempeño financiero y sus flujos de efectivo por los años terminados en esas fechas, de acuerdo con Normas Internacionales de Información Financiera”.

Los mecanismos establecidos para la contratación de los auditores externos, están contemplados en el Reglamento de Régimen Interno de Organización y Funcionamiento del Directorio de Petroperú S.A. En dicho reglamento se establece que el Directorio es responsable de proponer a la JGA los criterios de selección de las sociedades de auditoría, a efectos de su incorporación en las bases del concurso público de méritos a ser convocado y conducido por la Contraloría General de la República para la designación de la sociedad de auditoría que tendrá a su cargo el análisis y revisión de los estados financieros de la empresa⁶.

⁶ Reglamento de Régimen Interno de Organización y Funcionamiento del Directorio de Petroperú S.A.

Si bien dicho mecanismo implica una mejora en relación a otras empresas de accionariado del Estado, al permitir –en el caso de Petroperú S.A.– el incluir en las bases de convocatoria de la Contraloría General de la República criterios de selección para la designación de una empresa de auditoría externa, por ejemplo, limitando la participación del concurso a empresas de primer nivel, que asimismo cuenten con representación internacional, circunstancia excepcional para otras empresas del Estado, no deja de asumir una posición de control sobre la empresa, infringiendo un principio básico e inherente al gobierno corporativo, el de la autotomía empresarial, para que sean los propios estamentos de la empresa los que decidan sobre la contratación de sus auditores externos.

Si bien los estados financieros incluyen el balance general, el estado de resultados, el estado de cambios en el patrimonio, el estado de flujos en efectivo, el estado de cambios en la situación financiera y las notas a los estados financieros, dicha información debe ser complementada con indicadores financieros y de gestión, los cuales a su vez permitirán a los inversionistas el contar con mejores elementos de juicio al momento de decidir (ver anexo 3).

7. Consideraciones a tener en cuenta, como condición previa a la venta y/o emisión de acciones al sector privado y ciudadanía en general

7.1 Integración vertical

Es considerada como la principal recomendación a tener en cuenta como condición previa a la transferencia de las acciones de Petroperú S.A. al sector privado y ciudadanía en general (esta última mediante el proceso de participación ciudadana), teniendo en cuenta que, para que el proceso en sí tenga acogida entre los potenciales inversionistas, debe contarse con la integración vertical de la empresa; es decir, contar con la presencia de la compañía en todas las fases de la actividad petrolera, desde la exploración-producción (*upstream*) hasta el transporte, refinación, distribución y comercialización (*downstream*).

No contar con la integración vertical equivale a mutilar la compañía (lo cual sucedió en el proceso de privatización llevado a cabo a partir del año 1992, durante el gobierno de Alberto Fujimori), restándole valor e impidiendo el desarrollo de su razón de ser, lo contrario lleva a pensar en una empresa de transporte de crudos (pesados o ligeros), de distribución, de refinación o de comercialización mayorista o minorista, pero no en una empresa petrolera, cuya razón principal es justamente la de exploración-producción, etapa base para las fases subsiguientes que constituyen la cadena de producción de una empresa petrolera.

Germán Alarco, investigador de la Universidad del Pacífico, expresa en la misma línea de pensamiento que “aquí y en todas partes del mundo, las empresas de hidrocarburos deben ser integradas, de forma tal que las utilidades totales aumenten a través de desarrollar operaciones en el *Upstream* y otras” (Alarco 2015).

La consultora internacional Wood Mackenzie ha recomendado recientemente en un estudio encargado por la compañía (en virtud a lo dispuesto en la Ley N° 30130), que Petroperú S.A. debe volver a la actividad petrolera productiva en Talara y en la selva peruana.

El diagnóstico y la estrategia corporativa propuesta en el estudio de la prestigiosa consultora internacional Wood Mackenzie, tiene como principal conclusión la integración al *upstream*, que Petroperú S.A. vuelva a la integración vertical, pues hoy solo participa en el transporte, refinación, distribución y en la comercialización, etapas que están comprendidas en el *downstream*.

Los proyectos *upstream* correctamente estructurados y ejecutados muestran un índice VPN/Inversión⁷ muy atractivo y, fundamentalmente, aportan el flujo de caja que Petroperú S.A. requerirá durante los años venideros de incertidumbre. Si se considera que el petróleo crudo forma parte de los *commodities*, su precio es altamente volátil; hoy en día, la cotización del barril de petróleo crudo WTI se sitúa en los US\$ 61, a pesar de haber superado, no muchos años atrás, los US\$ 147.

Wood Mackenzie sostiene: “El retorno al *upstream* (correspondiente a los Lotes 64, II, III, IV, VI/VII y, 192) refuerza la solvencia de Petroperú S.A. al incrementar el valor del patrimonio en aproximadamente 934 MM US\$ (2,800 MM S/.)”.

Lo evaluado en dicho estudio no causa sorpresa, ya que en un estudio anterior encargado por Petroperú S.A. a la empresa Ryder Scott para realizar la certificación de las reservas del Lote 64 (lote cedido a Petroperú S.A. por el Consorcio Talisman/Hess), se determinó que solo en partes de las estructuras del Lote 64 denominadas Situche Central y Situche Central NW las reservas Probadas ascendían a 31.44 MMBls., las Probables a 24.00 MMBls y, las Posibles a 29.97MMBLS.

En cuanto a los lotes a los que hace referencia Wood Mackenzie, cabe agregar con carácter referencial, que (i) en el Lote 64 (en donde su anterior licenciataria el Consorcio Talisman/Hess

⁷ El Valor Presente Neto (VPN) permite determinar si una inversión cumple con el objetivo financiero: Maximizar la inversión.

invirtió un monto aproximado de US\$ 500 millones) se recomendó (por una empresa de la banca de inversión internacional) como modelo de negocio para Petroperú S.A. el asociarse con la empresa GeoPark, cediéndole a esta el 65% de participación en el lote a cambio de que asumiera los costos de extracción de las reservas probadas; asimismo, dicha empresa asumiría la condición de operadora del lote petrolero ante PERUPETRO S.A. Esta situación permitiría a Petroperú S.A., sin desembolso alguno, disponer del 35% del total del petróleo crudo a extraerse del lote (se estimó una inversión de aproximadamente US\$ 700 millones para la extracción), y (ii) en los Lotes II, III, IV, VI/VII y 192 se decide, por parte de PERUPETRO S.A., reservar para Petroperú S.A. hasta un 25% en la participación de dichos lotes, en los cuales existen reservas probadas, probables y posibles.

Las actividades en el *upstream* podrían adicionar tres veces el valor actual de las actividades que desarrolla Petroperú S.A. Los lotes petroleros mencionados, los cuales cuentan con reservas probadas, probables y posibles, y que están en actual producción a excepción del Lote 64, presentan un VPN positivo, incluso en un escenario peor, en el cual el precio del petróleo crudo se sitúe en US\$ 40 el barril, según Wood Mackenzie.

En un modelo en el que Petroperú S.A. solo conserve sus refinerías, el Oleoducto Norperuano, así como las otras instalaciones que en la actualidad le generan ingresos diversos, tendría un valor patrimonial como empresa de S/. 600 millones; mientras que en un segundo escenario, en donde además de las actividades que desarrolla se incluya el paquete de lotes recomendados, Petroperú S.A. tendría un valor patrimonial de S/. 3.460 millones.

Jorge Manco Zaconetti, investigador de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, señala que este resultado muestra que la integración vertical es la única forma técnica y racional de operar en el sector, pues la actividad del refino, que es un negocio de márgenes, se compensa con la actividad de producción (extracción del crudo).

7.2 Recuperación del Impuesto General a las Ventas en la Amazonía

La Ley N° 27037 - Ley de Promoción e Inversión en la Amazonía imposibilita a Petroperú S.A. a recuperar sus inversiones a través del crédito fiscal, por las ventas exoneradas que realiza en la Amazonía. Debido a esta exoneración no se puede aplicar el Impuesto General a las Ventas (IGV) pagado en las adquisiciones de bienes y servicios efectuados por empresas petroleras fuera de la Amazonia, contra el impuesto generado por las ventas que realice en la Amazonia, lo

que no solo genera un sobre costo a la inversión del sector privado en la región, sino que además genera a Petroperú S.A. pérdidas anuales de aproximadamente US\$ 100 millones, lo que hace necesario revertir la situación expuesta, debido a que pretender ofertar acciones en el mercado de valores con este pasivo resulta económicamente ineficiente.

El actual Presidente del Directorio de Petroperú S.A., Germán Velásquez, ha aseverado que, en efecto, el IGV no recuperado en la Amazonía es un propósito trazado por la actual gestión, y se ha expuesto al Ministerio de Energía y Minas. Asimismo, señaló que expondrán al MEF, en donde el asunto está trabado, para plantear la forma eficiente, viable y legal para corregir este importante asunto que afecta sus recursos.

A continuación, se exponen datos estadísticos relacionados con las pérdidas ocasionadas por lo antes expuesto: En el 2012, la no recuperación del IGV de la Amazonía significó una pérdida de S/. 234 millones para Petroperú S.A. mientras que en el 2013 la pérdida fue de S/. 280 millones, en tanto que en el 2014 fue de S/. 245 millones, y se estima que para el 2015 la empresa tendría menores ingresos, de alrededor de S/. 306 millones. Se calcula que la cifra acumulada en el periodo 2001 - 2012 alcanza los S/. 1.600 millones.

Germán Alarco, investigador de la Universidad del Pacífico, sostiene: “La operación y ventas en la selva le cuestan US\$ 90 millones anuales por IGV no recuperado (con una pérdida en la refinería de Iquitos de US\$ 70 millones en el 2012)” (Alarco 2015).

Por otra parte, Jorge Manco Zaconetti, investigador de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, asevera que lo lógico en la parte tributaria es que sea devuelto “aunque sea como crédito fiscal que es un colchón tributario que se puede deducir del Impuesto a la Renta”. Asimismo, añade que si el criterio para la no devolución es que el MEF tendría menos ingresos, entonces la pregunta sería ¿Por qué sí se hace con la empresa privada y no con Petroperú S.A., si se trata de una norma tributaria que generaría ingresos y utilidades para la petrolera estatal? No obstante, pese a las dificultades expuestas, en el 2012 Petroperú S.A. fue la primera empresa del país en ventas con aproximadamente S/. 13.151 millones, posición que repitió en el 2013 con S/. 14.966 millones. En el 2014, se mantuvo como líder en ventas con S/. 14.753 millones.

Actualmente, la empresa estatal tiene una participación en el mercado interno de los combustibles del 49%. Solo en el mercado del GLP, tiene una presencia del 24%; en los gasóleos, del 67%; y en el diésel B5, del 56%.

En el periodo 2010 – 2014, Petroperú S.A. contribuyó al crecimiento económico, pues ejecutó inversiones por S/. 1.543 millones y solo en el 2014 realizó inversiones por S/. 657 millones.

7.3 Cierre financiero del PMRT

La consultora Wood Mackenzie ha recomendado a Petroperú S.A., el concretar el cierre financiero del PMRT en el corto plazo, a fin de evitar reducción de líneas o incremento en tasas, las cuales le ocasionarían un mayor gasto financiero.

Se considera que esta recomendación es fundamental no solo para garantizar el buen término del citado proyecto, el cual de no concretarse no solo pondría en riesgo el procesamiento de los crudos en la Refinería de Talara, incrementando considerablemente las importaciones, lo más grave sería que comprometería la estabilidad económica de Petroperú S.A. Se debe tener presente que, mediante la Ley N° 30130 que declaró de necesidad pública e interés nacional la prioritaria ejecución del proyecto, el Congreso de la República determinó la prioridad nacional del mismo.

Capítulo V. Presupuesto y fuentes de financiamiento

1. Presupuesto de implementación de la propuesta

En la actualidad, los miembros de los Comités del Directorio no reciben retribución por el asesoramiento en los temas especializados que brindan al Directorio. En ese sentido, con la finalidad de que se mantengan los principios de BGC, como es el caso de una justa retribución, se ha considerado que deben percibir por el citado concepto el 50% de la Unidad Impositiva Tributaria (UIT) vigente, por sesión.

Cabe señalar, que los comités están conformados por tres miembros del Directorio de Petroperú S.A., dos de los cuales deben ser independientes. Los comités son presididos a su vez por uno de los directores independientes.

Tabla 6. Costo de la implementación de comités del directorio

#	Comités	Nº Miembros x Comité	Costo x Sesión*	Nº Máximo de sesiones al año	Costo anual
1	BGC	3	1.925	4	7.700
2	Administración	3	1.925	4	7.700
3	Auditoría y control	3	1.925	4	7.700
4	Compensación y nominación	3	1.925	4	7.700
	Total	12	7.700	16	30.800

* El costo x sesión se estima en el equivalente al 50 % de la UIT vigente
Fuente: Elaboración propia.

Asimismo, en el presente trabajo se ha considerado la implementación de la Gerencia de Control Interno Empresarial y de la Gerencia de Riesgos Corporativos, las cuales contribuirían al buen funcionamiento de la empresa. Las funciones de estas gerencias serán las de prevención, evaluación permanente de la aplicación de las políticas internas y externas, así como el monitoreo, evaluación y mitigación de los riesgos corporativos. De esta manera, los inversionistas estarán protegidos por las decisiones que adopte la empresa.

Tabla 7. Costo de la implementación de gerencias propuestas

Gerencia de Control Interno Empresarial	Costo mensual	Costo anual*
Gerente	17.000	300.900
Asistente Administrativo	3.000	53.100
Especialista Finanzas	8.500	150.450
Especialista Administración	8.500	150.450
Especialista Industrial	8.500	150.450
Total	45.500	805.350
Gerencia de Riesgos Corporativos	Costo mensual	Costo anual*
Gerente	17.000	300.900
Asistente Administrativo	3.000	53.100
Especialista Finanzas	8.500	150.450
Especialista Nuevos Negocios	8.500	150.450
Especialista Industrial	8.500	150.450
Total	45.500	805.350
Total general	91.000	1.610.700

* Costo anual, es el equivalente a 16 sueldos y el CTS
Fuente: Elaboración propia en base a rangos de sueldos de Petroperú S.A.

Petroperú S.A. percibe aproximadamente S/. 15.000 millones por sus ventas, razón por la cual el costo de la implementación correspondiente a las retribuciones de los comités del directorio: BGC, Administración, Auditoría y Control y, Compensación y Nominación, y de las gerencias de: Control Interno Empresarial y Gestión de Riesgos Corporativos, no tendrá mayor injerencia, ya que equivale aproximadamente a un porcentaje de 0,01 % en relación a sus ventas anuales.

2. Fuentes de financiamiento y viabilidad de la propuesta

Las fuentes de financiamiento corresponden a recursos propios de Petroperú S.A., no se requiere la transferencia de recurso alguno por parte del Estado.

En cuanto a la viabilidad, esta es alta, tomando en cuenta que los beneficios que provee la propuesta, complementando la estructura orgánica de la empresa a través de la cual se establecen sus objetivos, los medios para alcanzar dichos objetivos, así como la forma de realizar el seguimiento y control a su desempeño, le permitirá alcanzar la eficiencia y competitividad requerida para su crecimiento sostenible.

La propuesta conduce al fortalecimiento de las buenas prácticas que construyen los pilares en los que se asienta el BGC.

Gráfico 11. Pilares, valores y ponderación del BGC



Fuente: "Estudio La voz del Mercado 2014", trabajo conjunto de EY y la Bolsa de Valores de Lima

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- Petroperú S.A., se encuentra inmerso en un proceso de reestructuración para el fortalecimiento y mejora de su Gobierno Corporativo, el cual deberá adoptar las mejores prácticas de gobernanza, manteniendo a la fecha serias deficiencias tanto internas como externas, contexto que de no cambiarse resulta desalentador para los futuros inversionistas. Esta situación conlleva obligatoriamente a mejorar sus herramientas de gestión, con la finalidad de hacer viable la apertura de su capital social al sector privado y, de esta manera, generar confianza ante mercados de inversión altamente competitivos como los actuales.
- Petroperú S.A. mantiene un código de gobierno corporativo, con principios declarativos, tan solo para permanecer como una de las empresas que lista en bolsa, es decir, solo para cumplir con las formalidades que expresamente le señala la BVL. No se percibe en la comunidad empresarial una actitud hacia el cambio, que nos permita inferir una gestión eficiente, sin injerencia política y con la firme determinación de un proceso de mejora continua para el logro de sus objetivos.
- El BGC permite proveer una estructura a través de la cual se establecen los objetivos de la empresa, los medios para alcanzar dichos objetivos, así como la forma de hacer el seguimiento y control a su desempeño, en sí es un sistema integrado, a través de la implementación de buenas prácticas que permiten el desempeño de una gestión eficiente y eficaz. Contexto que conllevaría a la implementación de un sistema integral de riesgos que permita a la empresa identificar y enfrentar mediante una política de prevención los posibles eventos que impacten positiva o negativamente los objetivos empresariales, minimizando el riesgo de afectar recursos valiosos para la empresa; efectuándose una priorización de los riesgos a través de su valoración. Asimismo no se cuenta con un sistema integrado de control interno institucional que provea de seguridad razonable en el logro de los objetivos estratégicos, operacionales, en el reporte de la información y, en el cumplimiento normativo, mediante la gestión oportuna de sus riesgos y la efectividad de sus controles (por ejemplo: COSO – ERM).
- Está pendiente que Petroperú S.A., a través de la Junta General de Accionistas (JGA), elabore la documentación e información que permita tener claro los procedimientos y modelos a seguir, para la venta y/o emisión de acciones al sector privado.

- Petroperú presenta sus estados financieros acorde a los estándares internacionales, bajo la estructura que designa la Superintendencia del Mercado de Valores, siendo estos aceptables para la lectura que necesitan los futuros inversionistas.
- Es muy importante que Petroperú S.A. resuelva temas de carácter críticos, antes de iniciar la apertura de su capital social al sector privado, como son: Integración Vertical, la Recuperación del IGV en la Amazonia y el Cierre Financiero del PMRT. De no solucionarse estos puntos, la empresa no sería atractiva para los inversionistas, esta situación podría conllevar a que el precio de las acciones se coticen por debajo del costo real, siendo perjudicial para los fines financieros que se mantienen como objetivo.

2. Recomendaciones

- Generando un BGC Petroperú S.A. elevará los estándares de protección de los accionistas minoritarios, promoviendo mayor rapidez y agilidad en la entrega de información, percibiéndose una mayor transparencia en los mercados en los cuales participa, fomentando mayor participación e interés sobre la marcha de la empresa por parte del accionista mayoritario. Este contexto, hace necesario la implementación de sistemas, tanto de control interno empresarial, como de control de riesgos corporativos, con el propósito de proteger los intereses empresariales.
- El Código de Buen Gobierno Corporativo de Petroperú S.A. debe presentarse como un documento de gestión, de esta manera su cumplimiento será de carácter obligatorio.
- Petroperú S.A. en la actualidad cuenta con tres comités de apoyo al Directorio: Buen Gobierno Corporativo, Administración y Auditoría y Control. Teniendo en consideración los estándares internacionales del BGC, es recomendable la creación del comité de Compensación y Nominación, el cual recomiende para la aprobación del Directorio las remuneraciones e incentivos de la Alta Gerencia.
- Empresas consultoras de nivel internacional e investigadores conocedores del tema, recomiendan la Integración Vertical, la Recuperación del IGV en la Amazonia y el cierre financiero del PMRT, siendo estas consideraciones elementales, para que Petroperú S.A. pueda dar inicio a su proceso de apertura de su capital social al sector privado. Asimismo el Ministerio de Economía y Finanzas y el de Energía y Minas deben tomar decisiones viables a fin de destrabar estos importantes temas, los cuales afectan la obtención de recursos económicos y financieros para Petroperú S.A.

Bibliografía

Aliaga, Carlos (2013). *Control para la Gestión Pública*. Lima: ECITEC S.A.

Alarco, Germán (2015). *Tecnopolítica económica: análisis y propuestas*. Primera edición. Lima: Universidad del Pacífico.

Álvarez, Augusto (1985). Tesis: Estado, Gestión y Objetivos de las Empresas Estatales, Código: U 338.93 (85) A4 T1.

Caballero, Susy y Alonso Villarán (s.f.). “Responsabilidad social empresarial: ¿Por qué? Justificación deontológica de la responsabilidad social empresarial”. *Journal of Business*

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN) (2011). *Plan Bicentenario. El Perú hacia el 2021*. CEPLAN. Fecha de consulta: 22/12/2014. <https://www.mef.gob.pe/contenidos/acerc_mins/doc_gestion/PlanBicentenarioversionfinal.pdf>.

Congreso de la República (2014). *Decreto Supremo N° 008-2014-EM*. Decreto Supremo que aprueba el Reglamento de la Ley N° 30130. Lima, marzo.

Congreso de la República (2013). *Decreto Supremo N° 012-2013-EM*. Decreto Supremo que aprueba el Reglamento de la Ley N° 28840, Ley de Fortalecimiento y Modernización de PETROPERÚ S.A. Lima, abril.

Congreso de la República (2013). *Ley N° 30130*. Ley que declara de necesidad pública e interés nacional la prioritaria ejecución de la Modernización de la Refinería de Talara para asegurar la preservación de la calidad del aire y salud pública y, adopta medidas para fortalecer el Gobierno Corporativo de PETROPERÚ S.A. Lima, diciembre.

Congreso de la República (2008). *Decreto Legislativo N° 1031*. Promueve la Eficiencia de la Actividad Empresarial del Estado. Lima, junio.

Congreso de la República (2007). *Ley N° 29163*. Ley de Promoción para el desarrollo de la Industria Petroquímica. Lima, diciembre.

Congreso de la República (2006). *Ley N° 28840*. Ley de Fortalecimiento y Modernización de la Empresa Petróleos del Perú. Lima, julio.

Congreso de la República (2004). *Ley N° 28244*. Ley que excluye a la Empresa Petróleos del Perú, de la Modalidad de Promoción a la Inversión Privada en Empresas del Estado. Lima, junio.

Congreso de la República (2003). *Decreto Supremo N° 010-2003-TR*. TUO de la Ley de Relaciones Colectivas de Trabajo. Lima, setiembre.

Congreso de la República (2002). *Ley N° 27785*. Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la Republica. Lima, julio.

Congreso de la República (1999). *Ley N° 27170*. Ley del Fondo de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado. Lima, agosto.

- Congreso de la República (1998). *Ley N° 27037. Ley de Promoción de la Inversión en la Amazonia*. Lima, diciembre.
- Congreso de la República (1998). *Ley N° 24948. Ley de la Actividad Empresarial del Estado*. Lima, noviembre.
- Congreso de la República (1991). *Decreto Legislativo N° 728. Ley de Fomento del Empleo*. Lima, noviembre.
- Congreso de la República (2005). *Decreto Supremo N° 042-2005-EM. Texto Único Ordenado de la Ley Orgánica de Hidrocarburos*. Lima, octubre.
- Consejo (2013). *COSO II. Internal Control. Integrated Framework*. [Diapositivas]. Fecha de consulta: 22/12/2014. <http://www.consejo.org.ar/comisiones/com_43/files/coso_2.pdf>.
- Constitución Política del Perú (1993). Lima, diciembre.
- Contraloría General la República (s.f.). *La Contraloría General de la República*. Fecha de consulta: 22/12/2014. <www.contraloria.gob.pe>.
- Dávalos, Rodolfo (2003). “Las empresas mixtas en el contexto de un mundo globalizado”. *EHU*, fecha de consulta: 13/01/2015. <www.ehu.es/cursosderechointernacionalvitoria/ponencias/.../2003_4.pdf>.
- Ecopetrol (s.f.). *Ecopetrol*. Fecha de consulta: 09/12/2014/. <www.ecopetrol.com.co>.
- Empresa Nacional de Petróleo (s.f.). *ENAP*. Fecha de consulta: 22/12/2014. <www.enap.cl>.
- Equilibrium Clasificadora de Riesgo S.A. (2014). Informe de Clasificación.
- Equilibrium Clasificadora de Riesgo S.A. (2015). Informe de Clasificación.
- Estados Financieros al 31.12.de 2013 y de 2012, con el Dictamen de los Auditores Independientes, Caipo y Asociados S. Civil de R.L., firma miembro de KPMG.
- Estudio (2014) La voz del Mercado, EY y la Bolsa de Valores de Lima.
- Global Reporting (s.f.). *Global Reporting Initiative*. Fecha de consulta: 13/01/2015. <www.globalreporting.org>.
- Gómez-Mejía, Luis, David Balkin y Robert Cardy (2008). *Gestión de Recursos Humanos*. Quinta edición. Madrid: Pearson Educación S.A.
- González, Julián (2010). *Análisis de la Empresa a través de su Información Económico-Financiera: Fundamentos Teóricos y Aplicaciones*. Tercera edición. Madrid: Editorial Pirámide.
- Hernández, José y Marco Sánchez (2011). Ensayo sobre la integración de las dimensiones privada, pública y social en el análisis institucional de la gestión del conocimiento”. *Administración y Organizaciones*, volumen14, n° 26, p. 107 – 117.

Hernández, Roberto, Carlos Fernández y María del Pilar Baptista (2010). *Metodología de la Investigación*. Quinta edición. México D.F.: McGraw-Hill e Interamericana Editores S.A. de C.V.

International Organization for Standardization (2009). *Norma ISO 31000/2009*. Fecha de consulta: 13/01/2015. <http://www.iso.org/iso/fr/catalogue_detail?csnumber=43170>.

International Organization for Standardization (s.f.). *Norma ISO 26000. Responsabilidad social*. Fecha de consulta: 13/01/2015. <www.iso.org/iso/iso_26000_project_overview-es.pdf>.

Instituto Nacional de Contadores Públicos (s.f.). Colombia. <incp.org.co/Site/2012/agenda/7-if.pdf>.

Loncharich, Ivanna (2013). “Gobierno Corporativo en Empresas del Estado”, Revista Capitales, N° 59.

Merino, Beatriz (2014). *Libro Blanco de los Hidrocarburos*. Primera edición. Lima: Sociedad Peruana de Hidrocarburos.

Ministerio de Economía y Finanzas (s.f.). *MEF*. Fecha de consulta: 22/12/2014. <www.mef.gob.pe>.

Ministerio de Energía y Minas (s.f.). *Minem*. Fecha de consulta: 22/12/2014. <www.minem.gob.pe>.

Ministerio de Energía y Minas (2012). Plan Estratégico Sectorial Multianual - PESEM 2012-2016.

Mintzberg, Henry (2012). *La Estructuración de las Organizaciones*. Primera edición. Madrid: Editorial Ariel y Editorial Planeta S.A.

Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minas (s.f.). Osinergmin. Fecha de consulta: 13/01/2015. <www.osinergmin.gob.pe>.

Pemex (s.f.) Pemex. Fecha de consulta: 09/12/2014. <www.pemex.com/ri/gobierno-corporativo/paginas/mejores-practicas.aspx>.

Petrobras (s.f.) Petrobras. Fecha de consulta: 09/12/2014. <www.investidorpetrobras.com.br/es/gobierno-corporativo/instrumentos-de-gobernanza/codigo-de-buenas-practicas>.

Petroperú (s.f.). Petroperú. Fecha de consulta: 06/12/2014/. <www.petroperu.com.pe>.

Petroperú (2014). Informe Anual de Gobierno Corporativo de Petroperú S.A. (Enero 2013 – Marzo 2014)

Petroperú (2013a). Memoria Anual.

Petroperú (2013b). Informe sobre Gobierno Corporativo de Petroperú S.A. PricewaterhouseCoopers S. Civil R.L.

Petroperú S.A. (2011). Plan Estratégico 2011 – 2025

Porret, Miquel (2010). *Gestión de personas. Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones*. Cuarta edición. Madrid: Esic Editorial.

Revista Dinero (s.f). Colombia. <<http://www.dinero.com/inversionistas/articulo/como-comprar-acciones-ecopetrol-segunda-ronda/132008>>.

Revista Semanaeconomica.com (s.f). Perú. <<http://semanaeconomica.com/>>

Superintendencia del Mercado de Valores (2013). *Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas*. Fecha de consulta: 25/02/2015. <http://www.smv.gob.pe/Uploads/CodBGC2013%20_2_.pdf>.

Superintendencia del Mercado de Valores (s.f.). *SMV*. Fecha de consulta: 25/02/2015. <www.smv.gob.pe>.

Superintendencia Financiera de Colombia (2010). *Documento Conceptual de Gobierno Corporativo*. Colombia, agosto.

U.S. Securities and Exchange Commission (2002). *Sarbanes-Oxley Act of 2002, Pub. L. No. 107-204, 116 Stat. 745*. Washington, julio.

Anexos

Anexo 1. Objetivos específicos de Petroperú S.A.

Objetivo específico 1.1	Optimizar la generación de utilidades y fondos operativos. Indicador y Unidad: Es la Utilidad neta que se mide en millones de soles y el Margen EBITDA que se mide en porcentaje.
Objetivo específico 1.2	Optimizar la rentabilidad del patrimonio y activos. Indicador y Unidad: Son el ROA y el ROE que se miden en porcentaje.
Objetivo Específico 1.3	Apalancar recursos financieros en el mercado de valores, en los mercados de capitales y en el Sistema Financiero. Indicador y Unidad: Es el avance en el cumplimiento del Proyecto de la Oferta Pública de Acciones (OPA) que se mide en porcentaje, y la emisión de deuda y endeudamiento a largo plazo que se mide en millones de dólares norteamericanos.
Objetivo específico 2.1	Proyecto Modernización Refinería Talara (PMRT). Indicador y Unidad: Es el avance consolidado de la Etapa de ingeniería de Detalle, Suministro y Construcción (EPC) del Proyecto Modernización Refinería Talara que se mide en porcentaje de avance.
Objetivo específico 2.2	Ejecutar la cartera de proyectos de inversión aprobada por el Directorio de acuerdo a la normatividad vigente. Indicador y Unidad: Es el número de proyectos de inversión reevaluados.
Objetivo específico 3.1	Optimizar la cuota de participación en el mercado de combustibles que permita el incremento de la utilidad. Indicador y Unidad: Es la participación en el mercado de combustibles líquidos que se mide en porcentaje de participación.
Objetivo específico 3.2	Mejorar el nivel de satisfacción de los clientes de Petroperú. Indicador y Unidad: Es el grado de satisfacción de los clientes de Petroperú que se mide en porcentaje.
Objetivo específico 4.1	Adecuar el Oleoducto Nor Peruano para el Transporte de Crudo Pesado y Liviano. Indicador y Unidad: Es el avance de la etapa I del Proyecto de Transporte de Crudo Selva (PTCS), que se mide en porcentaje de avance.
Objetivo específico 5.1	Implementar medidas que generen y maximicen el valor de la Empresa y elaborar el plan de reorganización de Petroperú. Indicador y Unidad: Es el avance de la elaboración en un diagnóstico integral; plan estratégico corporativo y; diseño organizacional corporativo.
Objetivo específico 5.2	Cumplir con los Principios de Buen Gobierno Corporativo. Indicador y Unidad: Es el nivel de cumplimiento de los parámetros de evaluación de la Bolsa de Valores de Lima (BVL) sobre Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo (BPGC) que se mide en porcentaje y el número de eventos realizados para la difusión de las actividades de BPGC de Petroperú.
Objetivo específico 6.1	Fortalecer la reputación corporativa – Imagen de Petroperú. Indicador y Unidad: Corresponde a la elaboración del plan de reputación, se mide a través de encuestas anuales.
Objetivo específico 7.1	Promover la Ecoeficiencia en sus procesos y productos reduciendo su huella ecológica corporativa y contribuyendo a la mitigación del cambio climático global. Indicador y Unidad: Es el monto gastado en la remediación ambiental de unidades propias y privatizadas que se mide en millones de dólares norteamericanos.
Objetivo específico 7.2	Implementación y Certificación del Sistema Integrado de Gestión de la Calidad, Ambiente, Seguridad y Salud en el Trabajo. Indicador y Unidad: Corresponde al avance de la implementación y certificación del Sistema Integrado de Gestión de la Calidad, Ambiente, Seguridad y Salud en el Trabajo, que se mide en porcentaje.

Fuente: Petroperú S.A.

Anexo 2. Grupos de interés de Petroperú S.A.

Accionistas e Inversionistas	Asegurar la sostenibilidad del negocio mediante buenas prácticas y fortalecimiento de las relaciones con ellos.
Trabajadores	Reconocer que son el activo más importante de la empresa. Promover su desarrollo y un óptimo ambiente de trabajo.
Sindicatos	Propiciar el diálogo alturado, respetando la normatividad laboral vigente, así como los derechos adquiridos, buscando generar un clima de confianza y respeto mutuo.
Clientes	Satisfacer sus demandas, proporcionando servicios y productos con los mejores estándares internacionales, ambientales, de calidad, salud y seguridad.
Contratistas	Establecer una relación de transparencia y reglas claras con beneficio mutuo. Promover prácticas responsables en nuestros contratistas.
Proveedores	Actuar con transparencia en los procesos de selección, respetando las normas sobre contratación, sean éstas públicas o privadas.

Socios	Sostener relaciones de negocio honestas y éticas que generen mutuo beneficio.
Competidores	Actuar con transparencia y ética en nuestras prácticas comerciales.
Sociedad Civil	Apoyar el desarrollo educativo, cultural y social, buscando establecer una cultura de paz social y de desarrollo sostenible. Actuar con transparencia utilizando para ello canales apropiados de comunicación.
Comunidades	Respetar sus costumbres, manteniendo el apoyo social de la empresa en los programas de salud, educación, cultura y generación de mano de obra no especializada.
Estado	Cumplir las obligaciones con el Estado para fortalecer el estado de derecho y coadyuvar al fortalecimiento de sus instituciones.
Ambiente	Actuar adecuadamente para la prevención y gestión de impactos ambientales producto de nuestras actividades, incluyendo el cambio climático, la protección de la biodiversidad, el consumo eficiente de energía y la gestión de residuos sólidos.

Fuente: Petroperú S.A., elaboración con aporte propio

Anexo 3. Principales indicadores financieros y de gestión

- **Liquidez General:** Indica la capacidad que tiene la empresa para cumplir con sus obligaciones financieras, deudas o pasivos a corto plazo (activo corriente entre pasivo corriente).
- **Rentabilidad sobre Activos (ROA):** Mide la rentabilidad de los activos de una empresa, estableciendo para ello una relación entre los beneficios netos y los activos totales de la empresa (utilidad operativa entre activo total).
- **Rentabilidad sobre el Patrimonio (ROE):** Refleja el rendimiento tanto de los aportes como del superávit acumulado, el cual debe compararse con la tasa de oportunidad que cada accionista tiene para evaluar sus inversiones (utilidad neta entre patrimonio)
- **EBITDA (earnings before interest, taxes, depreciation and amortization):** Determina las ganancias obtenidas por una empresa o proyecto sin tener en cuenta los gastos financieros, los impuestos y demás gastos contables que no implican salida de dinero en efectivo, como las depreciaciones y las amortizaciones; en otras palabras, determina la capacidad de generar caja en la empresa (utilidad operativa más depreciación más amortizaciones más provisiones).
- **Prueba Ácida:** Revela la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes, pero sin contar con la venta de sus existencias (activo corriente menos inventarios entre pasivo corriente).
- **Margen Bruto de Utilidad:** Por cada unidad monetaria vendida, cuánto se genera para cubrir los gastos operacionales y no operacionales (utilidad bruta entre ventas netas por cien).
- **Rotación de Cuentas por Cobrar:** Mide el número de veces que las cuentas por cobrar giran en promedio, durante un período de tiempo (ventas a crédito entre cuentas por cobrar promedio).
- **Períodos de Cobro:** Mide la frecuencia con que se recauda la cartera (cuentas por cobrar promedio por 365 días entre ventas a crédito).
- **Rotación de Inventarios:** Presenta las veces que los costos en inventarios se convierten en efectivo o se colocan a crédito (costo de mercancías vendidas entre inventario promedio).
- **Inventarios en Existencias:** Mide el número de días de inventarios disponibles para la venta. A menor número de días, mayor eficiencia en la administración de los inventarios (inventario promedio por 365 días entre costo de mercancías vendidas).

Anexo 4. Resultados de la evaluación del BGC de Petroperú S.A.

Principios BGC	Situación actual	Recomendaciones
Principio 6: Elección de Directores Independientes	Al ser Petroperú S.A. una empresa de propiedad del Estado, en la cual podría presentarse cierta interferencia política, la elección de Directores Independientes resulta crucial	<p>(i) Que la JGA verifique el cumplimiento de las condiciones originales y requisitos que permitieron designar a una persona como Director Independiente (tales como las condiciones que aseguren su imparcialidad, objetividad e independencia) y que dicha evaluación sea realizada en forma anual, tal cual se dispone en el "Reglamento de Régimen Interno de Organización y Funcionamiento del Directorio"</p> <p>(ii) Nótese que en concordancia con el Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas, el Directorio debe dejar constancia que la persona designada como Director Independiente cumple con dicho perfil en base a las indagaciones realizadas.</p> <p>(iii) Finalmente es recomendable que la compañía reevalúe la condición de los nombramientos como dependientes e independientes, de acuerdo a su perfil profesional y vínculos que haya mantenido o mantenga con la empresa.</p>
Principio 9: Confidencialidad de la Información	En caso de duda sobre el carácter confidencial de la información, se solicita caso por caso opinión a la Gerencia Dept. Legal, a efectos que esta se pronuncie al respecto, siendo la respuesta canalizada a través de la Gerencia solicitante.	<p>(i) Se sugiere que Petroperú S.A. evalúe modificar las normas internas de información a efectos que estén alineadas a un único criterio específico para resolver los casos de duda sobre el carácter confidencial de la información.</p> <p>(ii) Por otro lado, sería recomendable que Petroperú S.A. vaya poniendo en agenda implementar los procedimientos para garantizar los datos personales, tal como dispone la Ley N° 29733 y su Reglamento. Nótese que la facultad sancionadora de la autoridad competente sobre la materia, estará vigente a partir del 8 de mayo de 2015.</p> <p>(iii) También se sugiere que Petroperú S.A. realice las modificaciones previstas en la Resolución SMV N° 005-2014-SMV/01, que aprueba el Reglamento de Hechos de Importancia e Información Reservada, máxime si Petroperú S.A. se encuentra sujeta a las disposiciones del mercado de valores y pretende abrir su capital social a accionistas privados.</p>
Principio 10: Funciones de Auditoría Interna en Petroperú S.A.	De la revisión de las actas de Sesiones del Comité de Auditoría y Control del Ejercicio 2013, se aprecia que dicha gerencia reporta al Comité, pues ha cumplido con presentar informes sobre las principales actividades y hallazgos propios de su función.	Se sugiere que Petroperú S.A. evalúe dejar constancia de los reportes que la Gerencia de Auditoría Interna realiza al Directorio, a través del Comité de Auditoría y Control, para lo cual es conveniente que ello este expresamente señalado en las actas de Sesiones de Directorio

Principios BGC	Situación actual	Recomendaciones
<p>Principio 12: Selección, remoción y supervisión de ejecutivos principales, así como fijar su retribución</p>	<p>Petroperú S.A. no proporciona un documento que contenga formalmente la definición de los cargos que pueden ser considerados como "Ejecutivos Principales", si bien en la práctica se ha identificado como tales a los Gerentes de Estructura Básica"</p>	<p>(i) Que Petroperú S.A. evalúe la aprobación de un documento formal que contenga el detalle de los cargos que son considerados como "Ejecutivos Principales" (ii) Asimismo, cuando se designen número de Directores podría evaluarse la creación de un Comité de Compensaciones en el seno del Directorio.</p>
<p>Principio 23: Procedimiento para elección de reemplazantes en el Directorio</p>	<p>El "Reglamento del Régimen Interno de Organización y Funcionamiento del Directorio de Petroperú S.A.", aprobado por la JGA del 18.10.2010, regula el proceso de vacancia de los Directores, pero no define el número de sesiones ordinarias para cubrir dicha vacancia.</p>	<p>Se sugiere que Petroperú S.A. evalúe modificar el "Reglamento del Régimen Interno de Organización y Funcionamiento del Directorio de Petroperú S.A.", definiéndose en este el número de sesiones ordinarias para proceder a cubrir la plaza de Director disponible que se origine.</p>
<p>Principio 13: Elección formal y transparente del Directorio y determinación de su retribución Principio 24: Definición clara de funciones del Presidente del Directorio, Presidente Ejecutivo, así como del Gerente General Principio 25: Evitar concentración de funciones entre el Presidente del Directorio, Gerencia General y Gerencias</p>	<p>(i) Existe una situación atípica en el caso del presidente del Directorio, puesto que percibe una retribución por tener dicha condición y, a su vez, una remuneración en su calidad de trabajador de Petroperú S.A. En ese contexto, se podrían generar ciertos conflictos de interés que condicionan un BGC, así como las relaciones laborales al interior de la organización, pues podría darse el caso que cuando cese en su cargo de Director, puede volver a ocupar un cargo de menor jerarquía dentro de la organización (ii) Llama la atención la situación particular del Director elegido en representación de los trabajadores, que tendría también un vínculo laboral. (iii) Esas situaciones distorsionan la naturaleza jurídica y funciones del Director.</p>	<p>Sería conveniente que Petroperú S.A. evalúe la situación particular que se genera cuando una misma persona es Director y que, a su vez, mantenga la condición de trabajador de Petroperú S.A.</p>

Fuente: PricewaterhouseCoopers S. Civil R.L

Anexo 5. Entrevistas estructuradas

Fecha	Nombre	Organización*	Cargo / Otros
16 de febrero 2015	Francis Stenning de Lavalle	Bolsa de Valores de Lima / CAVALI	Gerente General
17 de febrero 2015	Aurelio Ochoa Alencastre	PERUPETRO S.A.	Past President / Consultor en Energía
17 de febrero 2015	Salomón Lerner Ghitis	Consejo de Ministros del Perú	Ex Presidente / Líder de Opinión / Empresario
28 de febrero 2015	Enrique Cornejo Ramírez	Ministerio de Vivienda Construcción y Saneamiento / Ministerio de Transportes y Comunicaciones	Ex Ministro / Líder de Opinión / Consultor / Docente
16 de marzo 2015	Carlos Parodi Trece	Universidad del Pacífico	Docente e Investigador
16 de marzo 2015	Germán Alarco Tosoni	Universidad del Pacífico	Docente e Investigador / Consultor / Ex Director de Petroperú S.A.

* Donde labora o ha laborado el entrevistado

PERSONA ENTREVISTADA: Sr. Francis Stenning de Lavalle

CARGO: Gerente General de la Bolsa de Valores de Lima.

FECHA: 16 de febrero de 2015

PREGUNTAS:

- ¿Qué opinión tiene usted sobre la empresa Petroperú S.A.?**

Considero que es una empresa grande, relevante en el mercado peruano, manteniendo en lo específico un importante volumen de ventas en el mercado de combustibles, a nivel país; sin embargo, debió agregar, que se tiene de ella la percepción de una empresa no necesariamente eficiente, que vive bajo la cortina del Estado. No se transmite claramente su función, es una empresa que como corolario de un proceso de privatización llevado en la década de los 90 no se quedó con lo mejor de sus activos, fue canibalizada, habiendo perdido su actividad de exploración / producción y convirtiéndose en una empresa desintegrada. Desde un punto de vista bursátil, Petroperú S.A. en su rol de empresa petrolera, no puede ser comparada con sus pares latinoamericanas: Ecopetrol o Petrobras, toda vez que no reúne las actividades del *upstream* y *downstream*, no actúa como empresa integrada, lo que le resta valor. No solo observo un problema de activos, al quedarse con los de menor valor, sino que observo también un problema en cuanto a la calidad de servicios, notando una significativa diferencia entre los servicios de los Grifos embanderados por Petroperú S.A. y los demás Grifos de las otras empresas competidoras del mercado, estos últimos, bien definidos y de buena aceptación entre el público usuario.
- ¿Considera usted que existe injerencia política en Petroperú S.A.? ¿En qué nivel o grado?**

Sí, considero que existe una injerencia en grado absoluto; me resulta evidente y, así es también la percepción del ciudadano común. Un ejemplo de lo dicho es la designación de su Directorio, proceso de selección que no se transparencia, en otras palabras, no se trasluce. Para la BVL el proceso de selección de Directores es de vital importancia, no se sabe cuáles son los criterios y evaluaciones que utiliza la JGA de Petroperú S.A. para la designación y nombramiento de los Directores independientes y dependientes, creo que es muy subjetivo, no se evidencian criterios de selección.
- ¿Qué opinión tiene usted respecto a la estabilidad jurídica y económica, para las inversiones público/privadas en el País?**

Creo que se ha hecho un gran esfuerzo en este campo, manteniéndose una continuidad en las políticas de Estado sobre este particular; sin embargo, falta un poco de gestión y de regular mejor los contratos. Es necesario distribuir la carga obligacional coordinando acciones de cooperación o colaboración entre las partes a efectos de minimizar las demoras en la realización de las inversiones. Deben evitarse demoras como las producidas en los casos de expropiación, tal como es el caso de las inversiones en el aeropuerto Jorge Chávez del Callao.
- ¿Considera usted que los últimos resultados económicos de Petroperú S.A. la hacen atractiva en el mercado de inversiones?**

Por su envergadura se vuelve atractiva, es una empresa que está en un sector de inversiones importantes. Si bien no he seguido sus resultados económicos, su nivel de ventas la hace atractiva, teniendo una participación importante en el mercado de combustibles del país.
- ¿Considera usted que Petroperú S.A. es una empresa que actúa con criterios y normas de gestión, acorde a estándares internacionales?**

Considero que no, la percepción tal como ya mencione anteriormente, es que existe injerencia del Estado en la conducción de Petroperú S.A.

6. **¿Tiene usted conocimiento de la aprobación legal para la apertura del capital social de Petroperú S.A.?**
Sí, hasta por un cuarenta y nueve por ciento (49%).
7. **¿Qué opina usted respecto a la emisión y/o venta de las acciones de Petroperú S.A. al sector privado?**
Creo que es un tema que interesa al inversionista privado, siempre y cuando se demuestre la independencia del Estado en la conducción de Petroperú S.A., se requiere de un esfuerzo tremendo en generar transparencia e independencia del poder político.
Considero que el Gobierno Corporativo es el desarrollo de una cultura empresarial que va desde la designación de sus niveles directrices, pasando por un sistema de control interno empresarial y de una identificación y plan de manejo de riesgos. Es importante establecer los candados necesarios que puedan evitar la injerencia administrativa/económica por parte de los Gobiernos de turno.
8. **¿Cuál es su opinión en relación con que el Estado mantenga la mayoría del accionariado de Petroperú S.A.?**
El problema no radica en que el Estado mantenga o no la mayoría del accionariado de una empresa, hoy en día el accionariado difundido permite el control de una empresa con un porcentaje mínimo de acciones, debido justamente a la dispersión del componente accionario. Lo esencial es establecer garantías para el inversionista de que su inversión será conducida con criterios razonables y empresariales internacionalmente aceptados, estableciendo políticas y prácticas transparentes de gestión, tal como lo señalan los principios que norman o nutren al sistema de gobierno corporativo empresarial.
9. **¿Bajo qué condiciones, seguridades y/o garantías del Estado estaría usted dispuesto a adquirir acciones de Petroperú S.A.?**
Tal como ya lo indique, bajo la seguridad de una gestión sin injerencias del Estado. Se debe evidenciar la conducción de una administración técnica e independiente, en donde se dé énfasis al control de riesgos, auditoría interna y, selección y evaluación independiente de la plana directriz.
10. **¿En su opinión, ¿Qué aspectos considera usted que debería reforzar Petroperú S.A., antes de salir al mercado? ¿Cuáles serían los principales cambios que deberían darse en la gestión de Petroperú S.A. para tener éxito en la venta de sus acciones al sector privado?**
Se debe conseguir que participe la mayoría de personas en la compra de acciones. De otra parte, es importante que exista un paquete institucional, es decir, bloques de inversionistas organizados.
En lo referente a los principales cambios que deberían darse en la gestión, tiene que cortarse el cordón umbilical con el Estado y sus instituciones, por ejemplo, debe haber autonomía por parte de la empresa para la contratación de Auditorías Internas, igualmente para la contratación de personal, así como para la concertación de su endeudamiento. El Estado puede y debe ejercer su voto a través de sus representantes en Junta General de Accionistas, mas no a través de una presión o injerencia fuera de dicho Órgano Societario.
11. **¿Actualmente muchas empresas en el Mundo, han implementado su Código de Buen Gobierno Corporativo, dándoles de esta manera garantías a los grupos de interés. ¿Qué opina usted al respecto?**
Hoy en día está demostrado que el Gobierno Corporativo agrega valor. Se puede evaluar la apreciación de valor entre las empresas, según sus índices bursátiles. El Gobierno Corporativo nos lleva al establecimiento de reglas o normas claras.
12. **¿Considera usted que el Código de Buen Gobierno Corporativo que mantiene actualmente Petroperú S.A. tiene el alcance necesario hacia los stakeholders, pudiendo ser una buena perspectiva para la venta y/o emisión de acciones al sector privado?**
Deben verse los hechos en la práctica, si bien Petroperú S.A. cuenta con un Código de Buen Gobierno Corporativo, este no se condice, en la práctica, con el accionar que debe observar una empresa que cuenta con una cultura de Gobierno Corporativo; los últimos acontecimientos como el caso de la pretendida compra de las acciones de REPSOL por parte de Petroperú S.A. solo han demostrado al mercado bursátil y, al mundo empresarial en general, la fuerte injerencia que mantiene el Estado en PETROPERU S.A., lo que le quita transparencia y pone en duda su independencia en la gestión. Estos hechos llegaron a demostrar una clara intervención del poder político en la gestión empresarial de dicha empresa. Dicha situación concreta, también es de observar en las ventas de combustibles en la Amazonía, las cuales son realizadas sin la aplicación del IGV, afectando en la operación comercial de la empresa, por el no uso del crédito fiscal a que tendría derecho.
13. **¿Cuáles serían en su opinión los principales aspectos y/o indicadores a tener en cuenta en la evaluación de compra de las acciones?**
Considero que cualquier inversión está guiada por la confianza y seguridad. En la medida en que Petroperú S.A. logre establecer su cultura de Gobierno Corporativo, bajo la práctica de estándares internacionales, estará en condiciones de generar la confianza y seguridad que requiere el mercado de inversiones. Es en tal dirección que tiene que haber un trabajo de pedagogía.

14. De acuerdo a su experiencia ¿Qué problemas podrían surgir a futuro, teniendo en cuenta que el Estado se ha reservado el 51% del accionariado, como se garantizarían los derechos de los accionistas minoritarios?

Tal como exprese anteriormente, el problema no radica en una posición accionaria mayoritaria del Estado, tenemos por ejemplo el caso de Ecopetrol, donde el Estado Colombiano no tiene la mayoría accionaria, siendo está una empresa que, sin embargo, actúa en armonía y acorde con las políticas de gobierno trazadas por el sector de energía de dicho país.

Considero que con los adecuados candados que garanticen, por ejemplo el retorno de la inversión, un control para evitar posiciones de abuso de mercado, entre otros aspectos empresariales, así como con el accionar independiente de sus directivos y auditores, sean estos internos y/o externos, se darían las condiciones necesarias para el correcto accionar de una empresa inmersa en el Buen Gobierno Corporativo.

PERSONA ENTREVISTADA: Sr. Aurelio Ochoa Alencastre

CARGO: Consultor, Past President de PERUPETRO S.A.

FECHA: 17 de febrero de 2015

PREGUNTAS:

1. ¿Qué opinión tiene usted sobre la empresa Petroperú S.A.?

Tengo una opinión favorable, debo recordar que he sido trabajador de Petroperú S.A. en el área de geología hace muchos años, cuando la empresa se encontraba integrada, teniendo operaciones en el *upstream* y *downstream*.

Pienso que la integración de la empresa le daría un mayor valor. Actualmente solo mantiene actividades de refinación, importación/exportación de petróleo crudo y sus derivados, transporte, distribución y comercialización, actuando como un mayorista más en el mercado de combustibles. En mi opinión no se dan actualmente las mejores condiciones para salir a la venta de sus acciones.

2. ¿Considera usted que existe injerencia política en Petroperú S.A.? ¿En qué nivel o grado?

Definitivamente sí existe, no solo en este Gobierno, ha existido en Gobiernos anteriores. Mientras se tenga un Directorio nombrado por el Gobierno de turno, siempre se mantendrá una injerencia política en su gestión, diría que en grado absoluto.

3. ¿Qué opinión tiene usted respecto a la estabilidad jurídica y económica, para las inversiones público/privadas en el País?

El Perú ha cambiado mucho en los últimos 20 años, siendo actualmente muy favorable el clima económico para las inversiones público/privadas en el país. Por supuesto depende también de los sectores en los cuales se pueda invertir, unos son más favorables que otros. Se trata de respetar las reglas de juego. Sí debo observar o llamar la atención en la falta de facilidades para la inversión como es el caso de la excesiva demora en la aprobación de los estudios de inversión por parte de las Autoridades competentes, tal como es público y notorio, en los casos por ejemplo de los estudios de impacto ambiental (EIA).

4. ¿Considera usted que los últimos resultados económicos de Petroperú S.A. la hacen atractiva en el mercado de inversiones?

No, definitivamente no la hacen atractiva, lo que pasa es que lo que se denomina refinación es lo menos rentable, es justamente por esa razón que las empresas petroleras se integran, lo que se busca es balancear el bajo margen refinero con otros negocios más rentables de la cadena de valor. Es en este punto que debemos resaltar la importancia del *upstream* para una empresa petrolera. El margen refinero es bajo, ganancia mínima, no solo en el Perú sino en el Mundo.

5. ¿Considera usted que Petroperú S.A. es una empresa que actúa con criterios y normas de gestión, acorde a estándares internacionales?

Petroperú S.A. trata de hacerlo, es reconocido que su personal hace los esfuerzos en ese sentido, allí están los premios otorgados por la calidad de sus productos. Sin embargo, requiere de independencia en su gestión, actuar como cualquier empresa que busca utilidades para sus accionistas. Su mayor problema radica en la injerencia política.

6. ¿Tiene usted conocimiento de la aprobación legal para la apertura del capital social de Petroperú S.A.?

Sí claro, en este caso cabría observar que nos hemos ido de un extremo al otro, la ley anterior contemplaba la venta de hasta un 20% de su accionariado al sector privado, actualmente faculta la venta de sus acciones hasta por un 49%.

En el caso de Ecopetrol se mantiene hasta un 20%, la ley colombiana autoriza la venta de hasta un 20% de sus acciones al sector privado, sin embargo, a la fecha solo ha sido vendido el 13% de sus acciones. Ecopetrol produce 700,000 Bls. día de petróleo de una producción total en Colombia de 1,000,000 de Bls. día, lo que la hace rentable y muy atractiva para el mercado de capitales, a pesar de lo cual solo ha podido colocar en el mercado un 13% de sus acciones. Un factor a tener en cuenta en el caso colombiano son los estrictos controles y limitaciones impuestas para el ingreso de capitales, debido se entiende, al temor del blanqueo del dinero, básicamente como

consecuencia del flagelo del narcotráfico, aún existente en Colombia. Un dato referencial a tener en cuenta, es que el Perú produce 70,000 Bls. día, de los cuales Petroperú S.A. no produce ni uno (1).

7. **¿Qué opina usted respecto a la emisión y/o venta de las acciones de Petroperú S.A. al sector privado?**
Estoy de acuerdo que deba ingresar la inversión privada, en lo que no estoy de acuerdo es en la venta de hasta el 49% de sus acciones al sector privado.
8. **¿Cuál es su opinión en relación con que el Estado mantenga la mayoría del accionariado de Petroperú S.A.?**
Tal como se desprende de mis respuestas anteriores, no veo inconveniente en que el Estado mantenga la mayoría del accionariado de Petroperú S.A., por ejemplo, en el caso de Ecopetrol está se constituye en la columna vertebral de la economía colombiana. Considero sí que se debe hacer un mayor esfuerzo en reforzar el Gobierno Corporativo en Petroperú S.A.
Existe una encuesta a nivel nacional, llevada a cabo por IPSOS APOYO, que señala que el 73% de la población apoya el fortalecimiento y modernización de Petroperú S.A., porcentaje que se ve incrementado a un 75% en los niveles A y B; resultado que nos indica que la población en mayoría apoya por que el Estado mantenga dentro de su actividad empresarial a Petroperú S.A.
En conclusión, sí estoy de acuerdo con que el Estado mantenga la mayoría del accionariado de Petroperú S.A., reforzando eso sí su Gobierno Corporativo, lo cual podrá lograrse justamente con la apertura de su capital social al sector privado. Ejemplo de lo dicho es el caso de Ecopetrol, en donde solo se llegó a transferir al sector privado un 13% de su accionariado, siendo actualmente una empresa eficiente y con independencia en su gestión, a pesar que el Estado de Colombia controle el 87% de su accionariado.
9. **¿Bajo qué condiciones, seguridades y/o garantías del Estado estaría usted dispuesto a adquirir acciones de Petroperú S.A.?**
Considero que el esfuerzo debe centrarse hacia el cambio de una cultura empresarial que asuma los retos que conllevan las prácticas de un Buen Gobierno Corporativo.
10. **En su opinión, ¿Qué aspectos considera usted que debería reforzar Petroperú S.A., antes de salir al mercado? ¿Cuáles serían los principales cambios que deberían darse en la gestión de Petroperú S.A. para tener éxito en la venta de sus acciones al sector privado?**
Tal como ya lo expresé, reforzando los principios de Gobierno Corporativo, así como buscando el mismo tratamiento que tienen sus pares latinoamericanas, especialmente mirando a Ecopetrol como experiencia exitosa, permitiéndole su integración a través del desarrollo de las actividades de exploración/producción.
11. **¿Actualmente muchas empresas en el Mundo, han implementado su Código de Buen Gobierno Corporativo, dándoles de esta manera garantías a los grupos de interés. Qué opina usted al respecto?**
Totalmente de acuerdo, ya mencione que debe reforzar el Gobierno Corporativo bajo una perspectiva que pueda generar una percepción de cumplimiento en el mercado, mejorando las reglas y trabajando para hacerlas viables. Considero relevante el dar énfasis a la búsqueda de talentos, que conlleve a la renovación de sus cuadros en línea con los objetivos que se buscan implementar bajo los lineamientos de un Gobierno Corporativo. Es importante dotarla de las capacidades básicas indispensables para que pueda competir en el mercado de trabajo de los hidrocarburos, bajo parámetros internacionales.
12. **¿Considera usted que el Código de Buen Gobierno Corporativo que mantiene actualmente Petroperú S.A. tiene el alcance necesario hacia los stakeholders, pudiendo ser una buena perspectiva para la venta y/o emisión de acciones al sector privado?**
No, considero que es necesario el trabajar en su fortalecimiento, aprovechando de experiencias exitosas, caso de Ecopetrol, priorizando la suscripción de convenios de pasantías, prácticas y en general de aprendizaje con dicha empresa.
13. **¿Cuáles serían en su opinión los principales aspectos y/o indicadores a tener en cuenta en la evaluación de compra de las acciones?**
Normalmente se debe evaluar los resultados económicos e indicadores financieros.
14. **De acuerdo a su experiencia ¿Qué problemas podrían surgir a futuro, teniendo en cuenta que el Estado se ha reservado el 51% del accionariado, como se garantizarían los derechos de los accionistas minoritarios?**
Su mejor garantía es la propia apertura de su capital social, lo que permitirá el ingreso de nuevos representantes en su JGA. Sí la empresa actualmente lista en la BVL, esta desde ahora obligada a transparentar sus actos, este es un buen inicio.

PERSONA ENTREVISTADA: Sr. Salomón Lerner Ghitis
CARGO: Empresario, Político, Ex Presidente del Consejo de Ministros.
FECHA: 17 de febrero de 2015

PREGUNTAS:

1. ¿Qué opinión tiene usted sobre la empresa Petroperú S.A.?

Creo que el cambio fundamental de ella, que se da me parece en el año 1993, deja a Petroperú S.A. solamente en la parte refinadora y se le recorta los temas de exploración, explotación y comercialización; se le quita un arma muy importante en una empresa petrolera que es el denominado *upstream*. Hay pocas empresas petroleras en el mundo, sobre todo las estatales, que no mantengan conjuntamente la operación de las actividades comprendidas tanto en el *upstream* como *downstream*. Considero que Petroperú S.A. cumple con ser una empresa refinadora, más no cumple con ser un regulador en el mercado comercial en el país.

Mi impresión es que no solo se le resta a Petroperú S.A., sino al país, las posibilidades para invertir en el desarrollo de la búsqueda de recursos energéticos, tal como resulta ser el caso actual de impedirle el realizar actividades en el área de exploración/producción.

2. ¿Considera usted que existe injerencia política en Petroperú S.A.? ¿En qué nivel o grado?

Si pues, lamentablemente creo que varios de los gobiernos, sobre todo en los democráticos, en todas las etapas de los gobiernos, también en el gobierno de Fujimori se observa en Petroperú S.A. un alto nivel de injerencia política, no ha sido manejada con una transparencia total, sobre todo en el nombramiento de su Directorio y de algunos de sus principales ejecutivos.

Si Petroperú S.A. quisiera alcanzar el grado de una empresa moderna, tendría que ser transparente. Su Directorio debe estar compuesto por elementos más profesionales y empresariales que puedan llevar a mejor término a la empresa.

3. ¿Qué opinión tiene usted respecto a la estabilidad jurídica y económica, para las inversiones público/privadas en el País?

Creo que el Perú ha sido considerado en los últimos años como uno de los países con mejor clima de negocios, y esto tiene que ver con la estabilidad jurídica y económica. En los últimos quince años se ha mantenido la estabilidad de los gobiernos democráticos, lo que le ha dado al país esta visión de que es posible hacer negocios, haciendo factible la reducción de costos, y permitiendo una planificación en el mediano y largo plazo. Hoy en día podemos decir que si existe un respeto por la estabilidad jurídica y económica en el Perú.

4. ¿Considera usted que los últimos resultados económicos de Petroperú S.A. la hacen atractiva en el mercado de inversiones?

Los resultados económicos en el mercado de inversiones no es que la hacen atractiva, pues un refinador puede tener entre un margen del 6 al 10% que es lo que ha venido mostrando Petroperú S.A., además de obtener ingresos por los terminales de almacenamiento y otros tantos. Sus resultados económicos han sido básicamente buenos cuando no ha sido subsidiaria de los precios de los combustibles, cuando el Estado no le ha transferido dicho subsidio ante el alza del precio internacional del petróleo.

5. ¿Considera usted que Petroperú S.A. es una empresa que actúa con criterios y normas de gestión, acorde a estándares internacionales?

Petroperú S.A. en los últimos años ha actuado con ciertos criterios de gestión. Si considero que tiene un problema en lo que respecta a su capital humano, básicamente en cuanto a capacitación y reemplazos. Pienso que debe hacer un esfuerzo para mejorar tal deficiencia a través de la suscripción de convenios de capacitación con empresas pares de Latinoamérica.

6. ¿Tiene usted conocimiento de la aprobación legal para la apertura del capital social de Petroperú S.A.?

Si efectivamente se dio una ley, mediante la cual, se permite la inversión privada hasta en un 49% de su capital social.

7. ¿Qué opina usted respecto a la emisión y/o venta de las acciones de Petroperú S.A. al sector privado?

Tengo ciertas dudas de que ello haya sido hecho con un criterio de incentivar la inversión nacional o extranjera, porque si bien permite la inversión privada, también es cierto que le impone a la empresa una serie de candados al no poder invertir en otras actividades, hasta que no pague la deuda contraída para la inversión en la Refinería de Talara, no pudiendo invertir en las actividades del *upstream*, como es el caso de la exploración/producción.

Yo me pregunto: ¿Quién a su sano juicio compraría acciones de Petroperú S.A. cuando esta solamente se dedicará a pagar deuda en los siguientes 7 u 8 años.

Considero, que antes de ofertar las acciones en bolsa, hay que hacer una reforma mediante una planificación de las actividades y negocios a futuro.

8. ¿Cuál es su opinión en relación con que el Estado mantenga la mayoría del accionariado de Petroperú S.A.?

Yo si considero que en aquellas empresas estratégicas, el estado deba mantener la mayoría del accionariado. Sin embargo, esto puede ser reemplazado con la acción dorada, que constituye una de las formas en que el estado se reserve un derecho a veto.

9. ¿Bajo qué condiciones, seguridades y/o garantías del Estado estaría usted dispuesto a adquirir acciones de Petroperú S.A.?

No puede haber seguridades y/o garantías en ningún tipo de acción, las acciones tienen sus riesgos en un mercado competitivo, en donde se puede ganar como también perder. Uno cuando invierte en Bolsa siempre tiene un riesgo, el Estado no tiene por qué garantizar el riesgo, los riesgos propios de la BV son iguales para todo tipo de empresa, pública/privada que cotice en el citado mercado bursátil.

10. En su opinión, ¿Qué aspectos considera usted que debería reforzar Petroperú S.A., antes de salir al mercado? ¿Cuáles serían los principales cambios que deberían darse en la gestión de Petroperú S.A. para tener éxito en la venta de sus acciones al sector privado?

Lo fundamental es transparentar sus Directorios, que la gestión tenga parámetros de medición. Estoy totalmente de acuerdo en Directores independientes.

11. ¿Actualmente muchas empresas en el Mundo, han implementado su Código de Buen Gobierno Corporativo, dándoles de esta manera garantías a los grupos de interés. Qué opina usted al respecto?

Estoy totalmente de acuerdo.

12. ¿Considera usted que el Código de Buen Gobierno Corporativo que mantiene actualmente Petroperú S.A. tiene el alcance necesario hacia los stakeholders, pudiendo ser una buena perspectiva para la venta y/o emisión de acciones al sector privado?

Sí, creo que ha mejorado bastante, tengo buenos comentarios al respecto. Tengo conocimiento que Petroperú S.A. mantiene buenas relaciones con sus clientes y proveedores, hay respeto por la rentabilidad de la empresa, esforzándose en mantener sus buenas relaciones con las comunidades.

13. ¿Cuáles serían en su opinión los principales aspectos y/o indicadores a tener en cuenta en la evaluación de compra de las acciones?

Toda empresa que ingresa a la Bolsa de Valores tiene una serie de indicadores que son ya universales, indicadores económicos sobre el ratio de endeudamiento, el ratio de ingresos en comparación con el valor de sus activos; es decir, una serie de indicadores que permiten evaluar económica y financieramente a la empresa.

14. De acuerdo a su experiencia ¿Qué problemas podrían surgir a futuro, teniendo en cuenta que el Estado se ha reservado el 51% del accionariado, como se garantizarían los derechos de los accionistas minoritarios?

El Estado al tener la mayoría de las acciones debe respetar al accionista minoritario; en Buen Gobierno Corporativo hay el respeto al accionista minoritario y, si uno está en la Bolsa también se garantiza los derechos de los accionistas minoritarios que, el Estado tiene que respetar.

PREGUNTA ADICIONAL:

¿Cómo ve Usted, el proceso de apertura del capital social de Petroperú S.A. al sector privado?

En mi opinión es viable siempre y cuando la petrolera logró su integración, desempeñándose tanto en el *upstream* como *downstream*.

Puedo comentarles que al inicio de este Gobierno, se planteó que Petroperú S.A. reingresara a los Lotes Petroleros cuyos contratos estaban por vencerse, considerando por conveniente que su presencia en dichos Lotes fuese hasta por un máximo de un 25% de participación.

Como apreciación final, les puedo decir, que en mi opinión personal, el facilitar la integración de la empresa de acuerdo a la cadena de producción mundialmente reconocida y aceptada para una empresa petrolera, que es desde la extracción/producción hasta la venta de los combustibles en grifos (lo que en el negocio se conoce como la boca de salida) es lo que la hace competitiva y atractiva, haciendo viable a mi juicio la venta de parte de su accionariado al sector privado. Al quitarle las actividades de exploración/producción, debe pensarse más bien en retomar su privatización, una empresa petrolera desintegrada tiene márgenes de negocio muy bajos.

Este asunto lo considero el tema medular. Lo que me parece impostergable es que el Gobierno tome una decisión que no sea en sí contradictoria, pues no es lógico el pretender la venta de las acciones de Petroperú S.A. con un negocio marginal, centrado básicamente en una actividad de refino que resulta ser la de menor margen en el negocio petrolero. Estimo que de mantenerse esta postura sería un pésimo negocio para la empresa y, en definitiva para el país.

PERSONA ENTREVISTADA: Sr. Enrique Cornejo Ramírez

CARGO: Economista, Líder de opinión, Consultor, Político, Ex Ministro en el Despacho de Vivienda, Construcción y Saneamiento, así como Ex Ministro en el Despacho de Transportes y Comunicaciones.

FECHA: 28 de febrero de 2015

PREGUNTAS:

1. ¿Qué opinión tiene usted sobre la empresa Petroperú S.A.?

Petroperú S.A. es una empresa emblemática, importante, es de las empresas que fueron consideradas en su momento, dentro los años 70 de la época militar, como estratégica. Todavía en el Perú seguimos pensando con algunas ideas pre-establecidas que la importancia de algunas empresas está dada por el carácter así llamado estratégico del sector en que interviene, la verdad que Petroperú S.A. es una empresa muy importante, en serio, más allá de esa expresión porque trabaja en un sector que es fundamental para la política energética peruana.

Es una de las empresas más grandes del país que moviliza la mayor cantidad de recursos: de exportación, importación y niveles de producción en el país. Considero que el futuro de Petroperú S.A. va a depender mucho del concepto estratégico que le demos. Creo que se han hecho intentos en los últimos años por mejorar la gestión, eso es bueno, creo sin embargo, que se han tenido algunas dudas en cuanto al papel que debería tener, si se debe dedicar también a la exploración. La percepción que tengo es que para los políticos Petroperú S.A. es un tema complicado.

2. ¿Considera usted que existe injerencia política en Petroperú S.A.? ¿En qué nivel o grado?

Si existe injerencia política, de hecho ese es uno de los problemas que mantiene Petroperú S.A. La remodelación de Palacio de Gobierno con dineros de dicha empresa en la época del Gobierno de Toledo es una muestra palpable, otra demostración de injerencia política es la forma en que se elige a los miembros de su Directorio, quienes son nombrados por la Junta General de Accionistas, que a su vez está compuesta por funcionarios de confianza del Gobierno de turno.

3. ¿Qué opinión tiene usted respecto a la estabilidad jurídica y económica, para las inversiones público/privadas en el País?

El Perú dicho por los extranjeros que están acá es uno de los países con marco jurídico más promotor de América Latina. Creo que solo es Panamá quién tiene un marco a decir de muchos de ellos, no superior pero por lo menos completo también.

Hemos avanzado mucho en estabilidad económica, en lo que se refiere a las reglas del tratamiento de la inversión, tenemos 19 TLC, acuerdos de doble tributación, seguros contra riesgo político, tenemos en suma una normativa que facilita que los inversionistas piensen en el Perú. Un tema importante en este objetivo ha sido la calificación en el grado de inversión, lo cual nos ha permitido ser un país más atractivo para los inversionistas.

Considero negativo la falta de institucionalidad que aún se mantiene en el Perú, uno de los ejemplos que podría dar, es la falta de predictibilidad en los temas judiciales. En mi apreciación, en nuestro país, existe un contexto de debilidad institucional.

A mi criterio lo más destacable es el crecimiento económico continuo y, que ese crecimiento se ha visto respaldado y fortalecido por cinco gobiernos elegidos mediante el voto popular. Destacan claramente manejos responsables de finanzas públicas, criterios de presupuesto, de presupuesto por resultados, el mismo tema de la autonomía del BCR, una SBS estable e independiente y, otros lineamientos que fortalecen la estabilidad económica.

4. ¿Considera usted que los últimos resultados económicos de Petroperú S.A. la hacen atractiva en el mercado de inversiones?

Creo que sí, para empezar Petroperú S.A. es importante por su tamaño, está en el club de las empresas que son observadas, no conozco exactamente sus resultados económicos pero entiendo que sus números pueden ser de interés de los inversionistas.

5. ¿Considera usted que Petroperú S.A. es una empresa que actúa con criterios y normas de gestión, acorde a estándares internacionales?

Es una de las empresas que como tiene más rose en el mundo, por su propia naturaleza, por las importaciones que hace. Tiene además un capital humano bastante competitivo, creo que si necesita reforzar su Gobierno Corporativo, de esa forma la gestión sería más eficiente y transparente.

6. ¿Tiene usted conocimiento de la aprobación legal para la apertura del capital social de Petroperú S.A.?

No tengo conocimiento preciso sobre si se ha dado alguna disposición legal en ese sentido, pero si tengo conocimiento que hace muchos años se aprobó un listado de empresas públicas para la apertura de su capital al sector privado, incluyendo entre otras al Banco Continental, las empresas de energía eléctrica, entre otras tantas.

Estoy de acuerdo con el ingreso de inversionistas privados, esto es importante para contrarrestar la injerencia del Estado en su gestión.

7. **¿Qué opina usted respecto a la emisión y/o venta de las acciones de Petroperú S.A. al sector privado?**
Es un mecanismo gana/gana, porque por un lado de una empresa atractiva, importante vamos logrando una capitalización a muy bajo costo para el Estado: asimismo porque le damos una mayor transparencia y, esto nos sirve de ejemplo para otras empresas del Estado, estoy de acuerdo, en líneas generales con la apertura de su capital al sector privado.
8. **¿Cuál es su opinión en relación con que el Estado mantenga la mayoría del accionariado de Petroperú S.A.?**
Allí está todavía el concepto de la década del 70, considero que con un accionariado difundido no se requiere de porcentajes mayores, hoy es factible que quien tenga un porcentaje de alrededor del 10% de las acciones de la empresa sea el que ejerza su control.
9. **¿Bajo qué condiciones, seguridades y/o garantías del Estado estaría usted dispuesto a adquirir acciones de Petroperú S.A.?**
Hoy yo estoy más confiado del Estado que hace 20 años. Estimo, por ejemplo, que los accionistas extranjeros van a pedir Estados Financieros, van a pedir informes de una Agencia Calificadora quién dirá cuál es el riesgo de la inversión.
Desde Basilea 1,2 y 3 los Bancos ya han incorporado el concepto de riesgo sistémico que quiere decir que una acción en un campo micro puede influir en un contexto global.
10. **En su opinión, ¿Qué aspectos considera usted que debería reforzar Petroperú S.A., antes de salir al mercado? ¿Cuáles serían los principales cambios que deberían darse en la gestión de Petroperú S.A. para tener éxito en la venta de sus acciones al sector privado?**
Claramente Gobierno Corporativo, que se rija por criterios empresariales y no que se le anteponga criterios del FONAFE, del MEF, así como del MEM; lo importante es que se actúe atendiendo a criterios y razones de empresa.

De otra parte, es necesario que tenga claro cuál es el papel que va a desarrollar en el sector, su programa de inversiones por ejemplo.
11. **¿Actualmente muchas empresas en el Mundo, han implementado su Código de Buen Gobierno Corporativo, dándoles de esta manera garantías a los grupos de interés. ¿Qué opina usted al respecto?**
Lo considero fundamental, es una tarea muy importante para avanzar en este objetivo.
12. **¿Considera usted que el Código de Buen Gobierno Corporativo que mantiene actualmente Petroperú S.A. tiene el alcance necesario hacia los stakeholders, pudiendo ser una buena perspectiva para la venta y/o emisión de acciones al sector privado?**
Se han hecho avances, debe difundir sus planes y objetivos. Es importante entender que el cambio de mentalidad hacia una cultura de Gobierno Corporativo es vital, no basta con un Código por sí solo, hay que tener la voluntad y compromiso desde el nivel más alto de la empresa.
13. **¿Cuáles serían en su opinión los principales aspectos y/o indicadores a tener en cuenta en la evaluación de compra de las acciones?**
Obviamente miraría indicadores de rentabilidad, de solidez, quienes son sus principales funcionarios y sus respectivos perfiles. Quisiera saber su plan de inversiones. Asimismo que es lo que piensa el Estado, que es lo que quiere hacer con la empresa y, que tanto de lo que se dice puede cambiar con una decisión política.
14. **De acuerdo a su experiencia ¿Qué problemas podrían surgir a futuro, teniendo en cuenta que el Estado se ha reservado el 51% del accionariado, como se garantizarían los derechos de los accionistas minoritarios?**
Si tenemos buenos mecanismos de supervisión, considero que no existiría problema alguno.

Una apreciación personal, que les sugiero tener en cuenta, es que en el Perú la empresa privada tiene serios problemas para meterse en un accionariado difundido, en el nivel de las empresas peruanas a las que me refiero, el porcentaje es muy bajo, acá se da mayoritariamente la idea de la empresa familiar, en mi opinión este es un criterio que se mantiene desde los años 70, mentalidad que a mi criterio no será ajena a la empresa pública, como lo es Petroperú S.A.

Considero además, que este no es el mejor momento para la venta de las acciones de Petroperú S.A., esperaré a que venga el próximo Gobierno.

Un tema final que me permito comentarles, en aras de la apertura del capital social de Petroperú S.A., tema sin duda de actualidad y de trascendencia, es que hay que tener en cuenta que de la inversión bruta fija total, históricamente el 80% es de naturaleza privada, siendo el 20% restante de naturaleza estatal.

PERSONA ENTREVISTADA: Sr. Carlos Parodi Trece

CARGO: Profesor de la Facultad de Economía de la Universidad del Pacífico, Investigador del Centro de Investigación de la mencionada Universidad, Economista graduado de la Universidad del Pacífico, con Magister en economía, con mención en Políticas Sociales de la Universidad de Georgetown, Washington D.C. , Estados Unidos.

FECHA: 16 de marzo de 2015

PREGUNTAS:

1. ¿Qué opinión tiene usted sobre la empresa Petroperú S.A.?

Petroperú S.A. es una empresa estratégica, el tema está en que en realidad la opinión que cada uno tiene depende muchísimo del aspecto ideológico de cada uno, es decir, hay mucha gente pro sector privado que va a decir que tendría que privatizarse todo, otras personas pro Estado que sostendrían lo contrario. Mi opinión personal, es que Petroperú S.A. es una empresa estratégica en la cual debe mantenerse una proporción en manos del Estado y una proporción en manos si del sector privado, creo que cada uno tiene sus cosas que puede aportar.

Considero que Petroperú S.A. requiere si de un empujón en aras de la eficiencia, de la eficacia y, en general, de todo aquello que nos conduzca a la mejora de su gestión como empresa.

2. ¿Considera usted que existe injerencia política en Petroperú S.A.? ¿En qué nivel o grado?

Siempre en las empresas en general públicas, por un tema casi histórico, en el caso peruano ha existido injerencia política, ello puede ser criticable aunque eso depende de los grados, depende de que tanta injerencia exista. A mí me parece que Petroperú S.A. tiene un Directorio y las decisiones que tome debe tomarlas independientemente de la presión política que eventualmente pueda recibir, pero si sostengo y creo que hay cierta injerencia política.

3. ¿Qué opinión tiene usted respecto a la estabilidad jurídica y económica, para las inversiones público/privadas en el País?

En general en el caso peruano pienso que para muchos inversionistas, y se los digo porque he conversado con varios de ellos, perciben que si hay estabilidad pero no la ven como algo sostenible en el mediano y largo plazo, no porque se vaya a deteriorar, sino porque no tienen la seguridad que esta se vaya a mantener y, eso en el fondo ocurre porque cada proceso electoral nos abre un signo de interrogación gigantesco, entonces la estabilidad económica y jurídica la puede proporcionar un gobierno, si, el tema es que el inversionista en la medida que busca sus retornos a 10 - 15 o 20 años no tiene mucha certeza respecto a lo que va a pasar después, entonces lo que busca, es recuperar su dinero en menos tiempo en el que lo buscaría en un país donde hubiera mucha mayor estabilidad política en el tiempo.

La economía no funciona en un vacío, sino funciona en una realidad concreta, entonces es ese contexto dentro del cual opera la economía el que genera dudas, no la economía en sí, los inversionistas piensan que tenemos un buen Banco Central, un buen equipo en el Ministerio de Economía y Finanzas, etc., etc., pero lo que genera cierto temor es el contexto institucional y político, a eso me estoy refiriendo con ese tipo de inestabilidad.

4. ¿Considera usted que los últimos resultados económicos de Petroperú S.A. la hacen atractiva en el mercado de inversiones?

En principio, lo que tenemos que pensar es que cualquier actividad extractiva depende mucho de los precios mundiales, no es un secreto que el precio del petróleo está bajando fuertemente en los últimos meses, ante esta perspectiva, no se podría decir que estamos ante el mejor momento, pero no debemos olvidar de otra parte que la tendencia de los precios de los commodities, como lo es el petróleo, tienen una tendencia cíclica. Hay inversionistas que válidamente podrían estar pensando que si es momento de invertir, para estar preparados cuando suban los precios. Los inversionistas serios no pienso que miren los precios en el momento, sino más bien hacia adelante.

5. ¿Considera usted que Petroperú S.A. es una empresa que actúa con criterios y normas de gestión, acorde a estándares internacionales?

Me parece que está en proceso de lograrlo, pero todavía no. Me parece que si es necesario. El hecho de que la empresa sea pública, privada o mixta no debe dejar de lado criterios válidos internacionalmente para la práctica de un Buen Gobierno Corporativo, en términos de mejora en la gestión empresarial.

6. ¿Tiene usted conocimiento de la aprobación legal para la apertura del capital social de Petroperú S.A.?

Sí

7. **¿Qué opina usted respecto a la emisión y/o venta de las acciones de Petroperú S.A. al sector privado?**
Tengo una opinión positiva, porque creo que para cualquier empresa sea pública o privada, la que fuere, es necesario introducir criterios de manejo privado, como de: de transparencia, de eficiencia y de eficacia, entre otros; no van a estorbar, por el contrario van a apoyar. En el caso peruano hay quienes creen que lo prioritario en las empresas públicas no es el de generar utilidad, sin embargo toda empresa pública, privada o mixta debe tener como prioridad el generar utilidades para sus accionistas. El concepto de empresa es uno, no cambia por la conformación de su accionariado, esto es lo difícil de entender para algunos.
8. **¿Cuál es su opinión en relación con que el Estado mantenga la mayoría del accionariado de Petroperú S.A.?**
Mi opinión personal es que el Estado podría tener el 49% y digo esto para que el Estado tenga una fuerte presencia, pero lo trascendente es que se requiere tomar decisiones rápidas y, esto requiere de la presencia de los privados.

Lo importante es apuntar al cambio que conlleve a un manejo empresarial, que le aporte a la empresa buenas prácticas y, esto se lograría si el privado tuviese la mayoría del accionariado. Creo que hay que potenciar a las empresas públicas; en realidad depende de lo que uno perciba.
9. **¿Bajo qué condiciones, seguridades y/o garantías del Estado estaría usted dispuesto a adquirir acciones de Petroperú S.A.?**
Si yo viera que el sector privado está aportando 51% de las acciones de Petroperú S.A. si estaría dispuesto, siempre y cuando el sector privado tenga mayor presencia en el accionariado de dicha empresa, lamentablemente no existe una buena experiencia en lo referente al manejo/gestión de las empresas públicas en el país, considero que la historia sí importa.
10. **En su opinión, ¿Qué aspectos considera usted que debería reforzar Petroperú S.A., antes de salir al mercado? ¿Cuáles serían los principales cambios que deberían darse en la gestión de Petroperú S.A. para tener éxito en la venta de sus acciones al sector privado?**
Lo que tenemos que pensar allí es que Petroperú S.A. tiene que ser atractiva para el sector privado. Para que una empresa sea atractiva se tienen que dar varias condiciones, tiene que ser transparente, esto es lo primero, en segundo lugar debe evitarse la injerencia política, lo que no significa que el Estado no participe, al decir injerencia política me refiero a que el Gobierno de turno pueda tener otras prioridades que resulten ajenas a las de mejorar sus resultados, bajo lo que se entiende como una gestión eficiente, eficaz y, fundamentalmente que adopte buenas prácticas en su quehacer diario; no puede haber por ejemplo información oculta.

Tiene que abrirse la empresa, en esa apertura por supuesto se observará que hay elementos positivos como también negativos, pero justamente el accionista privado entra para mejorar lo negativo.
11. **¿Actualmente muchas empresas en el Mundo, han implementado su Código de Buen Gobierno Corporativo, dándoles de esta manera garantías a los grupos de interés. ¿Qué opina usted al respecto?**
Estoy totalmente de acuerdo, el buen Gobierno Corporativo creo que es uno de los pasos fundamentales para que una empresa, sea pública o privada sea una empresa que cumpla con los estándares que haga que la empresa comience a avanzar, en búsqueda de su rentabilidad y, del compromiso con sus stakeholders. El Gobierno Corporativo asegura lo que el buen deseo por sí solo no asegura.
12. **¿Considera usted que el Código de Buen Gobierno Corporativo que mantiene actualmente Petroperú S.A. tiene el alcance necesario hacia los stakeholders, pudiendo ser una buena perspectiva para la venta y/o emisión de acciones al sector privado?**
Me parece que en principio sí, siempre y cuando pase de las palabras a los hechos, es decir, siempre y cuando el Código de Gobierno Corporativo realmente se aplique. Si el sector privado ve que ese Código se comienza a aplicar va a saltar y, va a empezar a invertir; pero la clave está, en que no solo quede en algo escrito, sino que además se lleve a la práctica.
13. **¿Cuáles serían en su opinión los principales aspectos y/o indicadores a tener en cuenta en la evaluación de compra de las acciones?**
Rentabilidad a futuro número uno, transparencia en la información número dos y, en general manejo del Buen Gobierno Corporativo número tres y, cuarto, pondría yo el nivel de injerencia política, si esas cuatro variables están bien manejadas no vería razón alguna para que alguien se niegue a invertir en una empresa que tendría que ser rentable.
14. **De acuerdo a su experiencia ¿Qué problemas podrían surgir a futuro, teniendo en cuenta que el Estado se ha reservado el 51% del accionariado, como se garantizarían los derechos de los accionistas minoritarios?**
El principal problema que puede surgir allí, es que en determinado momento el Estado comience a tener una fuerte injerencia política en la empresa.

Lo interesante de esto es que si un empresario apuesta y se ve engañado nunca más vuelve hacerlo, hay allí pues un riesgo muy grande de injerencia política, sobre todo si consideramos el contexto y cultura política en el Perú, es en ese sentido, que reitero mi opinión para que sea el accionista privado el que tenga la mayoría del accionariado de Petroperú S.A.

PERSONA ENTREVISTADA: Sr. Germán Alarco Tosoni

CARGO: Profesor de la Escuela de Postgrado de la Universidad del Pacífico y miembro del Centro de Investigación de dicha Casa de Estudios, Consultor y Docente de importantes instituciones educativas como Centrum Católica; asimismo ha sido Past President del Centro de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), Ex Viceministro de Economía del Ministerio de Economía y Finanzas y Ex Director de Petroperú S.A.

FECHA: 16 de marzo de 2015

PREGUNTAS:

1. ¿Qué opinión tiene usted sobre la empresa Petroperú S.A.?

Es una empresa básica para el desarrollo nacional, su inexistencia implicaría mayores costos para el país, si simplemente se importa petróleo, lo que tendríamos es precios internacionales del petróleo y, ese valor agregado que se genera en la refinación se trasladaría a las empresas privadas a cambio de petróleo importado.

Aún en el caso de una Petroperú mutilada (no cuenta con actividades de exploración/producción, ni cuenta con boca de salida – grifos) su existencia garantiza algo de la presencia del valor nacional. Obviamente, lo óptimo para cumplir con los planes que han sido autorizados a nivel del Directorio, es que esté integrada (que cumpla con la cadena de producción).

Mi opinión es positiva, señalando que obviamente existen espacios de mejora en el campo administrativo como operativo, pero su existencia la considero beneficiosa para el país.

2. ¿Considera usted que existe injerencia política en Petroperú S.A.? ¿En qué nivel o grado?

Una cosa es a nivel formal y otra cosa puede ser a nivel real. A nivel formal no existe ni debería existir injerencia, el propio Estatuto y los Reglamentos de la empresa señalan, en una de sus disposiciones normativas, que todos los Directores funcionan de acuerdo a criterio propio y que no siguen directivas de los sectores formales a los cuales representan.

Yo creo que ese es un principio fundamental para toda empresa estatal, esta disposición se complementa con aquella otra que señala, que señala que cualquier solicitud que no sea estrictamente derivada de la propia Empresa y, que derive de alguna consideración política, debe acompañarse con los recursos del Tesoro Público que permitan llevar a cabo dicha actividad, si a la empresa se le pide subsidiar u operar con resultados negativos en determinados lugares del país, el Gobierno debe financiarlo, creo entonces que a nivel teórico el propio Estatuto era claro en el sentido de que no debe haber injerencia política; sin embargo, en la realidad no nos olvidemos que la designación del Presidente del Directorio es una designación que corresponde a la principal autoridad política del país, en realidad este tema de la independencia depende del carácter y propia fortaleza del Presidente del Directorio, pero que yo entiendo que debería ser siempre el criterio central el de que no intervengan criterios políticos en la gestión de la Empresa.

Puedo señalar, sin embargo, que con la Ley de Presupuesto del año 2014 se vulneró la autonomía establecida para los Directores de la Empresa, en la medida que se dispuso que podían producirse algunos cambios (La Ley de Fortalecimiento y Modernización de la Empresa Petróleos del Perú – Petroperú S.A. - Ley 28840, estableció que los Directores, con excepción del designado por los trabajadores de la Empresa, serán designados por un período de 3 años, renovables, pudiendo ser removidos por la J.G.A. en caso de incumplimiento de los objetivos anuales o falta grave); es decir, solo bajo ciertas condiciones taxativas, lo cual no sucede con la modificatoria introducida a partir de la Ley de Presupuesto del año 2014), situación que generó finalmente la remoción, sin expresión de causa, de alguno de los Directores.

En esta semana vi un hecho lamentable, relativo a las declaraciones de la Ministra, en donde dijo que el Directorio va a componer lo relativo a la participación de Petroperú S.A. en el Lote 64 y en relación a su participación en los Lotes de la Costa Norte (Lotes III y IV), lo cual demuestra una clara injerencia política en la gestión de Petroperú S.A.

3. ¿Qué opinión tiene usted respecto a la estabilidad jurídica y económica, para las inversiones público/privadas en el País?

A mi criterio existe estabilidad jurídica y económica para las empresas privadas en el país. El marco normativo es perfectamente claro, se han dado una serie de incentivos, se han dado una serie de normas que a mi juicio hasta son excesivas.

En relación a si existe estabilidad jurídica y económica para las inversiones públicas en el Perú, no existe; el criterio de administración en las empresas públicas no tiene estabilidad jurídica alguna, esto lo podemos apreciar en la historia que ha acontecido en relación a la Empresa Petroperú S.A., en donde en el Gobierno de Toledo es negativo para la Empresa, habiendo sido el Congreso de la República en funciones en dicho período de Gobierno, quién por propia iniciativa legislativa, impulso y aprobó por insistencia la Ley de Fortalecimiento y Modernización de Petroperú S.A. - Ley 28840 -, permitiéndole así su integración vertical. Sin embargo, en los Gobiernos posteriores no fue tampoco positivo para la Empresa. En el actual Gobierno, cabe señalar que a partir del año 2010 y 2011 se busca darle un impulso, pero las acciones concretas a partir del año 012 han sido negativas, poniendo en duda su ingreso al *upstream*, a pesar de habersele otorgado el Lote 64 a principios del año 2013. Son pues los propios acontecimientos los que nos demuestran las marchas y contramarchas en torno al tema Petroperú S.A. En ese sentido, me ratifico de que si existe estabilidad jurídica para las empresas privadas, pero que no existe estabilidad jurídica para las empresas públicas, en particular para Petroperú S.A.

4. ¿Considera usted que los últimos resultados económicos de Petroperú S.A. la hacen atractiva en el mercado de inversiones?

En mi opinión no, lamentablemente todos sabemos que Petroperú S.A. es una Empresa desintegrada y, sabemos también que toda empresa petrolera internacional rentable participa en los diferentes tramos de la actividad, en el *upstream* que es la actividad más rentable y, que permite en el *downstream* el desarrollo de la refinación y de la petroquímica, esta última actividad que también muestra problemas para su desarrollo en el país.

Los resultados de Petroperú S.A. son marginales, de acuerdo a lo que corresponde para una empresa de esta envergadura a nivel internacional. El nivel de desempeño de resultados de Petroperú S.A. entre el orden del 1 al 2% de utilidad que obtiene con respecto a sus ventas, son los que se producen por operar tan solo en la actividad de refinación; en consecuencia, es evidente que estos resultados obviamente son menores al de cualquiera otra empresa petrolera integrada a nivel internacional.

Una empresa que tenga estos resultados, tan debajo de los estándares de mercado, lo único que genera es la desvalorización del valor del capital; esto es, los privados que estarían dispuestos a ingresar, estarían dispuestos a pagar una pequeña fracción del capital contable, no van a pagar por encima de este capital contable porque los resultados son muy reducidos, esto es imputable a la Empresa, es imputable al hecho de contar con una empresa desintegrada. Obviamente lo acontecido con los precios internacionales del petróleo empeora la situación de la Empresa.

Circunscribir a una empresa petrolera solo a la actividad de refinación, es condenarla a bajos rendimientos, mundialmente.

5. ¿Considera usted que Petroperú S.A. es una empresa que actúa con criterios y normas de gestión, acorde a estándares internacionales?

La Empresa ha avanzado en los asuntos de Buen Gobierno Corporativo, no podemos dejar de mencionar ni negar el reconocimiento que obtuvo, en ese esfuerzo, de parte de la BVL; sin embargo, si resulta negativo que sea el propio Estado, en su condición de único Accionista, el que venga perjudicando este avance.

Preocupa el poco interés que muestra la Junta General de Accionistas (JGA) por la correcta gestión de la Empresa. Un simple ejemplo, es el no pronunciarse sobre temas específicos incluidos en la Agenda, así como la falta de interés que han venido mostrando en el nombramiento y reemplazo por renuncia de los Directores, situación que ha conllevado a que el Directorio estuviese incompleto durante varias Sesiones, incluso hasta se llegó al extremo de poner en peligro el quórum.

Un tema que llama la atención es que a la fecha el Plan Estratégico Corporativo al 2024 (2025) no ha sido autorizado, a pesar de que fue discutido y aprobado por el Directorio.

Otro elemento que nos llama la atención, es que hasta Diciembre del año anterior, en el Plan Estratégico Sectorial del Ministerio de Energía y Minas - PESEM – no se hacía referencia a la primera empresa del país, lo cual refleja el poco interés que tiene el Estado en Petroperú S.A.

6. ¿Tiene usted conocimiento de la aprobación legal para la apertura del capital social de Petroperú S.A.?

Sí, tenemos como norma la Ley 30130, promulgada a partir de una propuesta del Ministerio de Economía y Minas y del Ministerio de Energía y Minas, la cual ya cuenta con un Reglamento, pero cabe anotar asimismo, que existe una iniciativa ciudadana con más de 65,000 firmas de adherentes para su modificación, esto en relación al porcentaje de las acciones a ser transferidas al sector privado, iniciativa que está buscando la reducción del porcentaje de acciones a ser transferidas al sector privado.

7. ¿Qué opina usted respecto a la emisión y/o venta de las acciones de Petroperú S.A. al sector privado?



En lo conceptual puede ser positivo, pero el momento para hacerlo no es ahora. Lo primero que se debe hacer en relación a Petroperú S.A. es fortalecerla, reestructurarla e integrarla de forma tal que la Empresa logre estándares promedio de la industria internacional; solo en esa circunstancia, se podría dar paso a la venta de las acciones de Petroperú S.A.

Otra opinión sobre el particular, es que la apertura del capital de cualquier empresa no se inicia con la venta de sus acciones, sino con la apertura de los Mercados de Capital, esto es, participando a través de emisiones de deuda que le permita participar en actividades tanto del *upstream*, como en inversiones en la petroquímica, etc., creo que la venta de acciones en las actuales circunstancias no es conveniente para la Empresa ni para el país; considero que en el presente escenario solo se conseguirían precios muy por debajo de su valor contable. Una empresa con baja rentabilidad lo único que genera son precios esperados y precios en la práctica muy por debajo del valor contable.

8. **¿Cuál es su opinión en relación con que el Estado mantenga la mayoría del accionariado de Petroperú S.A.?**
Totalmente de acuerdo, creo que se debe mantener el 100% de las acciones mientras no se logre la integración vertical de la Empresa.

Sostengo que por el momento Petroperú S.A. debería más bien buscar invertir en otras empresas petroleras de la Región, como sería a mi juicio, por ejemplo en Ecopetrol, a efecto de experimentar una participación activa y experiencia real en una empresa petrolera exitosa que aporta sus Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo a la industria petrolera Colombiana. Me refiero al intercambio de acciones con dicha empresa, que pueda servir para mejorar en forma real las prácticas que identifican a un Buen Gobierno Corporativo.

9. **¿Bajo qué condiciones, seguridades y/o garantías del Estado estaría usted dispuesto a adquirir acciones de Petroperú S.A.?**

Como todo mercado cuando se venden títulos de una acción eso está especificado en el tipo de acciones, entendería que si se mantuviera el esquema actual para la venta de las acciones de la Empresa, sin que se logre previamente su integración vertical, no se debería dar ningún tipo de garantía. Tal como ya lo indique, la venta de acciones en el actual esquema solo generará pérdidas para el Estado Peruano.

Toda venta sería una subvaluación del valor de los activos, sería una transferencia prácticamente gratuita a un tercero, sería deshacernos de activos de toda la Nación a precios bajos.

10. **En su opinión, ¿Qué aspectos considera usted que debería reforzar Petroperú S.A., antes de salir al mercado? ¿Cuáles serían los principales cambios que deberían darse en la gestión de Petroperú S.A. para tener éxito en la venta de sus acciones al sector privado?**

El primer tema es el de integrarse, si la Empresa no se integra verticalmente no tiene sentido alguno salir al Mercado. Un segundo tema es precisamente el de insistir en el Buen Gobierno Corporativo, para esto, su actual y único Accionista: el Estado, tiene que ser como es lógico deducir, el principal interesado en su implementación, no solo basta el aprobar un texto, lo fundamentalmente en ponerlo en ejecución, ponerlo en práctica y, esto no se logrará sin una real conducción iniciada y alentada desde el Accionista, lo que lamentablemente no viene ocurriendo. Esté es pues el principal cambio que debe darse y que podemos explicar como un problema de actitud.

Un tema aún pendiente de concretar, a pesar de la Ley 30130 que declara de necesidad pública e interés nacional la prioritaria ejecución de la Modernización de la Refinería de Talara, es el referente al financiamiento integral/total del Proyecto. Resulta preocupante, por decir lo menos, que a la fecha no se haya podido completar el financiamiento, el cual dificulto ahora de mantenerse el candado de su participación en el *upstream*, toda vez que se le impide la realización de una actividad que para las empresas petroleras resulta ser la más rentable.

Debo decir, que la situación actual, a mi criterio pone en riesgo al proyecto en sí.

11. **¿Actualmente muchas empresas en el Mundo, han implementado su Código de Buen Gobierno Corporativo, dándoles de esta manera garantías a los grupos de interés. Qué opina usted al respecto?**

El tema del Buen Gobierno Corporativo pasa por eliminar (derogar) ese artículo de la Ley de Presupuesto del año 2014, que limita y pone en tela de juicio la independencia de los Directores, pasa por mejorar las relaciones con las Comunidades, pasa por generar confianza, pero creo que si bien se pueden mejorar las normas, lo esencial es que exista voluntad para la implementación de aquellas prácticas que caracterizan a un Buen Gobierno Corporativa, y eso debe empezar por un cambio de actitud del Accionista, es decir, por la actitud del propio Estado para con la Empresa.

12. **¿Considera usted que el Código de Buen Gobierno Corporativo que mantiene actualmente Petroperú S.A. tiene el alcance necesario hacia los stakeholders, pudiendo ser una buena perspectiva para la venta y/o emisión de acciones al sector privado?**

Es una pregunta compleja, creo que el Código de Buen Gobierno Corporativo es razonable. Reitero que la relación con el Accionista es negativa y delicada, preocupa la no devolución del I.G.V. en la Amazonía; otro tema que

preocupa es la relación con las Comunidades, la cual lamentablemente ha empeorado ante una política de comunicación social sesgada y de falta de iniciativa, existen problemas de comunicación con los stakeholders.

Debo añadir que hay una serie de prácticas y de normas inadecuadas que vienen vulnerando el Buen Gobierno Corporativo, ejemplo de lo dicho, es el haber debilitado la independencia del Directorio, con la modificación que fue introducida a través de la Ley de Presupuesto del año 2014.

13. ¿Cuáles serían en su opinión los principales aspectos y/o indicadores a tener en cuenta en la evaluación de compra de las acciones?

Como cualquier negocio cuyas acciones se vendan en el Mercado es la expectativa de rendimientos, pueden ser rendimientos financieros o resultados económicos en el mediano y largo plazo, esa es la variable fundamental que explica el valor de cualquier acción en el Mercado, esto es su valor esperado.

Debo señalar asimismo, que actualmente su valor presente es muy reducido y su valor esperado será igualmente reducido en la medida que la Empresa se mantenga desintegrada.

14. De acuerdo a su experiencia ¿Qué problemas podrían surgir a futuro, teniendo en cuenta que el Estado se ha reservado el 51% del accionariado, como se garantizarían los derechos de los accionistas minoritarios?

Efectivamente la fórmula de 51/49 implicaría una presencia minoritaria del capital privado en la Empresa y, creo que esto no generaría mayor problema.

Reitero que las condiciones actuales para la venta de las acciones no están dadas y, en mi opinión, si sale hoy al Mercado las acciones de la Empresa pueden valer un estimado de US \$ 200'000,000.00; es decir, dudo que la venta de sus acciones en la fórmula antes mencionada represente un ingreso mayor al de US \$ 100'000,000.00 para el país, en el mejor de los casos de US \$ 150'000,000.00 lo cual equivaldría a regalarlas.

Anexo 6. Funciones específicas de los miembros del Directorio:

Las funciones específicas de los miembros del directorio difieren de acuerdo con las leyes de cada país, así como de los estatutos de cada compañía; sin embargo, prevalecen algunos de los siguientes puntos:

- Revisión y dirección de la estrategia corporativa, los planes de acción principales, la política de riesgos, los presupuestos anuales, los planes de negocio, establecimiento de los objetivos de desempeño de los equipos de dirección, monitoreo del desempeño corporativo, supervisión de gastos mayores, inversiones y desinversiones
- Selección, compensación, monitoreo, reemplazo de ejecutivos clave y supervisión de los planes de sucesión
- Revisión de remuneraciones de ejecutivos clave, proponiendo a la asamblea (JGA) la retribución de los miembros del directorio y miembros de los comités de directorio, asegurándose que la nominación de estos últimos sea formal y transparente
- Supervisión y arbitraje de conflictos de interés de la alta dirección, de miembros del directorio y accionistas, incluyendo el uso indebido de los activos de la compañía y abuso de transacciones entre partes relacionadas
- Aseguramiento de la integridad de los sistemas de información contable y financiera de la empresa, incluyendo la auditoría externa
- Asegurar una infraestructura de control interno suficiente y adecuado a las necesidades de la organización, garantizando una administración y control efectivo del riesgo
- Implantar un comité de auditoría y control que asegure prácticas efectivas de gobierno corporativo, que permitan la adecuada supervisión de la administración de la empresa
- Conocer y supervisar la adecuada documentación de procesos y sus niveles de cumplimiento
- Supervisar los niveles de cumplimiento regulatorio
- Asegurar un proceso suficiente y correcto de revelación de información al interior y exterior de la empresa
- El gobierno corporativo implica tener a los dueños, directores y personal trabajando juntos por el buen desarrollo de la empresa, contando con proveedores y clientes satisfechos que, por un lado realce las bondades de una administración eficiente y eficaz, y por otro lado se beneficie de las ventajas que les proporciona tal circunstancia para sus negocios.

Fuente: Elaboración propia, en base al documento emitido por la Corporación Andina de Fomento, Gobierno Corporativo en América Latina, Importancia para las Empresas de Propiedad del Estado (EPE).

Anexo 7. Recomendaciones de la CAF en materia de gobierno corporativo, para las EPE de América Latina

Marco Legal	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Separación de funciones que cumple el Estado como propietario y como regulador. ❖ Estructura legal corporativa EPE. ❖ Posibilidad de reestructuración del capital en la EPE. ❖ Condiciones de mercado para financiamiento de las EPE.
Función de propiedad	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Declaración de Propiedad del Estado que incorpore los compromisos del gobierno. ❖ Autonomía operacional de la EPE. ❖ Directorio independiente del propietario. ❖ Identificación de una Entidad Propiedad Centralizada. ❖ Responsabilidad pública de las entidades de propiedad central. ❖ Estado como accionista/propietario activo
Directorio y administración	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Necesidad de constituir un Directorio. ❖ Funciones y atribuciones especiales del Directorio ❖ Directorio responsable de la información financiera y la de gestión de riesgos. ❖ Reglamento del Directorio. ❖ Estructura del Directorio. ❖ Estructura del Directorio adecuada y régimen de suplencias. ❖ Directores independientes ❖ Procesos de nominación definidos y criterios mínimos para ser director. ❖ Responsabilidades y los derechos del Directorio definidos formalmente en estatutos o reglamentos. ❖ Información suficiente y oportuna a los directores. ❖ Compensación adecuada a los directores. ❖ Separación de la gestión ordinaria (gerencia) de la empresa de su dirección (directorio). ❖ Presidente de Directorio seleccionado de los directores externos. ❖ Responsabilidades de la alta gerencia definidas formalmente. ❖ Revelar la información de las reuniones del directorio y la asistencia de los directores. ❖ Conformar comités de apoyo para los directores. ❖ Requerir autorización especial para las transacciones con partes relacionadas. ❖ Realizar evaluación del Directorio.
Derechos de accionistas	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Una acción un voto. ❖ Informes de transacciones como partes vinculadas. ❖ Comunicación efectiva con los accionistas. ❖ Fomento de la participación de los accionistas minoritarios en la Juntas Generales de Accionistas (JGA). ❖ Quórum reforzado para autorizar transacciones corporativas especiales. ❖ Autoridad exclusiva de la JGA para decidir sobre asuntos especiales. ❖ Derecho de la minoría para convocar a JGA extraordinaria. ❖ Agendas precisas de la JGA. ❖ Facilitar la delegación de voto. ❖ Permitir la responsabilidad legal de los administradores.
Ambiente de control	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Sistema de auditoría interna necesario. ❖ Auditor financiero externo independiente. ❖ No contratar otros servicios financieros con el auditor financiero externo. ❖ En grupos económicos, el auditor externo debe ser el mismo. ❖ Límites de tiempo de contratación de los auditores externos para preservar su independencia. ❖ Establecer las mismas normas de contabilidad y auditoría de las sociedades listadas en bolsa.
Revelación de información	<ul style="list-style-type: none"> ❖ La información financiera debe proveerse de acuerdo a las normas internacionales de contabilidad. ❖ Establecer límite de tiempo para los auditores externos a efectos de preservar su independencia. ❖ Salvaguardar la transparencia de los acuerdos de los accionistas. ❖ Informe Anual de Gobierno Corporativo
Resolución de Conflictos	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Conveniencia de establecer formalmente mecanismos alternativos para la resolución de conflictos.

Fuente: Documento emitido por la Corporación Andina de Fomento, Gobierno Corporativo en América Latina. Importancia para las Empresas de Propiedad Estatales (EPE).

Anexo 8. Dinámica del Directorio

Reglamento del Directorio	La reglas de funcionamiento del órgano están consignadas en un documento formal que permite llevar un seguimiento sobre cumplimiento y definir acciones en consecuencia
Evaluación del Directorio	Cuenta con un proceso anual de evaluación de su desempeño encabezado por el Comité de asuntos del Directorio. Se evaluara tanto el funcionamiento a nivel de órgano, como desempeño a nivel individual en tres aspectos: aporte y compromiso, conocimiento y desempeño.
Derechos del Directorio	Para el correcto ejercicio de sus funciones el Directorio puede contratar asesores externos para contribuir con elementos de juicio especiales. Además tiene derecho a voto y a contar con toda la información necesaria para la toma de decisiones.
Conflictos de interés	Están definidas ciertas previsiones para los miembros del Directorio para prevenir conflictos de interés en particular cuando se trata de información confidencial y participación en la discusión de temas estratégicos.
Proceso de Inducción	Con el ingreso de miembros nuevos se pone a su disposición la información necesaria para que puedan vincularse de inmediato en forma productiva.
Comités del Directorio	Están configurados comités de apoyo permanentes y temporales, para temas clave como son auditoria, finanzas y Gobierno Corporativo. Cada comité cuenta con reglas de funcionamiento formales.

Fuente: Elaboración propia, en base al documento emitido por la Corporación Andina de Fomento, Gobierno Corporativo en América Latina, Importancia para las Empresas de Propiedad del Estado (EPE).

Anexo 9. Composición accionaria de Ecopetrol S.A.

Inversionista	Porcentaje	No. Acciones
Nación - Ministerio de Hacienda y Crédito Público	88,49%	36.384.788.817
1) Fondo Ecopetrol ADR Programa	1,58%	650.216.429
2) Fondo de Pensiones Obligatorias Porvenir Moderado	1,41%	579.507.302
3) Fondo de Pensiones Obligatorias Protección Moderado	1,12%	461.773.097
4) Fondo de Pensiones Obligatorias Col fondos Moderado	0,45%	185.106.482
5) Fondo Bursátil Ishares Colcap	0,30%	121.724.646
6) Fondo de Pensiones Obligatorias Old Mutual	0,17%	68.922.423
7) Fondo de Pensiones Voluntarias Old Mutual	0,13%	52.017.070
8) Vanguard Emerging Markets Stock Index Fund	0,11%	45.286.071
9) Ishares MSCI Emerging Markets Index Fund	0,09%	39.056.250
10) Blackrock Institutional Trust Company N.A.	0,09%	37.737.939
11) CSS Constructores S.A.	0,08%	34.880.987
12) Fondo de Pensiones Protección - Ecopetrol	0,08%	33.992.833
13) Abu Dhabi Investment Authority	0,07%	27.453.592
14) Fondo Pensiones Volunt. Porvenir Alternativa 44	0,05%	22.269.975
15) Vanguard Total International Stock Index Fund	0,05%	21.404.089
16) Fondo de Cesantías Porvenir	0,05%	20.448.105
17) California Public Employees Retirement System	0,05%	18.977.298
Inversionista	Porcentaje	No. Acciones
18) Persona Natural	0,04%	18.577.437
19) Fondo de Cesantías Protección Largo Plazo	0,04%	18.434.105
20) People's Bank of China	0,04%	15.188.477
Otros accionistas con menor participación	5,49%	2.258.935.032
Total Acciones de accionistas minoritarios	11,51%	4.731.909.639
Total Acciones	100%	41.116.698.456

Fuente: Página web Ecopetrol S.A.